

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

THESE DE DOCTORAT

Es Sciences Économiques

TITRE

**Les accords de partenariat industriels en Algérie :
problématique générale et analyse de l'expérience du
secteur de l'industrie pharmaceutique.**

Sous la direction du : Professeur FERFERA Mohamed Yassine

Présentée par : Mme BELLAHCENE-BELKHEMSA Ouerdia

Jury composé de :

Président : Mr DAHMANI Mohamed, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Rapporteur : Mr FERFERA Mohamed Yassine, Professeur, Université d'Alger (Directeur du CREAD)

Examineur : Mr GUENDOUI Brahim, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Examineur : Mr BRAHMIA Brahim, Professeur, Université de Constantine

Examineur : Mr KERNANE Abdelhamid, Maître de Conférences A, Université D'Alger

Examineur : Mr TESSA Ahmed, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Date de soutenance le 20 septembre 2015

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et le courage
pour faire aboutir ce travail.

J'exprime ma vive reconnaissance au Professeur FERFERA Mohamed Yassine pour son encadrement, ses conseils avisés, la patience dont il a fait preuve à mon égard et la confiance qu'il a su me témoigner. Qu'il trouve ici l'expression de ma respectueuse reconnaissance.

Je tiens à remercier également les membres du jury pour avoir accepté d'examiner ce travail :
Mr BRAHMIA, Mr DAHMANI, Mr GUENDOUZI, Mr KERNANE et Mr TESSA.

Que soient remerciés tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à l'élaboration de ce travail
de recherche

Mes remerciements vont aussi à ma famille et à mes amis.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale	01

Chapitre 1 : Les accords de partenariat : revue de littérature

Introduction.....	13
1. Le partenariat : Les dimensions que le concept recouvre.....	14
2. Les formes organisationnelles et juridiques des accords Interentreprises	23
3. Les références conceptuelles principales.....	28
4. De l'accord au portefeuille d'accords.....	47
Conclusion	56

Chapitre 2 : Les accords de partenariat industriels en Algérie

Introduction.....	57
1. Les accords de partenariat industriels dans le cadre du monopole public (1966-1990)..	58
2. La politique de laisser-faire (1990-2009)	66
3. La politique de partenariat obligatoire à partir de 2009.....	86
4. Les accords de partenariat en Algérie : entre discours et pratique.....	91
Conclusion	98

Chapitre 3 : Les alliances et les partenariats dans l'industrie pharmaceutique mondiale

Introduction.....	99
1. La chaîne de valeur des médicaments et les caractéristiques de l'industrie	99
2. L'industrie pharmaceutique en pleine mutation.....	108
3. Stratégies d'adaptation des laboratoires pharmaceutiques	121
4. La stratégie coopérative dans le secteur de l'industrie pharmaceutique : alliances et partenariats	126
Conclusion	137

Chapitre 4 : Le contexte d'émergence des accords de partenariat dans le secteur pharmaceutique algérien

Introduction.....	139
1. Le secteur pharmaceutique dans le cadre du monopole public (1969-1990)	140
2. La libéralisation du secteur et son glissement à la concurrence : le nouveau rôle de l'État	144
3. Le développement du privé national	162
4. Les laboratoires étrangers en Algérie : origine et modes d'intervention.....	170
5. Les effets contrastés de la libéralisation du marché et des accords de partenariat dans le secteur de l'industrie pharmaceutique	174
Conclusion	179

Chapitre 5 : Le portefeuille d'accords du groupe industriel SAIDAL

Introduction.....	181
1. Le portefeuille d'accords du groupe SAIDAL.....	181
2. Les projets de création de joint-ventures par le groupe SAIDAL.....	189
3. Les accords de façonnage pharmaceutique et les contrats de licence	200
4. Les partenaires du groupe SAIDAL	205
5. Développement interne du groupe SAIDAL.....	209
Conclusion	213

Chapitre 6 : Évolution et les effets contrastés des accords du groupe SAIDAL

Introduction.....	215
1. Évolution et issues des joint-ventures.....	215
2. L'évolution et les effets des accords de façonnage pharmaceutique	232
3. Les accords de licence	238
4. Les effets contrastés.....	240
Conclusion	252
Conclusion générale.....	253
Bibliographie.....	260
Table des matières	270
Liste des abréviations	282
Liste des figures	284
Liste des tableaux	285
Annexes	287

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction

1. Objet de la recherche
2. Problématique et hypothèses
3. Le cadre théorique
4. Méthodologie
5. Plan de restitution

INTRODUCTION GENERALE

La dimension spectaculaire des accords de partenariat se concrétise par la multiplication de ces accords dans de nombreuses industries (Arlandis, 1987 ; Garrette et Quelin, 1994, Garrette et Dussauge, 1995, Jolly, 2001). L'actualité plutôt que la nouveauté de ces accords (Delapierre, 1991) tient à la fois, à l'accroissement de leur nombre et à leur généralisation à l'ensemble des fonctions des entreprises. Le caractère d'actualité de ces accords marque la transformation de la stratégie des firmes face à un environnement changeant et incertain.

Cette croissance est qualifiée de spectaculaire (Chevalier, 2000) car elle reflète une réelle évolution des enjeux stratégiques des entreprises impliquées. De l'échange de biens, les entreprises créent des réseaux multiples et diffus par alliances, association ou prise de participation (Grespsy, 1989). En fait, c'est davantage la teneur des projets et l'élargissement du champ des compétences recherchées et mises en commun qui distinguent principalement les anciens accords de partenariat des nouveaux qui ont émergé dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue.

Les accords de partenariat sont des formes de gouvernance hybrides. Ce sont des structures intermédiaires qui supportent des transactions alternatives aux transactions marchandes ou des transactions internes par la hiérarchie. Ces formes hybrides prennent plusieurs sens : alliances, partenariats, coalitions, accords interentreprises. « *La reconnaissance du statut particulier* » (Garrette et Quélin, 1994, p.330) de ces accords comme mode de gouvernance entre hiérarchie et le marché a défini un champ de recherche spécifique qui a donné lieu à des travaux maintenant nombreux, tant du point de vue de l'organisation industrielle que du management stratégique (Kogut, 1988; Garrette et Quélin, 1994 ; Jolly, 2001).

Plusieurs travaux contiennent les mêmes arguments communs : une volonté d'engagement mutuel matérialisée par l'accord de coopération ; une mise en commun de ressources qu'elles soient humaines, technologiques, productives, informationnelles ; une participation conjointe des acteurs à un processus de coordination de ces ressources ; un droit de contrôle qui même s'il n'est pas exercé reste toujours effectif (Kogut, 1988) et une attitude, celle de ne pas se conduire de manière opportuniste (Ingham et Mothe, 2003).

Cependant, si la procédure de mise en contact est la même- l'accord de coopération- cerner le contexte dans lequel l'accord survient est essentiel car la trajectoire contenue dans l'accord dépend en réalité des objectifs assignés à celui-ci par les entreprises concernées. Il est vrai que l'engagement mutuel signifie des objectifs ayant une pertinence mutuelle. Mais, avoir des objectifs conjoints ne signifie pas pour autant que les intérêts soient identiques pour les parties concernées par l'accord. Blanc et Garrette (1994) indiquent que les partenaires peuvent avoir des objectifs affichés communs à tous les alliés et les objectifs moins apparents propres à chaque partenaire.

Ainsi, l'objectif peut être celui de transformer des rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter des biens et des services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités (Doz et Hamel, 2000). Ou bien, la création de valeur synergique qui résulte

de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances jusqu'à là séparées. Ou bien encore, à l'acquisition de nouvelles auxquelles, autrement, les entreprises n'auraient pas accès et à l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire, en particulier lorsqu'ils sont tacites, imbriqués dans le tissu même de l'entreprise. La mise en place de nombreux partenariats se situe dans le prolongement de telles préoccupations (Boutin et Le Cren, 2004).

De ce point de vue, l'industrie pharmaceutique constitue un domaine d'application privilégié pour l'étude des accords interentreprises comme le montre les travaux dans le domaine (Hamdouch et Perrochon, 1999; Maupertuis, 1999 ; Hamdouch et Depret, 2000; Taieb, 2007; Abecassis et Coutinet, 2008), et où les spécificités sectorielles représentent un facteur déterminant de la multiplication des alliances (Sultan-Taieb, 2007).

Plusieurs auteurs (Hamdouch et Depret, 2000 ; Taieb, 2007 ; Coutinet et Abecassis, 2007), indiquent, que ce secteur est en pleine mutation. Plusieurs facteurs en sont à la base. Des facteurs internes liés à l'avènement des biotechnologies, à la diminution de la productivité de la recherche et développement (R&D) et la tombée dans le domaine public d'un nombre important de brevets des blockbusters des laboratoires pharmaceutiques et à la montée en puissance des génériques.¹ D'autres facteurs sont structurels ayant trait aux politiques prônées pour la réduction des déficits des systèmes de santé, à la concurrence des médicaments génériques et à l'alourdissement des réglementations de la part des agences d'enregistrement des médicaments.

Dès lors, la combinaison et la simultanéité des mutations (technologique, institutionnelle et économique) en cours dans cette industrie ont créé de nouvelles règles du jeu relativement irréversibles à court ou moyen terme (Hamdouch et Depret, 2000). Les laboratoires sont contraints à des choix stratégiques importants : le recentrage thérapeutique sur un nombre limité de spécialités à fort potentiel de croissance (Hamdouch et Perronchon 2000); la réorganisation de la recherche pour restaurer la pleine capacité d'innovation; l'externalisation de segments entiers de la phase de développement au profit de sociétés spécialisées ; la stratégie de rationalisation industrielle matérialisée par le transfert d'usines de groupes pharmaceutiques vers les sous-traitants spécialistes de la production industrielle et un large mouvement de concentration (fusions /acquisitions) (Maupertuis, 1999).

Mais surtout, c'est au niveau de la gestion par les laboratoires des nouvelles formes de concurrence que les évolutions de la stratégie sont plus profondes. Étant donné, que la mise sur le marché des médicaments est l'œuvre de plusieurs firmes qui détiennent chacune des compétences particulières. La mise en commun de ressources par le biais des accords de partenariat et d'alliances permet de remédier en partie au problème d'une très rapide obsolescence des connaissances et des équipements, et de la dissémination de ces connaissances parmi un grand nombre d'acteurs (Sultan-Taieb, 2007).

Dès lors, la coopération constitue une structure de gouvernance à la fois « *générale parce que pratiquée par tous les laboratoires et toutes les sociétés de biotechnologie mature, et cela sur*

¹ Les génériques : Sociétés spécialistes dans la production des médicaments génériques.

l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur ; permanente, parce que tous les laboratoires ont été ou sont en ce moment, engagés dans au moins une alliance ou un partenariat ; et continue, de par l'existence de « réseaux d'organisation industrielle » (Hamdouch et Depret, 2000, p.22).

1. Objet de la recherche

Les accords de partenariats dans les pays développés ont été et sont encore très largement, pour des raisons diverses et sans doute à des degrés variés au cœur de la stratégie des entreprises. Mais, la réalité des accords de partenariats ne se limite pas aux pays développés. La libéralisation des marchés et l'ouverture à la concurrence des nombreux pays en développement, (l'Algérie en l'occurrence) ont créé des opportunités à la fois aux entreprises globales et les entreprises nationales. Aussi, le partenariat en Algérie ne peut être appréhendé sans la prise en compte de ces deux aspects contextuels majeurs. Il s'agit pour nous de comprendre les logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat industriels en Algérie en portant le regard sur deux moments clés : celui du partenariat dans le cadre du monopole public (1966-1990) et de la libéralisation de l'économie et son glissement à la concurrence (après 1990).

De la spécificité des codes des investissements de 1963 et 1966, des deux lois sur les sociétés d'économie mixte (1982 et 1986), de la loi sur la monnaie et le crédit et les lois portant sur la promotion de l'investissement (1993) et de son développement (2001 et 2006) et de la loi instituant un partenariat obligatoire (2009), leur objet et leur contenu respectifs découlent des pratiques décisionnelles, des exigences de l'action de l'État, des modalités dans l'organisation qui sont particulières à chacun de ces textes réglementaires.

De ce point de vue, le secteur national de l'industrie pharmaceutique garde un caractère essentiel, mais, néanmoins spécifique. Par la transformation de son contexte réglementaire et son glissement du monopole public (1969-1990) à l'ouverture à la concurrence (après 1990), cette industrie est marquée à la fois par :

- L'entrée de plusieurs laboratoires étrangers dont la plupart sont des leaders mondiaux;
- L'émergence de nouveaux opérateurs privés nationaux suite à la mise en œuvre de la législation sur le commerce extérieur et la mise en place d'une autorisation d'exploitation de production ou de distribution de produits pharmaceutiques ;
- Le redéploiement du secteur public par la transformation de l'entreprise EPE/SAIDAL en groupe industriel.

Dans ce nouveau contexte l'intervention des laboratoires étrangers est devenue incontournable pour créer et maintenir un avantage de stratégie industrielle à long terme (Urban, 2005). Les pouvoirs publics ont accordé depuis une attention soutenue à cette intervention malgré une asymétrie de taille et de pouvoir et malgré des objectifs différents résultats de ces caractéristiques dissymétriques.

Ainsi, cette recherche, a pour objet d'expliquer l'émergence des accords de partenariat dans l'industrie algérienne. Cet objet impliquait de choisir un objet d'étude précis. Ce choix est porté ici d'abord sur le secteur de l'industrie pharmaceutique et ensuite sur le groupe SAIDAL. Le choix de cette entreprise se justifie en premier, par le fait qu'à la libéralisation du marché en 1990, SAIDAL était la seule entreprise à posséder l'outil de production, l'expérience, les ressources humaines et un savoir-faire dans certaines formes galéniques. En second, par son importance stratégique comme opérateur historique dont l'objectif est de se maintenir comme un acteur clé. Et enfin, par le portefeuille d'accords que le groupe s'est composé.

Ces accords reflètent une réelle évolution des enjeux de SAIDAL et l'élargissement du champ de ses compétences. En effet, depuis la libéralisation du secteur en 1990, l'entreprise EPE/SAIDAL (avant sa transformation en groupe industriel en 1998), s'est engagée diversement dans ses rapports avec les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques privées nationales. Pour SAIDAL, l'expression de cette nouvelle forme organisationnelle apparaît plus qu'un changement temporel. Il s'agit d'une vision nouvelle pour se valoriser et se promouvoir et d'être visible auprès de l'opinion publique, de ses clients et de ses partenaires.

De ce point de vue, cette recherche vise une double contribution. En premier, expliquer le contexte d'émergence des accords de partenariat dans l'industrie algérienne en général et de l'industrie pharmaceutique de manière plus particulière. En second, de rendre compte de la réalité des accords du groupe SAIDAL et distinguer entre les caractéristiques qui peuvent différencier entre les accords qui découlent d'une perspective stratégique et ceux qui n'engagent que les intérêts limités des partenaires associés.

2. Problématique et hypothèses

Le développement des accords de partenariat est à l'heure actuelle considéré comme l'un des phénomènes de l'organisation de l'industrie algérienne. Certes, le phénomène n'est pas nouveau. Mais, le contexte, la formulation et la réalisation de ces accords est à l'heure actuelle sont sur bien des aspects très différents de ceux des années 1970 et des années 1980.

En effet, l'État algérien a affiché sa volonté (compte tenu des contraintes internes et externes) de s'inscrire dans une idéologie libérale. La libéralisation et l'ouverture à la concurrence de l'économie algérienne s'inscrivent dans un contexte de « moins d'État » (Sadi, 2005). Le nouveau rôle de l'État est celui d'un État « régulateur qui doit dorénavant agir plus comme facilitateur et médiateur des échanges économiques » (Sidi Boumedine, 2013, p.11).

Dans cette perspective, le secteur pharmaceutique algérien offre un terrain d'analyse particulièrement adapté pour l'étude des conditions d'émergence des accords de partenariat et la logique de leur mise en œuvre. D'un secteur « stratégique réservé à l'État » (1969-1990), le secteur pharmaceutique a glissé à la concurrence. Il s'agit d'un nouveau mode de gestion marqué à la fois par l'implication de manière active du privé (national et étranger) autorisé à

investir dans le cadre d'une politique officielle de laisser-faire et par l'émergence de nombreux accords de partenariat sous différentes formes organisationnelles (joint-ventures, les accords de licence et les accords de façonnage) et avec de multiples partenaires.

Certes, cette coopération n'est pas l'exclusivité du secteur pharmaceutique. Elle concerne l'agroalimentaire, la maroquinerie, les détergents, la sidérurgie métallurgie et la mécanique etc. Mais nulle part ailleurs (exception faite des hydrocarbures), cette stratégie n'a connu une diversité d'acteurs impliqués et des variétés pratiques des accords que dans le secteur objet d'étude.

Les accords de partenariat dans le secteur sont annoncés comme une opportunité de développement des entreprises pharmaceutiques en général et du groupe SAIDAL en particulier, et ils se déploient dans un contexte dynamique qui comprend une modification à la fois de l'environnement et des comportements des différents acteurs (public et privé national et étranger).

Quelles sont les logiques de décisions et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat industriels dans le secteur de l'industrie pharmaceutique en Algérie et comment la trajectoire d'un accord de partenariat et sa dynamique réelle peuvent être contenues dans l'option stratégique initiale ?

Telle est la question principale à laquelle cette recherche tente d'apporter des éléments de réponses.

De cette problématique centrale découle quatre questions qui orienteront la démarche suivie.

Question 1. Quelles sont les logiques de décisions et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat industriels en Algérie ?

Question 2. Le glissement du monopole public à la concurrence a généré un contexte propice à l'émergence de nombreux accords de partenariat sous différentes formes organisationnelles. Le comportement des pouvoirs publics n'est-il pas sans influence dans cette nouvelle dynamique et certaines lignes de clivage entre acteurs privés, publics ont-elles émergé ?

Question 3. Dans ce contexte, le groupe SAIDAL s'est composé un portefeuille d'accords avec à la fois les laboratoires étrangers et les entreprises privées nationales. Quelle est la pertinence de ce mode de gouvernance et quel est le contenu de ce portefeuille ?

Question 4. Comment ces accords ont-ils évolué et quels effets observés sur le groupe SAIDAL ?

Pour tenter de répondre aux questions posées, nous avons construit des hypothèses correspondantes et qui constitueront les lignes directrices de cette thèse.

Hypothèse 1. Le contexte dans lequel les accords de partenariat surviennent détermine la logique à la base de leur occurrence; de la prise en compte des exigences de

L'environnement en termes de fonds requis, de la situation de marché dépend la politique de partenariat définie et mise en œuvre.

En réponse à notre première question, cette hypothèse fait apparaître que les accords de partenariat ne peuvent être appréhendés sans référence au contexte dans lequel ils s'inscrivent et à chaque changement contextuel correspond un changement dans la logique à la base des accords.

Dans le cas de l'industrie algérienne puisque c'est de l'industrie dont il est question, il s'agit de comprendre les politiques industrielles mises en œuvre et de percer la logique à la base des accords de partenariat dans le cadre de ces politiques. Le regard est alors porté sur deux aspects contextuels majeurs : le contexte du monopole public et celui de la libéralisation de l'économie algérienne et son ouverture à la concurrence.

À chacun des changements de contexte semble correspondre un changement de la politique officielle vis-à-vis de l'investissement privé notamment de l'investissement étranger. Les différentes restructurations mises en œuvre dans l'industrie algérienne peuvent motiver la décision de passer de l'une à l'autre de ces politiques.

Hypothèse 2. La multiplication des accords de partenariat et leur diversité pratique dans l'industrie pharmaceutique est déterminée par les actions de l'État puissance publique.

Sur la base du changement contextuel de l'industrie algérienne en général, celui qui s'est opéré dans l'industrie pharmaceutique semble avoir un impact sur la multiplication des accords de partenariat entre les laboratoires étrangers, les entreprises privées nationales et le groupe public SAIDAL. Ces accords semblent être une réponse adaptée à une double incertitude (Arlandis, 1987) : celle du secteur pharmaceutique par son glissement du monopole public à la concurrence et celle des comportements des nouveaux entrants dans le secteur (les laboratoires étrangers et les entreprises privées nationales).

Il semble également que l'État puissance publique a joué un rôle déterminant dans le développement de ces accords.

Hypothèse 3. Les accords mis en œuvre par le groupe SAIDAL semblent être le mode d'organisation qui répond au mieux à ses motivations. Aucune autre alternative ne répond aux besoins de ce groupe industriel et des pouvoirs publics dont il dépend, compte tenu des caractéristiques de l'environnement dans lequel le groupe évolue.

Le groupe SAIDAL s'est composé un portefeuille d'accords. Si la procédure de mise en contact est la même, l'accord de coopération, la perspective stratégique de ces accords est différente. Le groupe est soumis à une double contrainte : celle de la formation d'une base de compétences fondamentales en combinant des savoirs et des savoir-faire et l'acquisition de la taille suffisante par l'implantation de nouveaux sites. Pour lever ces contraintes, il doit impérativement choisir judicieusement le mode de développement adéquat en tenant compte de ses objectifs propres, de ceux des pouvoirs publics et des impératifs du marché. Les nouveaux fondements du jeu concurrentiel l'incitent à adopter des stratégies d'adaptation.

La politique de développement du groupe SAIDAL s'est basée uniquement sur les accords de partenariat. Si l'entreprise a privilégié le mode de gouvernance hybride, celui-ci a été adopté parce qu'il est le plus efficace que les autres modes tout au moins de son point de vue.

Hypothèse 4. La performance de SAIDAL mise en relation avec les accords de partenariat a affecté positivement sa position concurrentielle

Cette hypothèse qui vient en réponse à la quatrième question semble confirmer que répondre à la question de savoir si les objectifs des partenaires sont réalisés, c'est répondre à la question de la performance des accords, mise en relation avec le groupe SAIDAL.

3. Le cadre théorique

Notre recherche porte sur les accords de partenariat industriels en Algérie. Ces accords s'inscrivent dans le cadre théorique relatif aux logiques de développement international des entreprises. La coopération implique la recherche d'avantages réciproques sans que l'égalité des parties dans l'accord soit spécifiquement et ouvertement assurée » (Aubert 1995).

Les entreprises peuvent avoir des attentes divergentes. « Une entreprise peut s'allier pour apprendre une technologie particulière alors que l'autre entreprise y voit seulement un moyen d'accéder aux marchés de l'autre » (Szylar 2006 p.85).

Nous avons dans le cadre de cette recherche identifié les théories centrées sur la firme (la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'apprentissage) et les théories de la firme en interaction avec son environnement (la théorie de l'organisation industrielle et la théorie des ressources).

Les théories centrées sur la firme sont la théorie de coûts de transaction qui vise à éclairer le choix du mode de gouvernance approprié pour toute transaction effectuée par les agents économiques et insiste sur l'efficacité relative de différentes manières de conduire une activité économique. Cette théorie permet une étude comparative entre les trois modes de structure : Le marché, la hiérarchie et les formes hybrides.

La théorie des coûts de transaction démontre alors que le recours à des contrats peut s'avérer économiquement optimal dans certaines situations. Les contrats permettent de minimiser la somme des coûts (de transaction et de production) et d'atteindre une taille suffisante pour produire de manière rentable et de bénéficier des économies d'échelle. Il s'agit d'expliquer pour notre cas l'arbitrage effectué par SAIDAL entre un développement autonome et un développement en mode hybride et d'expliquer la pertinence de ce mode.

La seconde théorie est la théorie de l'apprentissage qui reconnaît les avantages des accords comme véhicule d'apprentissage. L'apprentissage du au fonctionnement des accords concerne un spectre plus large que celui des ressources du partenaire. L'apprentissage dans le contexte des accords peut concerner les ressources nouvelles développées dans le cadre de l'accord qui peuvent servir de levier à l'amélioration des autres produits ou services des partenaires ou à la création de nouveaux concepts de produits et services. De manière plus

spécifique, la joint-venture peut être considérée comme une vitrine ou une fenêtre sur les compétences de leurs partenaires (Meschi, 2009).

C'est dans ce sens que les accords interentreprises sont des instruments dans le but de transférer des connaissances et des savoirs, l'actif stratégique que les entreprises algériennes recherchent de manière manifeste. D'ailleurs, comme l'affirme Doz et Hamel (2000), c'est un véritable apprentissage qui est au cœur des alliances fructueuses. Ces deux auteurs indiquent que dans l'alliance réussie, plusieurs cycles d'apprentissage se succèdent dans le temps. En effet, à mesure que l'alliance gagne en efficacité, les partenaires prennent de nouveaux engagements et la relation entre les partenaires évolue à la manière d'une spirale ascendante, en ce sens que les engagements et le champ de l'alliance vont en s'élargissant et en s'approfondissant.

D'autres théories sont centrées sur la firme en interaction avec son environnement. Helfer, Kalifa et Orsoni (2004) expliquent que l'industrie est une partie de l'environnement de l'entreprise, donc un élément influençant sa stratégie (Ghertamn, 2004). Pour mener une stratégie, la direction générale a besoin d'appréhender les éléments de l'organisation de l'industrie ou des industries dans lesquelles elle s'exerce ou exercera ses activités. Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme un portefeuille d'activités exploité en fonction des opportunités de l'environnement et le succès de la stratégie dépend des choix effectués par les dirigeants pour ce qui touche d'abord au secteur d'activité où s'engage la firme (Helfer et al, 2004). Cette perspective externe est complétée par une autre perspective, interne fondée sur les ressources et les compétences. L'entreprise est maîtresse de son propre avenir et c'est le dirigeant qui au travers des choix opérés oriente le devenir de l'organisation et influence sa capacité à tirer parti d'atouts compétitifs spécifiques.

Selon cette perspective, les motivations des partenaires pour s'allier sont basées selon Ghertman (2004) sur deux logiques. La première est une logique de complémentarité : la recherche de complémentarité en ressources et compétences de chacun des partenaires afin d'éviter les duplications de ces ressources. La seconde est la recherche de la taille économique minimum (TEM). Cet objectif est à l'origine de plusieurs alliances étant donné que le montant des engagements humains et financiers et les risques sont très élevés pour un partenaire tout seul.

Dans ce cadre, notre étude s'inspire des deux courants. Elle associe une analyse externe (le secteur de l'industrie pharmaceutique) et une analyse interne (le groupe SAIDAL).

D'après Doz et Hamel, (2000), les alliances répondent à une triple nécessité. La première est la cooptation dont le but est de transformer des rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter les biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités.

La deuxième est la cospécialisation, qui stipule la création de valeur synergique qui résulte de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances jusqu'à la séparées. La troisième est l'apprentissage de nouveaux savoirs. Le but est d'aider à acquérir et maîtriser de

nouveaux savoir-faire en particulier lorsqu'ils sont tacites collectifs imbriqués dans le tissu même de l'entreprise. Les compétences clés ne se vendent pas (Doz et Hamel, 2000). Ces auteurs rajoutent que la création de valeur repose sur la conjugaison de compétences complexes et hétérogènes et de l'interaction d'organisation souvent très dissemblables.

Les nouvelles configurations d'interaction peuvent avoir plusieurs objectifs et diverses variétés pratiques, mais surtout elles modifient l'organisation des processus d'innovation et des déterminants de la dynamique concurrentielle de l'industrie pharmaceutique.

4. Méthodologie

Notre recherche est centrée sur les accords de partenariat industriels en Algérie avec l'analyse de l'expérience de l'industrie pharmaceutique. À cet effet, nous avons d'abord axé notre recherche bibliographique sur la problématique générale des partenariats et des alliances. Les éléments de cette problématique comprennent une identification des réalités que ces concepts recouvrent et les formes organisationnelles de ce type d'accords et les références conceptuelles (Kogut, 1988 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Chevalier, 2000, Jolly 2001).

Sur la base de cette problématique générale, nous avons tenté d'expliquer l'émergence des accords de partenariat industriels en Algérie. Appréhender ces accords de partenariat ne peut se faire sans les inscrire dans le contexte algérien. Il s'agira alors de comprendre les politiques industrielles mises en œuvre en Algérie et de percer la logique à la base des accords interentreprises que ces politiques sous tendent. Nous avons tenté d'explorer certaines caractéristiques avec l'ensemble des enjeux économiques qu'elles suscitent.

Ensuite, et à partir de nombreux travaux sur le secteur de l'industrie pharmaceutique (Hamdouch et Perrochon, 2000 ; Hamdouch et Dépret, 2000 ; Taieb, 2007 et Eurasanté, 2008), nous avons étayé les différentes mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale qui ont confronté les laboratoires à des choix stratégiques (innovation, recentrage thérapeutique, la recherche de la taille critique à l'échelle de la planète) et à des modes d'organisation (fusion, acquisition, alliances avec les sociétés de biotechnologie, externalisation).

Enfin, dans ce contexte mondial en mutation, nous avons mis en exergue les spécificités du secteur pharmaceutique national à partir de certains travaux sur le secteur algérien (Oufriha, 1992, Kernane, 2006) et plusieurs publications professionnelles (CNES, 2003 ; UNOP, 2005 ; Amalou et Dahache, 2007 ; Ubifarnc, 2009 ; Rapport sectoriel, 2011 et les rapports de gestion du groupe SAIDAL). En effet, nous avons fait ressortir les caractéristiques du secteur dans le cadre du monopole public (1969-1990) et après sa libéralisation.

Nos investigations empiriques ont consisté d'une part, à détailler les données construites à partir des sources secondaires (citées ci-dessus). Nous avons identifié l'origine des laboratoires, leurs dates d'installation et leurs modes d'intervention.

Ces détails ont pu être obtenus de deux manières : par le site WEB des filiales et des joint-ventures des laboratoires étrangers qui ont opéré soit un investissement direct (création de filiales), soit un co-investissement (les joint-ventures) ou la signature de contrats (de licence ou de façonnage pharmaceutique) avec les entreprises privées nationales en général et le groupe SAIDAL en particulier.

D'autre part, d'autres données sont obtenues par des sources primaires. En effet, des entretiens ont été menés au niveau du groupe SAIDAL (la répondante principale est la responsable de la direction de partenariat). Ces entretiens ont porté sur les conditions d'émergence des accords de partenariat, les motivations à la base de ces accords et leur portée stratégique. D'autres entretiens ont été effectués au niveau des joint-ventures PFIZER - SAIDAL - MANUFACTURING, TAPHCO et les responsables (algériens) des filiales ALDAPH et EL KENDI. Ces entretiens ont porté sur les aires thérapeutiques couvertes, les produits fabriqués et le nombre d'emploi créés et les perspectives de développement des filiales en Algérie.

Toutefois, l'étude s'est heurtée à de nombreuses difficultés pratiques. Le contenu des accords de partenariat n'est pas dévoilé. Plusieurs informations sont restées confidentielles.

5. Plan de restitution

Cette thèse qui porte sur les accords de partenariat industriels dans le secteur pharmaceutique se divise en six chapitres. Le premier traite de la problématique générale des alliances et les accords de partenariats et l'état des savoirs sur la stratégie coopérative. Ce chapitre traitera plus précisément des définitions des concepts clés (alliances/partenariat) et leur diversité pratique. Ceux-ci sont pour nous essentiels car l'accord n'a pas la même signification ou le même impact s'il est inscrit dans le cadre d'une alliance ou un partenariat. Le deuxième point du chapitre a trait aux formes organisationnelles que ces accords revêtent et distinguer entre un accord contractuel ou un accord capitalistique. Le troisième point, abordera les références conceptuelles relatives aux accords interentreprises. Nous avons retenu les théories centrées sur la firme (la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'apprentissage) et les théories de la firme en interaction avec son environnement (l'analyse stratégique avec ses deux perspectives). Dans le dernier point, nous avons rendu compte du développement des accords et des portefeuilles d'accords dans plusieurs industries.

Dans le deuxième chapitre et à partir de cette problématique générale, nous avons tenté d'expliquer la teneur de ces accords dans le contexte de l'industrie algérienne. Nous avons articulé entre les politiques industrielles mises en œuvre en Algérie et les politiques officielles vis-à-vis de l'investissement étranger. Nous avons tenté d'expliquer que chaque changement de contexte correspond un changement des ces politiques. Nous avons alors mis en évidence quatre politiques officielles (restrictive, de société d'économie mixte, de laisser-faire et de partenariat obligatoire) qui correspondent aux mutations de l'industrie algérienne (le glissement du monopole public à la concurrence et le retour à l'interventionnisme libéral).

L'analyse proposée dans le troisième chapitre tente de revenir à une problématique générale des accords dans le contexte de l'industrie mondiale. De nombreux travaux soulignent les mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique qui sont à l'origine des relations de coopération et à leur multiplication et à leur diversification entre les entreprises effectivement ou potentiellement concurrentes. Le caractère désormais mondial de la concurrence a un impact positif pour les laboratoires et les sociétés de biotechnologies puisque les mutations entraînent une reconfiguration de la structure du secteur. Nous assistons à une multiplication et à une diversification inédite de relations de coopération (Hamdouch et Depret, 2000). Les accords d'alliances et de partenariats noués par les laboratoires entre eux et avec les sociétés de biotechnologies en est l'une des stratégies les plus marquantes.

Les enjeux de l'industrie pharmaceutiques dans les pays développés sont différents de ceux des pays en développement. Tel est l'objet du quatrième chapitre. En effet, en Algérie, le désengagement de l'État des activités d'importation, de production et de distribution de gros a affecté la structure du secteur et sa dynamique concurrentielle de manière irréversible. D'un secteur « stratégique réservé à l'État » (1969-1990), le secteur est devenu mixte (à partir de 1990) car coexistent un secteur public et un secteur privé (national et étranger).

Mais, cette dynamique est freinée par des divergences entre le public et le privé (chacun a ses propres objectifs et priorités et ses propres intérêts à servir). De ce fait, l'État, (puissance publique) doté de la souveraineté élargie a promulgué plusieurs textes législatifs prônant une politique officielle d'abord incitative, puis impérative pour réguler et gérer de façon cohérente les différentes activités et faire face aux comportements opportunistes de certains opérateurs privés. Par ailleurs, et dans cet environnement concurrentiel, l'État (acteur économique) a fait du groupe industriel public, SAIDAL (l'entreprise historique née de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne) l'instrument pour porter et implanter sa politique de promotion d'une industrie pharmaceutique locale. Dans ce contexte, SAIDAL veut se maintenir comme un acteur clé et rester partie prenante.

Le cinquième chapitre traite du cas de SAIDAL. L'entreprise s'est transformée en groupe industriel en 1998. Le groupe connaît un redéploiement de ses activités et s'est constitué un portefeuille d'accords (de joint-ventures, de façonnage et de contrats de licence) avec les entreprises privées nationales et les laboratoires étrangers. Nous avons identifié tous les contrats de SAIDAL et la plupart de ses partenaires.

C'est dans le cadre de la politique pharmaceutique adoptée par les pouvoirs publics visant à développer une industrie pharmaceutique algérienne, que le groupe a accordé une attention soutenue au mode de gouvernance hybride. Le groupe SAIDAL a noué plusieurs accords de partenariat. Il s'agit en premier, de joint-ventures dans le but est de créer des unités de production dont le capital est la propriété de deux entreprises. Ensuite, des contrats de façonnage pharmaceutique, pour assurer la production de médicaments pour le compte de tiers dans ses propres ateliers et enfin, de contrats de licence par l'acquisition de dossiers pharmaceutiques.

Il est évident que ces accords ne découlent pas tous d'une perspective stratégique et n'engagent pas les mêmes intérêts des entreprises associées. L'étude des rapports d'activités du groupe et l'enquête au niveau de la direction de partenariat du groupe permet ainsi d'analyser les différents types d'accords, leur contexte et la perspective dans laquelle ils sont inscrits : partenariat limité ou alliance stratégique et de déterminer ensuite la portée de chacun d'eux et par delà, le type d'accord à promouvoir pour que SAIDAL puisse créer et maintenir un avantage à long terme et constituer le fer de lance de l'industrie pharmaceutique algérienne.

Dans le dernier chapitre, nous avons voulu montrer les issues de ces accords et les résultats obtenus du point de vue du groupe SAIDAL et de ses partenaires.

CHAPITRE I :
LES ACCORDS DE PARTENARIAT : REVUE DE
LITTÉRATURE

CHAPITRE I :

LES ACCORDS DE PARTENARIAT : REVUE DE LITTÉRATURE

Introduction

1. Le partenariat: les dimensions que le concept recouvre
2. Les formes organisationnelles des accords
3. Les références conceptuelles principales
4. De l'accord au portefeuille d'accords : un phénomène observable dans plusieurs industries

Conclusion

INTRODUCTION

L'intérêt particulier attribué aux accords de partenariat s'explique par la prolifération de ces accords depuis maintenant plusieurs années. Ce thème préoccupe les chercheurs et les praticiens depuis le milieu des années 80 et la vie des affaires a donné naissance à un foisonnement d'accords de partenariat et d'alliances.

Ces accords représentent les nouvelles formes d'investissements (Mucchielli, 1991), ou mode de gouvernance hybride (Williamson, 1994; Menard, 1997) ou de stratégie relationnelle (Gervais, 2003). Ce mode de gouvernance est une structure intermédiaire qui supporte des transactions alternatives aux transactions marchandes ou les transactions internes par la hiérarchie. C'est en effet, la description tâtonnante des formes intercalées entre les deux cas polaires (le marché et la hiérarchie) qui a finalement ouvert la voie à ce nouveau concept, celui de formes hybrides. Pour Menard (1997), c'est une classe de structures de gouvernance qui assurent le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée.

Cette dépendance significative des actifs entre des unités qui elles sont indépendantes suppose des règles de jeu stables dans un univers incertain mais n'exclut pas la concurrence (Arlandis, 1997). Les entreprises coopèrent en établissant des stratégies de partenariat, sans pour autant fausser le jeu concurrentiel. La coopération est également différente de la relation de contrôle. La première laisse intacte la capacité d'initiative et de décision des partenaires, sauf pour le domaine couvert par l'objet de la coopération (Morin, 1994).

Par ailleurs, plusieurs motivations sont à la base de ces accords. Les partenaires peuvent cibler la diminution des coûts de transaction et des coûts de production tel que suggéré par la théorie des coûts de transactions (Kogut, 1988; Williamson, 1994; Menard, 1997; Coriat et Weinstein, 1995). Ils peuvent cibler l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir-faire en particulier lorsqu'ils sont imbriqués dans le tissu même de l'entreprise (Ingham, 1994; (Doz et Hamel, 2000; Gervais, 2003; Helfer et al, 2004; Ghertman, 2004; Fillol, 2004).

Ils peuvent également, compte tenu des données de l'environnement (opportunités et menaces), tenter d'adopter la posture la plus efficace en fonction de leurs capacités (forces et faiblesses). Aussi, les partenaires ne peuvent éviter de prendre en compte l'analyse de la concurrence, du secteur et des portefeuilles d'activités tels que définis par l'organisation industrielle (Porter, 1982; Porter, 1986; Helfer et al, 2004, Ghertamn, 2004) et l'analyse des ressources et compétences et l'analyse du métier tels que définis par la théorie des ressources (Barney, 1991, Wernefelt, 1994)

Mais, si plusieurs motivations sont à la base des accords interentreprises, la relation de coopération s'appuie sur une même procédure de mise en contact : l'accord de coopération. Cet accord exprime la volonté commune des partenaires impliqués dans l'accord.

En nous référant à de nombreux travaux, nous allons dans ce chapitre recourir à une problématique générale des accords de partenariat. Il s'agit en premier lieu d'en examiner la signification et les aspects de la réalité auxquels le concept renvoie (partenariat et alliance) En deuxième lieu de distinguer les variétés pratiques de ces accords. En troisième lieu, les références conceptuelles principales et enfin, montrer le développement rapide de ces accords dans plusieurs industries.

1. LE PARTENARIAT : LES DIMENSIONS QUE LE CONCEPT RECOUVRE

Le concept de « partenariat » est largement utilisé pour décrire toute forme de coopération entre entreprises. Si Ponson (1999) le définit comme toute forme de coopération entre entreprises ou organismes, emprunte d'une certaine durée, visant à renforcer l'efficacité des partenaires dans l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés, les aspects de la réalité auxquels ce concept renvoie est plus nuancé qu'il n'y paraît. En effet, certains auteurs (Lecler, 1993, Alliouat, 1996, Ponson, 1999) utilisent expressément le concept de partenariat. D'autres, en revanche utilisent le concept « d'alliance ». Un vocabulaire étendu est employé pour qualifier des situations les plus diverses et, c'est le plus étonnant, souvent de façon interchangeable.

La richesse de langage et la multiplication des cas et des formes de partenariats ont entraîné des acceptions très diverses et ont favorisé « le flou sémantique » comme l'affirme Jolly (2001). Aussi, Morin (1994) indique que pour dissiper ce flou il est primordial de cerner le contexte dans lequel l'accord survient pour en distinguer à la fois son objet, la nature des partenaires et surtout la portée de l'accord.

Nous allons d'abord donner les définitions alternatives des partenariats et des alliances, leurs typologies et les raisons à la base de ces accords.

1.1. Les définitions alternatives

Les concepts « partenariat » ou « alliance » sont le plus souvent utilisés de façon interchangeable, il est important d'en saisir les contours avec précision. Nous allons dans ce premier point définir les concepts de partenariat et d'alliance pour délimiter le champ couvert par ces deux accords.

1.1.1. Le partenariat

Plusieurs auteurs utilisent le vocable « partenariat ». Par exemple, Lecler (1993), le définit comme une forme particulière et spécifique de relation inter-firmes qui reflète un changement d'état d'esprit dans l'élaboration de cette relation, d'où la largeur de son champ d'application et sa possible association avec la notion de réseau. Ce changement d'état d'esprit que le partenariat reflète a des implications très étendues en termes de restructuration organisationnelle pour les entreprises concernées. En outre, Aliouat (1996), explique d'abord la raison d'être d'un partenariat et insiste, sur le fait que l'incertitude de l'environnement est à l'origine des comportements qui tendent à modifier les règles du jeu concurrentiel pour le définir comme « *la création d'une zone de stabilité dynamique* ». Letourneur (1991), quant à lui le considère comme une appropriation de l'espace interentreprises pour en faire un objet

stratégique. Pour Morin (1994), le partenariat, c'est limiter le travail en commun à quelques opérations ponctuelles d'une ampleur limitée. Les accords sont conclus à un niveau décentralisé et les groupes ne cherchent pas à donner à ces signatures, l'état d'une coopération majeure et donc une signification stratégique précise. Cette ampleur limitée du projet est la caractéristique fondamentale de l'alliance tactique (Bouayad, 2007). D'après l'auteur, les alliances tactiques sont beaucoup plus fréquentes que les alliances stratégiques, plus souples, plus facilement gérables. Ni l'identité ni le projet, encore moins le pouvoir des uns et des autres, ne sont fondamentalement ou rapidement bouleversés par ce type d'alliance.

D'autres auteurs identifient les conditions requises pour qu'il y' est partenariat. Trois conditions sont essentielles pour Boutin et Le Cren (2004) : l'existence d'au moins deux unités ; les partenaires doivent conserver leurs caractéristiques propres et un engagement mutuel de la part de ceux qui participent à un projet commun. Blanchot (1997), quant à lui, identifie deux principes qui doivent être réunis pour qu'il y'ait partenariat : une décision mixte (la décision commune d'une telle volonté) et l'adhésion mixte (attente de continuité). Hamdouch et Dépret (2000) parlent de stratégie partenariale qui englobe pour eux les partenariats et les alliances. En revanche, pour Garrette et Dussauge (1995), la définition est plus tranchée dans le sens où le partenariat désigne des relations interentreprises non concurrentes.

Même si, le partenariat et l'alliance sont des concepts interchangeable, se chevauchent et se combinent pour donner les hybrides qui offrent un éventail de possibilités, plusieurs auteurs utilisent le concept d'alliance. À quelle réalité le concept d'alliance renvoie?

1.1.2. Partenariat et alliance

Pour qu'un accord interentreprises s'inscrive dans le cadre d'une alliance, il doit répondre à trois conditions à la fois : l'accord doit porter sur des actifs centraux, découler d'une perspective stratégique et s'inscrire dans la durée. Dans ce cadre, Garrette et Dussauge (1995) définissent l'alliance comme un accord formel de collaboration marchande entre entreprises, par lequel elles mettent en commun, échangent ou mettent à disposition des ressources. Ghertman (2004), en donne une définition plus large. Il l'a définit comme « *une forme d'association entre deux ou plusieurs entreprises. Le trait principal est l'indépendance de ces entreprises. Chaque partenaire apporte une contribution sous-forme soit d'une ou plusieurs ressources stratégiques ou d'une ou plusieurs gammes de produits, soit d'une combinaison de ressources et de produits sur une base continue* ».

Pour Ingham (1994), l'alliance est un accord de collaboration explicite, établi dans une perspective de durée. Ingham et Mothe (2003), insistent sur la perspective de durée, nécessaire pour réaliser des apprentissages significatifs et développer des relations de confiance car existe une certaine intégration des activités, des compétences et des modes organisationnels des différents partenaires. Koenig et Van Wijk (1994) à leur tour définissent l'alliance comme un accord de coopération entre firmes indépendantes en vue de la réalisation

d'objectifs ayant une pertinence mutuelle, au moyen du transfert ou du partage d'actifs matériels ou immatériels, avec peu ou pas de contrôle « dur² ».

Jolly (2001), spécifie les caractères clés de l'alliance. D'après lui, l'alliance est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération.

Plusieurs auteurs insistent sur trois dimensions de l'alliance. La première est l'aspect coopération volontariste. La seconde est l'indépendance des entreprises en dehors de l'activité couverte par l'alliance. La troisième est la perspective de durée. La condition essentielle qui amène les entreprises à choisir de former des alliances est que ces alliances promettent une synergie d'actifs (Kogut, 1988, Koenig et Van Wijk, 1994), suscitent des gains spécifiques d'alliance (Mucchielli, 1991) et que la rémunération de chaque partenaire dépend directement du produit collectif de l'alliance (Meier et Missonier, 2009).

L'objectif principal de la mise en œuvre d'une alliance est que « *les alliés cherchent surtout à réduire la concurrence entre eux pour créer un pôle de stabilité capable de renforcer leur position collective face à l'environnement* » (Blanc et Garrette, 1994, p.186), permet à des firmes d'atteindre la masse critique dans certains domaines, d'infléchir leur environnement dans un sens favorable, ou tout simplement de survivre (Gervais, 2003).

Par ailleurs, certains auteurs font la distinction entre « l'alliance » et « l'alliance stratégique ». Pour Arlandis (1987), l'alliance est stratégique tout simplement parce qu'elle est un élément de la stratégie. C'est la teneur des projets, leur importance et les compétences mises à jour par les partenaires qui rendent stratégiques les accords interentreprises (Delapierre, 1991) et l'existence d'une certaine concurrence au moins potentielle entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer (Garrette et Dussauge, 1995). L'alliance stratégique combine donc rivalité et coopération car elle est une action stratégique qui crée de la valeur par la coopération au sein de l'alliance. « *Chaque partenaire peut également en extraire de la valeur pour ses activités autonomes et concurrencer ses propres partenaires ou d'autres entreprises* » (Ghertman, 2004, p.224).

Pour Morin (1994), pour qu'un ou plusieurs accords de coopération puissent être considérés comme engendrant une alliance stratégique, trois conditions au moins doivent être satisfaites. La première condition a trait à la décision commune d'une telle volonté. Cette décision sera matérialisée par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance. La seconde condition est liée aux actifs engagés par les groupes impliqués. Ces actifs peuvent être physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels. Mais par leur dimension ou leurs caractéristiques

² Koenig et Van Wijk (1994), définissent le contrôle de « dur » dans la mesure où il met en œuvre des engagements formels, tels que les droits de propriété.

intrinsèques, ces actifs et au moins l'un d'entre eux doivent occuper une place déterminante dans la stratégie des groupes partenaires. La troisième est la gestion de l'alliance dans la durée.

Pour Bouayad (2007), l'alliance stratégique est une alliance structurelle. Selon lui, cette alliance représente un rapport de forces, un rapport de pouvoir ou de négociation dynamique. L'alliance stratégique induit à la fois, un projet, donc une vision stratégique, positionnée sur un segment stratégique, multidimensionnelle, inscrite dans une perspective moyen ou long terme.

Cependant, parce que l'alliance est le produit de deux ou plusieurs entreprises, elle introduit un risque lié à l'incertitude partenariale (Saglietto et Thomas, 1995), ce qui rend le partenariat très difficile à gérer. L'alliance est tiraillée entre les objectifs affichés, communs à tous les alliés, et des buts moins apparents, propres à chaque partenaire (Blanc et Garrette, 1994). Ces deux auteurs indiquent, en effet, que les alliances stratégiques sont intrinsèquement marquées par l'ambiguïté de la relation entre firmes partenaires.

Si les accords interentreprises sont appelés partenariat ou alliance, les réalités que ces deux concepts recouvrent peuvent être différentes. Plusieurs auteurs (Morin, 1994; Bouayad, 2007) ont déterminé les critères qui distinguent entre ces deux situations. Une telle distinction est importante, dans le sens où l'accord n'a pas la même signification, ni le même impact, s'il est conclu dans le contexte d'une alliance, ou bien s'il intervient dans un rapport partenarial sans engagement stratégique global à priori.

Morin (1994) distingue entre les deux situations (alliances ou partenariat), en analysant les accords à la fois, sur les plans de leur formalisation, leur réalisation et surtout, le contexte dans lequel ils sont décidés. Un accord s'inscrit dans le cadre d'un partenariat, quand celui-ci n'engage que les intérêts limités ou périphériques des groupes impliqués dans l'accord. Les partenaires limitent le travail en commun à quelques opérations ponctuelles d'une ampleur limitée. Les accords sont conclus à un niveau décentralisé, et les groupes ne cherchent pas à donner à ces signatures, l'état d'une coopération majeure et donc une signification stratégique précise. En outre, Bouayad (2007), identifie trois critères qu'il qualifie de simples et discriminants: l'identité, le projet et le pouvoir pour distinguer entre une alliance tactique (partenariat) et l'alliance stratégique.

Ces définitions posées, nous pouvons alors, identifier les typologies des accords de partenariat et les typologies des alliances.

1.2. Les typologies des accords

L'objet de la relation de partenariat peut prendre de multiples formes. Il peut concerner l'amont d'un processus de production ou son aval. Il peut être contractuel ou capitalistique. L'alliance peut être tactique ou stratégique, combiner des ressources différenciées ou les dupliquer. Aussi, nous allons esquisser en premier, les typologies de partenariat et celles des alliances, ensuite.

1.2.1 La typologies des partenariats

Plusieurs auteurs ont construit des typologies des partenariats en fonction de plusieurs critères (juridique, la nature des partenaires et l'objet de la relation).

Le critère juridique distingue entre les accords contractuels et les accords capitalistiques. Les premiers concernent des projets de portée et de durée limitées. Ce sont d'après Mayrhofer (2007) des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (les accords de licence, les accords de distribution et de franchise et les accords d'assistance). Les seconds sont des accords capitalistiques portant sur des projets de portée importante. L'importance de ces accords se manifeste par la création d'une entité juridique support du projet dont les enjeux et les contributions des partenaires sont distincts (Koenig et Van Wijk, 1992).

Le deuxième critère est la nature des partenaires. La distinction est effectuée en terme de partenariat vertical ou/et horizontal ou/et congloméral ou financier.

- Le partenariat vertical est noué entre des entreprises qui opèrent dans deux secteurs ou stades successifs des processus de production. Les objectifs de ce type de partenariat est de réduire les coûts de production, améliorer les délais, gagner en qualité et de produire sans stock et profiter des compétences des fournisseurs (Garrette et Dussauge, 1995). Les relations au sein de tels partenariats évoluent tant dans la relation de pouvoir que dans la dialectique permanente que pose le débat internalisation /externalisation (Ponson, 1999).
- L'accord de partenariat est horizontal quand les partenaires sont directement concurrents sur un même marché. L'objectif est d'atténuer la concurrence entre eux et augmenter leur pouvoir de marché. C'est ce partenariat horizontal que Garrette et Dussauge (1995) assimilent à l'alliance stratégique. Le caractère spécifique de ce genre de partenariat est la combinaison de rapports de rivalité et de coopération.
- L'accord est congloméral dans le cas où les partenaires n'appartiennent pas au même secteur d'activité. L'exemple le plus courant est le partenariat qui se noue entre les banques et l'industrie ou les banques et les assurances. L'objectif d'un tel partenariat est un meilleur accès à des sources de financement, se diversifier et augmenter la capacité d'influence d'une entreprise ou d'un groupe sur son environnement économique.

Une autre classification peut être faite sur la base de l'objet de la relation de partenariat, plus précisément sur les prestations échangées dans le cadre de la relation entretenue par les partenaires concernés. Nous pouvons distinguer selon les critères qui les caractérisent et en fonction des possibilités qu'ils offrent les types de partenariats suivants :

- Le partenariat en amont du processus de production. Il s'agit d'un accord portant sur la recherche (nouveau procédé ou produit) ou de développement et industrialisation (développement technologique) (Ponson, 1999). Ce partenariat technologique regroupe les accords de licence et les accords de recherche et développement;

- Le partenariat industriel défini comme « *rassemblant l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses* » (Lecler, 1993). Ce partenariat regroupe les accords de sous-traitance (qui permettent de subvenir à des insuffisances de capacité ou de bénéficier de compétences techniques) ; la fabrication en commun (soit en cas de complémentarité des partenaires, soit en cas de mise en commun de moyens permettant d'obtenir une masse suffisante pour pénétrer un marché en obtenant des rendements d'échelle) (Ponson, 1999);
- Le partenariat commercial concerne le volet commercial d'une transaction d'approvisionnement ou de distribution d'un bien ou d'un service. L'objectif recherché est d'atteindre des marchés étrangers. Il peut s'agir d'une complémentarité d'actifs (association de la marque d'une entreprise à celle du partenaire en créant un réseau commercial commun au sein duquel les partenaires vendent une gamme de produits complète composée des produits de l'un et de l'autre). Ou, viser la connaissance des habitudes locales (habitudes de consommation, publicité, autorisations administratives) (Ponson, 1999). Ce type de partenariat regroupe les accords de franchise et les achats groupés;
- Le partenariat par apport de capital (financier) lié à mouvement en capital. La prise de participation en est la forme la plus connue.

Cette classification sur la base de critères juridique, nature des partenaires et l'objet de l'accord peut être complétée dans le cadre de cette recherche par une autre classification donnée par Boutin et Le Cren (2004). La typologie proposée prend en considération deux critères de classification. Le premier critère concerne les niveaux de pouvoir de décisions et le second dépend des relations qui s'établissent entre les partenaires.

Les auteurs ont défini selon le premier critère trois types de partenariat. Le premier est le partenariat institutionnalisé ou bureaucratique, qui correspond à un mode de fonctionnement hiérarchique imposé de l'extérieur. Il ressort de l'action d'organismes ministériels ou autres dont la visée est d'inciter les institutions qui dépendent d'eux à appliquer une politique donnée. Les tenants de cette approche cherchent à introduire une logique d'action, d'utilité publique et imposer un changement dans une structure donnée.

Le second est le partenariat décentralisé ou de terrain. Ce modèle est ainsi qualifié car il fait contrepoids au partenariat institutionnalisé. Ce partenariat se signale habituellement par son caractère épisodique surtout s'il n'est pas soutenu par une institution ou par des organisations privées ou semi privées qui en assurent la durée et le fonctionnement. Il se caractérise enfin, par sa fragilité car tout est toujours à renégocier.

Mais, les oppositions entre les deux systèmes précédents (institutionnalisé et de terrain) tiennent difficilement la route dans le contexte de la société actuelle. Aussi, ils proposent un autre type : le partenariat intermédiaire ou concerté.

Il s'agit pour Boutin et Le Cren (2004), d'un idéal type qui tente en l'occurrence d'établir un lien entre le partenariat institutionnalisé et le partenariat de terrain. Ce type de partenariat provient de la nécessité d'une concertation entre le pouvoir institué et les partenaires de terrain. C'est ainsi que les auteurs d'un tel partenariat feront un usage considérable de négociation et de concertation entre les divers paliers de pouvoir. Le tableau n° 1 emprunté à Boutin et Le Cren (2004) donne une typologie du partenariat en fonction des niveaux de pouvoir de décision.

Tableau n°1 : Typologie des partenariats en fonction des niveaux de pouvoir de décision.

Types de partenariat	Institutionnalisé ou bureaucratique	Décentralisé ou de terrain	Intermédiaire ou concerté
Origines	Changement imposé par les pouvoirs publics	Initiatives locales partant des besoins du terrain	Besoins ressentis par le pouvoir institué et les partenaires du terrain
Buts poursuivis	Mise en place de décisions politiques	Résolution de problèmes	Vision commune par négociation et partage entre les partenaires pour arriver à une prise de décision concrète
Dispositifs	Unités d'influence volantes annonçant les nouvelles façons d'agir	S'apparente à ceux de la recherche action	Distribution des rôles et tâches en fonction de la représentativité numérique ou autre.
Modes d'évaluation	Souvent externe sans participation des acteurs	Inscrit dans le processus avec participation des acteurs	Combinaison de dispositifs internes et externes.

Source : Boutin et Le Cren, (2004, p.40).

Ces deux auteurs construisent une deuxième typologie en fonction de « *la notion de relation au centre du partenariat* ». Ils ont alors distingué en premier lieu, le partenariat de service caractérisé par l'emprunt des services d'individus rattachés à l'un ou à l'autre des milieux partenaires qui font partie des structures socioculturelles ou administratives. D'après ces auteurs, son fonctionnement va dans un seul sens. Tout se passe ici comme s'il y avait un « commanditaire » et un « prestataire de service ».

Le deuxième type est le partenariat de réciprocité, où les partenaires travaillent ensemble du début à la fin. Les capacités et les qualités de chacun des participants sont alors prises en considération. La relation est ici horizontale et non verticale, il n'y a en effet, aucun jeu de pouvoir.

Le dernier partenariat est le partenariat d'opportunité. Il s'agit de fournir à l'autre ce dont il a besoin pour fonctionner le mieux possible. La relation est vraiment inégalitaire. Dans pareil

cas, un groupe restreint de décideurs peut s'arranger, par exemple, pour concéder des éléments secondaires et se « garder » les enjeux déterminants, décisifs. Il s'agit d'un partenariat qui met en présence des participants dont les inégalités ne sont pas toujours apparentes bien qu'elles soient réelles. La plupart du temps le partenariat d'opportunité est relié à une tâche à accomplir dans un temps relativement restreint. Les auteurs s'interrogent s'il s'agit dans ce cas d'un véritable partenariat. Ne serait-il pas comme ils l'indiquent « *d'un partenariat de façade, sorte d'alibi, qui permet aux personnes les plus habiles de mener le jeu ?* » (Boutin et LeCren, 2004, p.42).

1.2.2. Les typologies des alliances

Les typologies des alliances sont nombreuses. Nous avons, dans le cadre de cette recherche recensé sept typologies. La première est celle donnée par Urban et Vendemini (1995), qui font ressortir une typologie de la coopération (et non pas d'alliance) à partir de la représentation matricielle de l'entreprise. Ils ont considéré les coopérations selon les niveaux suivants : niveau société, niveau activité, niveau fonction. À partir de trois niveaux, les coopérations sont de type :

- Coopération d'adaptation qui vise à résoudre deux buts relatifs à la compétitivité des activités soit par faciliter l'accès à de meilleures positions quantitatives (meilleure capacité de l'offre, développement de parts de marché), soit favoriser l'accès à de meilleures positions qualitatives (maîtrise, développement, acquisition de facteurs clefs de succès).
- Coopération fonctionnelle qui vise la réduction d'une ou plusieurs fonctions sur une activité et /ou pour l'ensemble de la société.
- Coopération coordination qui porte sur l'harmonisation de la gestion du portefeuille d'activités et vise à rentabiliser la société, soit par la logique de spécialisation, soit par la logique de diversification.

Une deuxième typologie est celle devenue classique construite par Garrette et Dussauge (1995). Ils ont construit une typologie (annexe n° 1) des alliances basée sur deux variables : la configuration de l'alliance et l'organisation des tâches au niveau de l'alliance. La première variable (la configuration de l'alliance), fait d'abord une distinction en fonction de la nature des immobilisations (actifs physiques) apportés par les alliés, elle décrit ensuite, le degré d'alternat de la concurrence entre les firmes partenaires. La deuxième variable (l'organisation des tâches au sein de l'alliance), est caractérisée à l'aide de la chaîne de valeur.

Compte tenu de ces deux variables, les alliances sont regroupées en trois grands types :

- L'alliance de complémentarité où les actifs et les compétences apportés pour chaque entreprise partenaire sont de nature différente (Blanc et Garrette, 1994). La motivation d'au moins un des alliés est la recherche d'un actif complémentaire à son activité. Dans ce type d'alliances, l'organisation des tâches conduit à la spécialisation de chaque allié dans la tâche effectuée, pour valoriser les complémentarités des compétences.

- L'alliance d'intégration conjointe : il s'agit de rechercher avec l'aide d'un partenaire la taille critique sur certains composants des produits, alors que les produits finaux restent concurrents sur le marché (Blanc et Garrette, 1994). Les partenaires ont à priori, des motivations symétriques, l'alliance concerne un stade amont ou aval de l'activité des alliés. L'objectif est la mise en commun des moyens sur une activité donnée permettant d'obtenir des rendements d'échelle et d'expérience accrus (Ponson, 1999) et de limiter l'investissement réalisé par chaque allié.
- L'alliance additive : les partenaires développent et commercialisent un produit final commun (Blanc et Garrette, 1994). Le projet commun qui est le but même de cette alliance, procure des avantages de taille. L'arbitrage entre répartition et mise en commun est largement déterminé par la nature des actifs supportant les différentes tâches. S'il ya concurrence sur les marchés spécifiques à chaque partenaire, celle-ci disparaît sur le produit élaboré et commercialisé en commun (Ponson, 1999).

Ces alliances se distinguent du point de vue stratégique et des problèmes de management (Blanc et Garrette, 1994).

D'autres classifications sont données par d'autres auteurs. Par exemple, Hennart (1988), distingue entre « scale joint ventures » et « link joint ventures ». Le premier type, la joint-venture d'échelle, associe des entreprises dont les contributions en actifs sont similaires et qui effectuent des mouvements stratégiques identiques (Blanc et Garrette, 1994). Les entreprises ont pour but d'atteindre une taille efficiente sur un champ donné (Jolly, 2001). Dans le deuxième type, « alliance de liaison » qualifiée ainsi par Jolly (2001), rapproche selon Blanc et Garrette (1994) des partenaires dont les apports en actifs sont différents et le plus souvent spécifiques aux alliés.

Une autre classification est effectuée par Bouayad (2007). Cet auteur, distingue les alliances sur la base des trois critères : le projet, l'identité et le pouvoir. À partir de ces critères l'auteur distingue entre l'acquisition absorption (où le projet de l'acheteur est sans partage), l'alliance fusionnelle (où le pouvoir est partagé), l'alliance stratégique (où les identités des deux géniteurs n'ont pas disparu dans l'opération et le projet qui lie les alliés est important, nouveau pour l'un et l'autre, impliquant, et s'inscrivant sur la longue durée) et l'alliance tactique (conjoncturelle et circonstancielle, tout en étant plutôt légère, précise, technique et peu impliquante et qui s'inscrit dans le court terme).

Doz et Hamel (2000), effectuent une classification selon les impératifs des alliances. Ils distinguent à cet effet, entre :

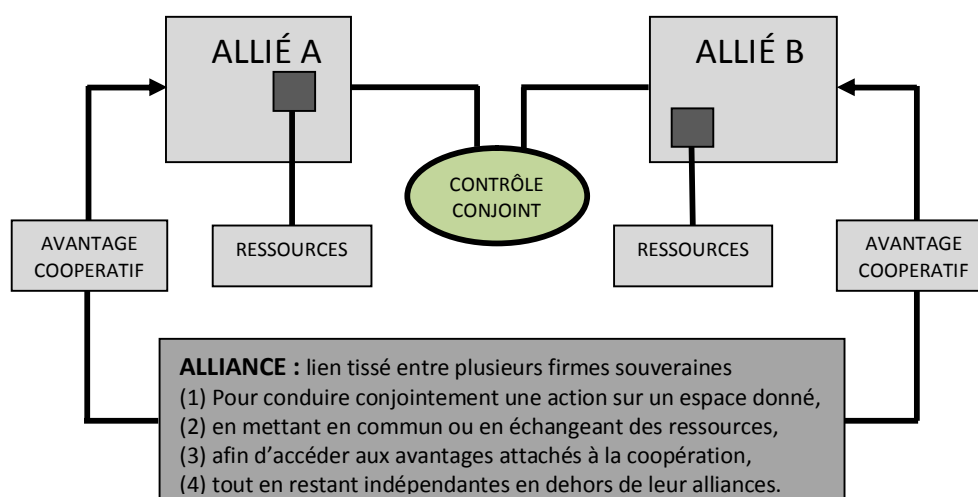
- Les alliances de cooptation : il s'agit de transformer des rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter les biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités. La cooptation offre d'après les auteurs cités un double avantage. Le premier est de neutraliser les rivaux potentiels et la menace qu'ils représentent. Le second, l'entreprise attire des partenaires capables d'apporter des biens et services complémentaires.

- Les alliances de cospécialisation où la création de valeur synergique résulte de la combinaison de ressources, de compétences et de connaissances jusque là séparées.
- Les alliances pour l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoirs dont la visée est d'acquérir et maîtriser de nouveaux savoirs et savoir-faire.

Gervais (2003) quant à lui, regroupe les alliances en quatre catégories : le simple accord (se traduit par la signature d'un contrat à clauses peu contraignantes et la mise en place d'une organisation souple), le consortium (groupement d'entreprises), l'accord avec prise de participation (unilatérale ou croisée, mais elle reste toujours minoritaire) et, la joint-venture (une société fermée, possédée en totalité par deux ou plusieurs partenaires).

Cependant, Jolly (2001), note que les contributions des alliés peuvent être soit complémentaires ou différentes. À cet effet, les alliances peuvent être des alliances endogamiques dans lesquelles les partenaires ont des profils proches qui se concrétisent par une addition des ressources et visant des effets de taille et les alliances exogamiques dans lesquelles il existe un métissage de compétences distinctes. La dichotomie entre l'endogamie et l'exogamie trouve son origine dans la connexité entre les profils des alliés et des ressources qu'ils apportent dans l'alliance. En outre, la proximité de ces profils de ressources des alliés exerce aussi un impact sur les possibilités de transfert et sur la minimisation des coûts de transaction. La figure n°1 empruntée à Jolly (2001) donne une synthèse sur le concept d'alliance (2001).

Figure n°1 : La notion d'alliance : définitions en quatre points clés.



Source : Jolly (2001, p 17).

2. LES FORMES ORGANISATIONNELLES ET JURIDIQUES DES ACCORDS INTER-ENTREPRISES

Une fois définis les aspects que les accords de partenariat recouvrent, il est essentiel d'examiner la traduction concrète de ces accords. À travers quels moyens les accords prennent

forme ? Une première réponse est d'en distinguer les formes les plus élaborées et les plus simples à mettre en œuvre. Ainsi, nous identifierons les co-entreprises, les contrats de licence et la sous-traitance partenariale.

2.1. Les co-entreprises

Il est possible de distinguer deux types de co-entreprises : la filiale commune et le consortium. Les co-entreprises ont une spécificité commune : l'existence d'une personnalité morale distincte de ses membres.

2.1.1. La joint-venture : la filiale commune

La joint-venture ou l'entreprise commune a fait l'objet d'une abondante littérature. C'est la forme la plus poussée de coopération dans la mesure où elle est à la fois une organisation juridiquement autonome possédant des fonds propres et le produit de deux organisations souveraines (Saglietto et Thomas, 1995). Ces deux auteurs définissent la joint-venture comme « *une véritable association impliquant une collaboration étroite et durable entre deux ou plusieurs personnes morales ou physiques, au sein d'une entité juridique distincte, selon certaines conditions prévoyant un partage des frais engagés et des bénéfices* » (Saglietto et Thomas, 1995). Jolly (2001) l'a défini quant à lui comme une « *entité organisationnelle légale et distincte -une société- créée et détenue par des firmes indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe (R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation, etc.)* » (Jolly, 2001, p.30). Meschi (2009) l'assimile à une forme d'alliance.

De ces définitions, il en ressort que l'accord qui s'inscrit dans le contexte d'une joint-venture ou filiale commune porte sur des actifs centraux, découle d'une perspective stratégique et s'inscrit dans la durée. Les entreprises mettent en commun, échangent ou mettent à disposition des ressources et restent des entités indépendantes (Garrette et Dussauge 1995). C'est dans cette mise en commun de ressources que réside justement tout l'intérêt de la conclusion d'une joint-venture. Pour Ghertman (2004), cette combinaison de ressources cible des objectifs conjoints. Mais, avoir des objectifs conjoints ne signifie pas pour autant que les intérêts soient identiques pour les deux parties. Les partenaires recherchent dans l'alliance des complémentarités stratégiques clairement différentes (Meier et Missonier, 2009).

La joint-venture entraîne un coût d'irréversibilité conséquent lié aux actifs nécessaires à la création d'une organisation nouvelle et à la dépendance temporelle. Ceci se traduit par des structures lourdes et risquées. L'incertitude est la conséquence d'un investissement qui enferme les partenaires dans une relation à fort degré d'interdépendance et dont la redéployabilité dans un usage alternatif est faible (Saglietto et Thomas, 1995). La joint-venture présente ainsi, une complexité additionnelle celle d'être le produit de deux entreprises ou plus qui sont propriétaires des actifs et des revenus qui en découlent (Kogut, 1988), et elle est une structure particulièrement pratique dès que plusieurs sociétés veulent unir leurs efforts dans un domaine. L'immense intérêt des filiales communes comme formule d'association réside dans de multiples éléments comme l'indique (Guth, 1998): la souplesse d'organisation,

la souplesse fiscale, la répartition du capital et du pouvoir et l'identification et la séparation des patrimoines. L'acquisition d'une identité et d'une mission propres est en elle-même une caractéristique de la performance de ce type d'entreprise.

Toutefois, les joint-ventures sont caractérisées par une double dépendance par rapport aux maisons mères. Cette double ligne de décision et de contrôle risque d'émerger progressivement et la ligne formelle tend à être court-circuitée par les contacts directs qu'entretiennent dirigeants et cadres avec leur entreprise d'origine (Saglietto et Thomas, 1995). La coexistence de plusieurs sociétés mères pose des problèmes de management bien spécifiques. Jolly (2001), indique en effet, que les risques de conflits, de blocage du fonctionnement (notamment dans les cas de parité) ne peuvent ainsi être évacués.

Mais, l'existence de ces lignes de clivage et de management bicéphale (Meschi, 2009) n'ont pas atténué la croissance du nombre de joint-ventures créées ou l'évolution de leurs objectifs. En effet, la fonction historique principale des joint-ventures était l'entrée dans les pays à risques. Cependant les joint-ventures ont exploité d'autres potentialités, ce qui a fait élargir leurs missions et se fixant d'autres objectifs (Meschi, 2009). Les joint-ventures sont devenues d'après l'auteur en premier lieu un lieu d'apprentissage par la mise à profit du temps de la collaboration pour observer le partenaire local et transférer certaines de ses ressources et acquérir un statut quasi local.

En deuxième lieu, la joint-venture peut être considérée comme une réponse à des économies d'échelle insuffisantes par rapport à celles obtenues par la concurrence. L'objectif essentiel dans ce cas de figure est de mutualiser certains actifs au sein d'une joint-venture.

Enfin, l'auteur pointe du doigt le rôle joué par la joint-venture dans le processus de restructuration et de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier. La joint-venture peut être considérée comme une joint-venture de transition ou de restructuration. Ces joint-ventures présentent un intérêt de réversibilité pour le partenaire cédant.

2.1.2. Le consortium

La co-entreprise est nommée consortium lorsque le nombre des alliés tend à être élevé. Jolly (2001) indique qu'il n'y a pas de règle, mais cela devient souvent vrai à partir de quatre ou cinq membres alliés. Il s'agit donc d'un groupement d'entreprise qui pour une action bien définie, s'accordent sur le partage d'informations, de moyens de production ou de distribution, tout en restant concurrentes sur le marché (Gervais, 2003).

Dans ce type d'entreprise, le pouvoir est atomisé, en ce sens qu'il est dilué. Plus le nombre d'alliés est élevé, plus cette fragmentation du pouvoir est effective.

2.2. Les conventions de coopération (accords contractuels)

Un accord interentreprises n'entraîne pas toujours la création d'une nouvelle personne morale. Ce sont les accords contractuels. La relation entre les partenaires peut prendre appui sur une convention entre plusieurs parties. La convention de coopération d'après Jolly (2001), est le cadre juridique à l'intérieur duquel des firmes indépendantes les unes des autres décident

d'engager une fraction de leurs ressources afin de conduire une action conjointe ou réciproque. Ce type d'accord est très ouvert, très souple, peu contraignant et plus modulable. Deux formes génériques de conventions sont à distinguer : l'échange entre deux partenaires de moyens sous leur contrôle et les développements conjoints ou coordonnés.

2.2.1. L'échange de moyens existants

Dans ce cas de figure, chaque partenaire met à la disposition de l'autre une ressource particulière : des moyens matériels, des moyens organisationnels ou encore des connaissances. L'échange ou la concession de licence réciproque est au cœur de ce modèle.

Le contrat de licence fait partie des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire. Le caractère contractuel vient du fait que la personnalité morale ne lui est pas reconnue (Morin, 1994). L'avantage principal d'un accord contractuel est d'être la forme la plus simple et la plus souple sur le plan de l'engagement et de la gestion.

L'accord est circonscrit autour d'un but précis, limité dans le temps et caractérisé par une structure organisationnelle très souple. C'est un moyen rapide et peu coûteux pour conquérir de nouveaux marchés (Mayrhofer, 2007) dans lequel l'apport en informations techniques et en savoir-faire devient un substitut à l'investissement sous sa forme classique (Boutat, 1989), et organise la diffusion des connaissances tout en aménageant un droit à rémunération en faveur des innovateurs.

De manière plus concrète, la licence est un transfert des droits sur un produit concernant son développement, sa production, sa commercialisation. L'objectif pour le concédant est de réaliser des profits. Ceux-ci se réalisent habituellement en percevant des redevances sur les ventes réalisées par le licencié. L'accord de licence porte non seulement sur le transfert de droits d'usage d'un brevet, mais sur le transfert d'autres ressources (matières premières, assistance technique, conseil, formation) (Bessy et Brousseau, 2001).

L'avantage concurrentiel des accords de licence passe à la fois par l'innovation technologique et par la capacité à dégager des montants de redevances importants, permettant en retour de financer l'activité de recherche et développement. Pour le concédant, ces investissements sont utilisés comme levier de ses propres investissements (Bessy et Brousseau, 2001).

Le contrat de licence est considéré comme un moyen de tester un nouveau marché qui pourrait éventuellement être exploité et de mettre à l'épreuve un licencié qui pourrait devenir un partenaire d'affaires. Ou bien, exploiter sa technologie sans avoir à investir dans les infrastructures nécessaires pour y arriver et sans avoir à gérer les relations employeurs/employés liées à une exploitation commerciale.

Cependant, la concession de licence suscite deux catégories de problèmes (Gervais, 2003) : des problèmes juridiques et des problèmes commerciaux. Les premiers sont liés à deux facteurs qui sont la législation du pays du preneur et la nécessité de déposer des brevets ou des marques dans tous les pays où le propriétaire de la licence a l'intention de concéder des licences. Les seconds (les problèmes commerciaux) représentent le droit exclusif de ventes

que sur les zones géographiques où le propriétaire sait qu'il n'aura pas d'opportunités et de n'envisager de concession que pour des périodes assez courtes renouvelables, de façon à pouvoir revenir sur son engagement, si le contexte devient moins favorable.

Aussi, pour anticiper le comportement du preneur et faire face aux difficultés de transférer et sécuriser les connaissances, l'accord de licence contient toujours des clauses juridiques qui organisent ce transfert. Ce qui explique la spécificité et le coût des architectures contractuelles (Bessy et Brousseau, 2001).

2.2.2. Le développement conjoint ou coordonné

Chaque partenaire apporte des ressources pour participer à une création conjointe. Jolly (2001), indique que des capacités nouvelles sont développées en commun et que quelles que soit la nature de ces réalisations, les alliés procèdent à des découpages de l'objet visé en éléments qu'ils vont se partager. « *En matière de R&D par exemple, deux firmes vont décider de conduire un projet de développement conjoint en le scindant en sous-projets, en articulant leurs efforts respectifs, en constituant des équipes conjointes et, finalement, en partageant les fruits de l'investissement conjoint* » (Jolly, 2001, p.36). Les accords renvoient plus à un travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange.

2.3. La sous-traitance partenariale

La sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau. Existait déjà le transfert des activités de support périphériques. En revanche, l'externalisation d'activités plus proches du « cœur de métier » telle que la production est une réalisation récente (Chastel, 2009). Par ailleurs, l'un des faits marquant de cette évolution est la complémentarité et les opportunités stratégiques en termes de compétences autant que de marché (Fekih et Bellon, 2004).

Aussi, avant de définir la sous-traitance-partenariale, il est essentiel de définir au préalable la notion de sous-traitance classique. Cette dernière reste basée sur une procédure de prise de commande avec cahier des charges, le sous-traitant ne participant pas à l'élaboration, à la conception du produit. L'échange porte alors sur une marchandise parfaitement spécifiée ex-ante et ne s'accompagne pas d'un phénomène d'interpénétration des systèmes de production des deux entreprises (Taieb, 2007). Dans ce cas de figure, le fournisseur se contente de fabriquer un composant élémentaire sur la base d'un cahier de charges entièrement défini par le constructeur (Garrette et Dussauge, 1991). C'est ce que Fekih et Bellon (2004) appellent la sous-traitance simple dans le sens où le donneur d'ordre achète du preneur d'ordre, un produit dont il a déterminé lui-même l'ensemble des caractéristiques.

En effet, la sous-traitance simple a deux caractéristiques fondamentales. La première est l'exécution d'un contrat de production d'un produit dont le donneur d'ordre a défini toutes les spécificités. La seconde est l'inscription de cette relation dans le court terme qui suppose une entrée et une sortie incessantes des contractants. (Nous insistons sur le terme de contractants car dans ce type de relation, ces derniers n'ont pas le statut de partenaires).

La sous-traitance classique (simple) peut évoluer vers une sous-traitance-partenariale ou complexe selon Fekih et Bellon (2004). Cette forme de sous-traitance introduit une notion fondamentale : le partage de l'information et des gains et la transparence qui repose sur un climat de confiance mutuelle (Garrette et Dussauge, 1991). Dans ce cas, le produit est co-déterminé par le donneur d'ordre et le preneur d'ordre.

C'est dans cette perspective que les relations clients/fournisseurs se sont orientées de plus en plus vers la sous-traitance-partenariale. C'est une démarche novatrice, dans le sens où les rôles respectifs du fournisseur et du constructeur ont évolué. D'une part, le fournisseur (qui intervenait beaucoup plus tard) participe aux phases amont du processus industriel. D'autre part, le constructeur délègue au fournisseur l'entière responsabilité d'une fonction complète et accepte de devenir dépendant de son fournisseur. Cette sous-traitance complexe « *se présente comme une relation dynamique, fondée sur la durée, la complémentarité et l'enrichissement des compétences* » (Fekih et Bellon, 2004).

Aussi, un partenariat entre un client et son fournisseur est un contrat résultant d'un choix stratégique des deux parties, il établit des relations fondées sur un partage des tâches et des responsabilités pour atteindre un objectif déterminé. C'est le partenariat stratégique. Pour Garrette et Dussaues (1995), seul le partenariat de conception est véritablement un partenariat stratégique en ce sens que le donneur d'ordre se comporte comme un client qui s'adresse à un partenaire spécialiste. « *Plutôt que d'imposer un cahier de charges détaillé, le maître d'œuvre précise les spécifications fonctionnelles du produit et collabore avec le fournisseur pour effectuer les développements nécessaires et mettre en place la production* » (Garrette et Dussaues, 1995, p.147).

Quelles sont les logiques à la base ces accords ? Que recherchent les partenaires ou les alliés ? La question des logiques à la base des accords de partenariat et d'alliances devient centrale.

3. LES REFERENCES CONCEPTUELLES PRINCIPALES

La théorie des alliances a donné naissance à deux courants de pensée. Le premier est lié à la théorie de l'organisation (l'approche de la dépendance de ressources, l'autre à l'analyse économique (la théorie des coûts de transaction). Pour notre part, nous allons distinguer les théories centrées sur la firme et celles axées sur les interactions de l'entreprise avec son environnement.

3.1. Les théories centrées sur la firme

Les théories centrées sur la firme sont la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'apprentissage. La première arbitre entre trois modes de gouvernance : le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. L'objet est la recherche d'une adéquation entre le mode de gouvernance et la minimisation des coûts de transaction et de production. La seconde, considère que les accords de partenariat et d'alliances visent à l'acquisition de ressources et de compétences non détenues.

3.1.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est l'un des courants dominants de l'analyse économique de la firme (Coriat et Weinstein, 1995) et c'est l'une des références conceptuelles principales de la stratégie d'alliances (Garrette et Quélin, 1992). Si tous les auteurs sont unanimes pour affirmer que la théorie des coûts de transaction a pour origine l'article de Coase « The Nature of the Firm », publié en 1937 et traduit sous le titre « la nature de la firme » en 1987 (Gervais, 2003), cette théorie est surtout élaborée par Williamson à partir de 1975. Elle a donné lieu à de très importants développements empiriques depuis 1985. Ghertman (2003) explique en effet, que c'est une théorie qui présente un intérêt croissant pour les dirigeants des entreprises.

Cet intérêt est basé sur trois remises en cause : la première est la remise en cause de l'intégration verticale venue par le développement de contrats de sous-traitance et d'alliances. Ce qui explique le rétrécissement des frontières de l'entreprise de manière considérable.

La seconde remise en cause concerne les préoccupations nouvelles de l'internationalisation des entreprises. La nouveauté vient du fait que les entreprises doivent maintenant faire le choix de leur mode de présence à l'étranger dans des environnements plus incertains que les environnements européens et nord américains dont elles avaient l'habitude. La troisième remise en cause des anciens grands principes de management hérités de Fayol et de Taylor³.

Cette théorie a d'ailleurs été souvent utilisée pour expliquer certains choix de mode de présence à l'étranger. Mais, elle a été également utilisée pour éclairer l'émergence de formes de structure intermédiaire entre les transactions marchandes et l'intégration verticale (Kogut, 1988 ; Menard, 1997).

Ghertamn (2004) indique que lorsque l'on cherche à utiliser la théorie des coûts de transaction, il faut tenir compte de deux éléments importants : le premier est son objet : les transactions. C'est l'unité d'analyse à laquelle il faut se référer. Le second, est son objectif fondamental : économiser sur les coûts de transaction en utilisant le mode de gouvernance adéquat pour servir de support régulier aux transactions. « *Dans cette approche, le choix d'une structure de gestion (governance structure) repose sur le critère d'une minimisation de la somme des coûts de transaction (coûts liés à la recherche d'un partenaire et l'application des contrats)* » (Garrette et Quélin, 1992, p.335).

De fait, cette approche, doit éclairer le choix du mode de gouvernance approprié pour toute transaction effectuée par les agents économiques et insiste sur l'efficacité relative de différentes manières de conduire une activité économique. Aussi, le paradigme des coûts de transaction est une approche comparative très utile (Koenig et Van Wijk, 1994) entre les trois modes de structure : Le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Ce sont des modes de gouvernance distincts et donc mutuellement exclusifs.

³ Voir à ce propos l'article de Michel Ghertman (2003) intitulé « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », Revue Française de Gestion, n°12, volume 29, janvier/février, p 43-63.

Le premier effort de la théorie des coûts de transaction a été d'isoler les deux formes extrêmes : la hiérarchie et le marché. La firme et le marché constituent deux formes alternatives de coordination économique (Coriat et Weinstein, 1995). Le marché est le premier mode de structure isolé. Le concept de marché est celui de l'économie néoclassique, c'est-à-dire un système de prix dans lequel la firme est une fonction de production. Sur le marché, la coordination se fait par le système de prix (la main invisible). Mais, le recours au marché engendre des coûts appelés les coûts de transaction. Ces coûts sont liés à la recherche des prix adéquats et à la négociation de divers contrats.

Ces coûts sont de deux ordres : d'une part existent les coûts ex-ante correspondant aux coûts de recherche et de négociation. D'autre part des coûts ex-post qui sont constitués par des coûts engendrés par la structure de contrôle du déroulement du contrat, par les pertes occasionnées et les coûts de renégociation éventuelle dans le cas où le contrat initial serait incomplet ou mal adapté à une situation nouvelle et par les coûts d'opportunité qui représentent l'immobilisation de certains actifs destinés à garantir le respect par les deux parties des clauses du contrat.

Les transactions marchandes sont en effet compliquées et coûteuses car elles sont déterminées par des axiomes comportementaux. Ces attributs sont la rationalité limitée développée par Simon en 1972 et qui représente l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévenir les réactions d'autrui et l'opportunisme (la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire). L'opportunisme peut s'exercer ex-ante en cachant des informations ou des intentions, ou ex-post en saisissant les éléments non écrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus (Ghertman, 2004).

Lorsque les coûts de transaction deviennent prohibitifs, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode d'allocation des ressources. Alors, l'attention longtemps portée exclusivement sur le marché est modifiée en mettant en relief le rôle de la firme comme un arrangement institutionnel alternatif au marché. Le choix entre le marché et la firme s'effectue en opposant le prix d'achat et les coûts de transaction (externes) que suscite le marché aux coûts de production et de transaction (internes) que crée l'entreprise en son sein (Gervais, 2003).

Alors, la firme remplace une série de contrats à court terme, que représente le marché, par un contrat à long terme et un contrôle hiérarchique (Gervais, 2003). C'est donc le problème de l'intégration verticale qui est posé avec le choix entre faire soi-même ou acheter à l'extérieur (Chevalier, 2000). L'entreprise peut ainsi tout organiser et tout contrôler à l'intérieur de ses propres frontières.

Mais, le recours aux transactions internes, peut être prohibitif car internaliser une transaction est difficile à réaliser par l'importance des coûts de production induits ; par les coûts de coordination interne et les contraintes financières. Alors, « *il est rapidement apparu que le couple marchés/organisations ne suffisait pas à épuiser la diversité des structures de gouvernances* » (Ménard, 1997). Williamson (1994) insiste sur l'existence de rapports contractuels qui vont au-delà des transactions normales du marché sans aller jusqu'à

l'intégration totale. Le pas décisif dans l'identification de la nature des formes hybrides résulte de l'effort d'opérationnalisation du concept de coût de transaction par le même Williamson (Ménard, 1997). Les accords contractuels constituent alors une position moyenne entre le marché et l'organisation, évitant tout à la fois les coûts liés aux transactions et ceux inhérents à l'organisation (Delapierre, 1991). La théorie des coûts de transaction suggère donc un dosage entre organisation et marché (Koenig et Van Wijk, 1994).

Or, si la théorie des coûts de transaction permet la comparaison entre ces trois modes de gouvernance, sur quels critères le choix peut-il se baser ?

Pour choisir un mode de gouvernance (pour déterminer le coût de transaction le plus bas), il faut donc chercher à simplifier et choisir l'attribut qui est considéré comme le plus important stratégiquement dans l'industrie et pour l'entreprise. Il doit également être le plus important pour le coût de transaction examiné. Trois déterminants permettent de différencier entre transactions et donc de déterminer la forme d'organisation adéquate.

Le premier de ces déterminants est la spécificité d'actif. Elle y joue un rôle central. C'est l'un des concepts ayant donné lieu au plus grand nombre d'applications pratiques car considérée comme la variable essentielle qui explique la formation d'un coût de transaction et dont la maîtrise est nécessaire pour que la relation s'établisse (Garrette et Quélin, 1992). « *Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une autre transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé* » (Ghertman 2004, p.77). Un actif spécifique ne posséderait donc pas de valeur en dehors de la transaction considérée. « *Ainsi, dans l'hypothèse où la relation viendrait à cesser, le contractant qui a investi dans des actifs spécifiques ne pourrait pas leur trouver un réemploi qui les valorise autant et subirait donc une perte d'autant plus lourde que les actifs spécifiques auront été importants* » (Fréchet 2004 p.52).

Pour Ghozzi (2008), il existe plusieurs spécificités : celle des actifs physiques développés ou personnalisés pour un usage particulier. La spécificité des actifs physiques survient lorsqu'une ou les parties investissent dans des matériaux et équipements spécialement conçus pour une transaction donnée. L'auteur distingue également la spécificité des actifs humains qui touche les compétences développées, l'expérience accumulée et l'apprentissage réalisé au sein de la firme par les employés qui perdent de leurs valeurs en dehors de cette même firme.

Le deuxième déterminant est relatif à la fréquence des transactions. Ce déterminant « *explique pourquoi les entreprises évitent d'avoir recours à des relations de marché ou à des contrats à court terme* » (Koenig et Van Wijk, 1994, p.310). La fréquence peut être différente suivant qu'il s'agisse d'un contrat récurrent ou une transaction unique. Williamson (1994) a introduit le degré de la récurrence afin de déterminer si le volume de la transaction permet ou non d'investir dans les actifs stratégiques. Ainsi, une forte récurrence de la transaction inciterait la firme à adopter un mode de gouvernance hiérarchique étant donné que le coût d'une structure de gouvernance sera plus facilement amortissable (Ghozzi, 2008)

Le troisième déterminant est celui lié à l'incertitude qui pèse sur la transaction, notamment les comportements opportunistes. Cette incertitude explique les raisons qui poussent les entreprises à éviter les relations à court terme, mais aussi privilégier l'intégration. Williamson (1994, p.106) suppose que l'incertitude, est présente à un « *degré suffisant pour poser un problème de décision adaptative et séquentielle* ».

L'incertitude peut être interne. Elle recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. Elle peut être externe. Elle est liée à l'incertitude technologique, l'incertitude client, l'incertitude légale, réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle).

En partant des caractéristiques des transactions (la spécificité d'actif, la fréquence et l'incertitude), Williamson (cité par Ménard) a avancé l'hypothèse de l'adéquation en termes de minimisation des coûts de transaction, de certaines structures de gouvernance à certains types de transaction. La comparaison des coûts de transaction conditionne le choix d'une stratégie de croissance et le choix d'une forme organisationnelle.

À partir de cette hypothèse trois variantes ont été testées. La première établit que le marché constitue la structure la plus efficace (la minimisation des coûts de transaction) lorsque les actifs impliqués sont faiblement spécifiques. La seconde quant à elle établit que l'organisation intégrée a un avantage comparatif pour le pilotage de transactions faisant appel à des actifs très spécifiques. La troisième analyse un degré moyen de spécificité d'actifs et qui justifie un mode de gouvernance intermédiaire entre le marché et l'intégration. C'est là que la structure hybride prend forme.

En effet, pour Menard (1997) la forme organisationnelle hybride prend forme quand, le degré de spécificité est « moyen » suffisamment élevé pour créer une dépendance bilatérale exigeant coordination et contrôle réciproque plus étroits que ce que permet le marché ; mais trop faible pour justifier l'intégration dans une entreprise unique, ou les coûts administratifs risqueraient d'annuler les gains sur les coûts de transaction.

La théorie des coûts de transaction démontre alors que le recours à des contrats peut s'avérer économiquement optimal dans certaines situations. Les contrats permettent de minimiser la somme des coûts (de transaction et de production) et d'atteindre une taille suffisante pour produire de manière rentable et de bénéficier des économies d'échelle.

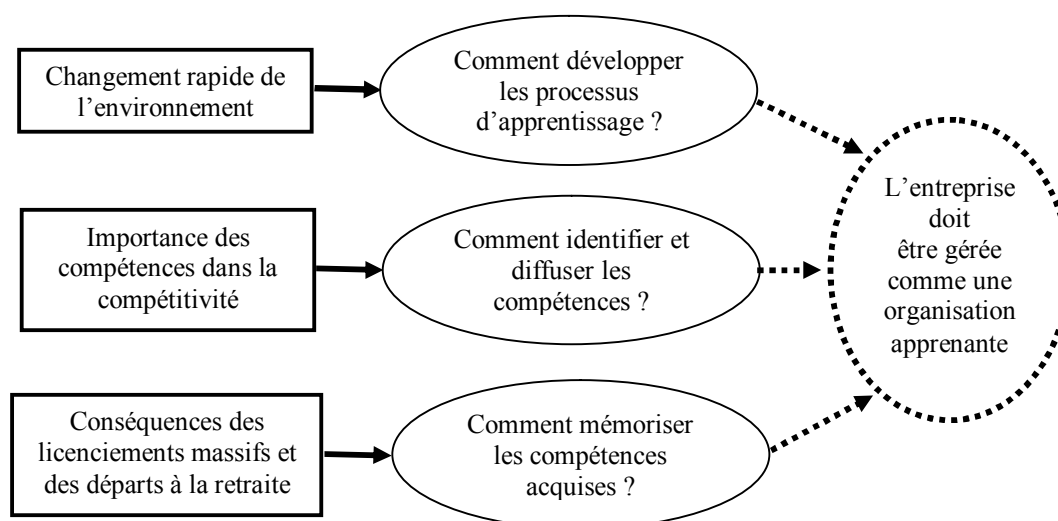
D'une part, parce que les coûts, les risques et les résultats sont partagés. D'autre part, le système mis en place rend très difficile à l'un des alliés de réaliser des gains illicites aux dépens de l'autre. L'investissement conjoint est ainsi une forme d'échange d'otages qui incite les partenaires à avoir un comportement responsable. Aussi, en mettant en œuvre des actifs spécifiques à l'alliance, chaque partenaire voit augmenter le coût d'opportunité d'abandonner l'alliance. Il s'agit là d'un engagement réciproque qui est une condition nécessaire à la pérennité de l'alliance.

3.1.2. La théorie de l'apprentissage

La théorie de l'apprentissage considère l'entreprise comme un système ouvert sur l'environnement. De celui-ci vont provenir des informations nouvelles au fur et à mesure des changements qu'il subit. Helfer et al (2004) assimile l'entreprise à un être social capable d'accumuler des connaissances, de les interpréter, de les garder en mémoire. C'est donc une organisation engagée dans un processus d'apprentissage qui permet de développer des capacités de réaction et d'adaptation à l'environnement. Ces capacités dynamiques constituent un sous-ensemble des capacités de la firme qui lui permettent de créer de nouveaux produits et de nouveaux processus et de répondre à des changements sur les marchés (Maupertuis, 1999).

C'est ainsi que les termes d'apprentissage organisationnel et d'organisation apprenante reçoivent un intérêt majeur tant dans les milieux académiques et professionnels. Le foisonnement des recherches et l'abondance de la littérature témoignent de ce regain d'intérêt pour la notion d'apprentissage (Fillol, 2004). Trois facteurs donnés par Helfer et al (2004) expliquent la nécessité de l'apprentissage. Le premier est lié aux changements de plus en plus rapides imposés par l'environnement qui obligent les entreprises à remettre en cause leur fonctionnement et à s'interroger sur les moyens d'acquérir de nouveaux modes d'apprentissage. Le second est lié à la place prise par les compétences et ressources internes dans l'explication de la compétitivité des entreprises conduit celles-ci à approfondir leur mécanisme de création, de diffusion et de mémorisation de leurs savoirs. Enfin, la prise de conscience du caractère intangible et volatil de certaines compétences et de la nécessité de s'intéresser à leur mémorisation.

Figure n°2 : L'importance de l'apprentissage organisationnel.



Source : Helfer (2004, p.398).

Le terme apprentissage selon Fillol (2004) fait référence et recouvre à la fois la notion de produit (donc à une accumulation d'informations sous la forme de connaissances ou de

compétences) et à un processus (donc à l'acte même d'apprendre, qui peut être bien ou mal effectué). *« S'agissant d'un apprentissage par et pour l'organisation, le processus cognitif est décomposable en deux phases : sur le plan des individus tout d'abord, puis sur le plan de la collectivité que forme l'entreprise »* (Helfer et al, 2004, p.400).

Il existe plusieurs types d'apprentissage. Le premier type sépare entre l'apprentissage cognitif (une modification des perceptions, des représentations, des modèles de raisonnement), et l'apprentissage comportemental (qui repose sur un changement de procédures, des routines organisationnelles) (Helfer et al, (2004). Ces auteurs indiquent que l'apprentissage cognitif est considéré comme précédent l'apprentissage comportemental, dans la mesure où le changement de perception cognitive et comportementale de l'apprentissage sont interdépendantes et séquentielles.

Un deuxième type fait une distinction entre l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Argyris et Schön (1996), définissent l'apprentissage en simple boucle comme *« l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action »*. L'apprentissage en double boucle quant à lui suppose une modification des modèles de raisonnement, des cadres d'interprétation. *« Il s'agit là d'un apprentissage plus stratégique, qui consiste en une rupture par rapport aux savoirs existants de l'entreprise. Il y'a là création de connaissances et source potentielle d'avantages concurrentiels pour l'entreprise apprenante »* (Helfer et al, 2004, p.404). C'est l'apprentissage qui d'après Argyris et Schön (1996), induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. Il est le fait d'individus, quand leur investigation induit un changement dans les valeurs de leurs théories d'usage, ou le fait d'organisation, lorsque les individus entreprennent une investigation en son nom et réussissent à apporter des changements aux valeurs de la théorie organisationnelle d'usage. L'apprentissage en double boucle est *« l'apprentissage de l'apprentissage »* (Gervais, 2003, p.290), dans le sens où la firme se penche sur les mécanismes de son propre apprentissage et cherche à comprendre les éventuels blocages (autocensure, conformisme, sacralisation de la hiérarchie, rétention d'information, etc.) pour mieux maîtriser le processus ultérieurement.

Le troisième type est l'apprentissage individuel et organisationnel. Fillol (2004) a repris la perspective classique, fondée sur le lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel, pour proposer une approche systémique. L'auteur indique que ces deux apprentissages peuvent être différenciés tout en étant associés, car l'apprentissage individuel est considéré comme la source de l'apprentissage organisationnel.

L'auteur définit l'apprentissage individuel comme le processus par lequel un individu apprend c'est-à-dire acquiert de nouvelles connaissances, ou des savoir-faire notamment la formation ou l'expérience. Helfer et al (2004), notent que le suivi de programmes de formation externe à l'entreprise entre dans cette perspective.

C'est en ce sens que le concept d'apprentissage organisationnel a fait émerger le lien entre apprentissage individuel et collectif. Le premier fonde le deuxième qui a son tour le nourrit.

Mais, surtout « *Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation organisationnelle doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et/aux objectifs épistémologiques (visuels, archives, programmes) inscrits dans l'environnement* » (Argyris et Schön, 1996, p.39). Ingham, (1994), stipule que l'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire.

Aussi, le schéma générique de l'apprentissage organisationnel comprend d'après Argyris et Schön (1996), trois éléments : « *un contenu d'informations ou produit d'apprentissage; un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information et à un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite* ». Les auteurs notent qu'en sens général, une organisation apprend lorsqu'elle ajoute un élément à leur stock d'information ou qu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quelque soit le mode d'acquisition ou les moyens. Ces moyens peuvent être des connaissances, des compréhensions, des savoir-faire, des techniques ou des pratiques. Dès lors, l'apprentissage organisationnel résulte à la fois, de l'apprentissage des individus, qui acquièrent des connaissances nouvelles à partir de leur propre expérience et des autres sources de savoir auxquelles ils peuvent avoir accès et de l'amélioration des dispositifs de pilotage en place (Gervais, 2003).

Si comme l'affirment Helfer et al (2004) les trois niveaux d'apprentissage sont en pratique complémentaires. Comment les accords de partenariat permettent-ils la mise en œuvre de l'apprentissage ?

Les accords entre entreprises offrent un terrain privilégié pour l'étude de l'apprentissage, en particulier de nature inter organisationnelle. La création de richesse commune, produit de la coopération constitue une source d'avantage concurrentiel et permet aux partenaires de stabiliser leur environnement (Fkih et Bellon, 2004). L'analyse de l'apprentissage dans le contexte de ces accords conduit alors à identifier différents niveaux : individuel, groupe, organisationnel, inter organisationnel, ainsi que les liens entretenus entre ceux-ci (Ingham et Mothe, 2003).

En effet, la nature spécifique et cumulative des connaissances peut inciter les entreprises à effectuer en commun une activité productrice de connaissances, de biens, ou de services (Delapierre, 1991) et les accords de partenariat et les alliances sont un moyen privilégié d'accès à des technologies nouvelles, à des compétences stratégiques (Koenig et Van wijk, 1994).

Plusieurs auteurs reconnaissent les avantages des accords comme véhicule d'apprentissage. Par exemple, pour Ghertman (2004), l'apprentissage du au fonctionnement de l'alliance concerne un spectre plus large que celui des ressources du partenaire. L'apprentissage dans le contexte des accords peut concerner les ressources nouvelles développées dans le cadre de l'accord pour un produit ou un service donné. Ces ressources nouvelles peuvent servir de levier à l'amélioration des autres produits ou services des partenaires ou à la création de

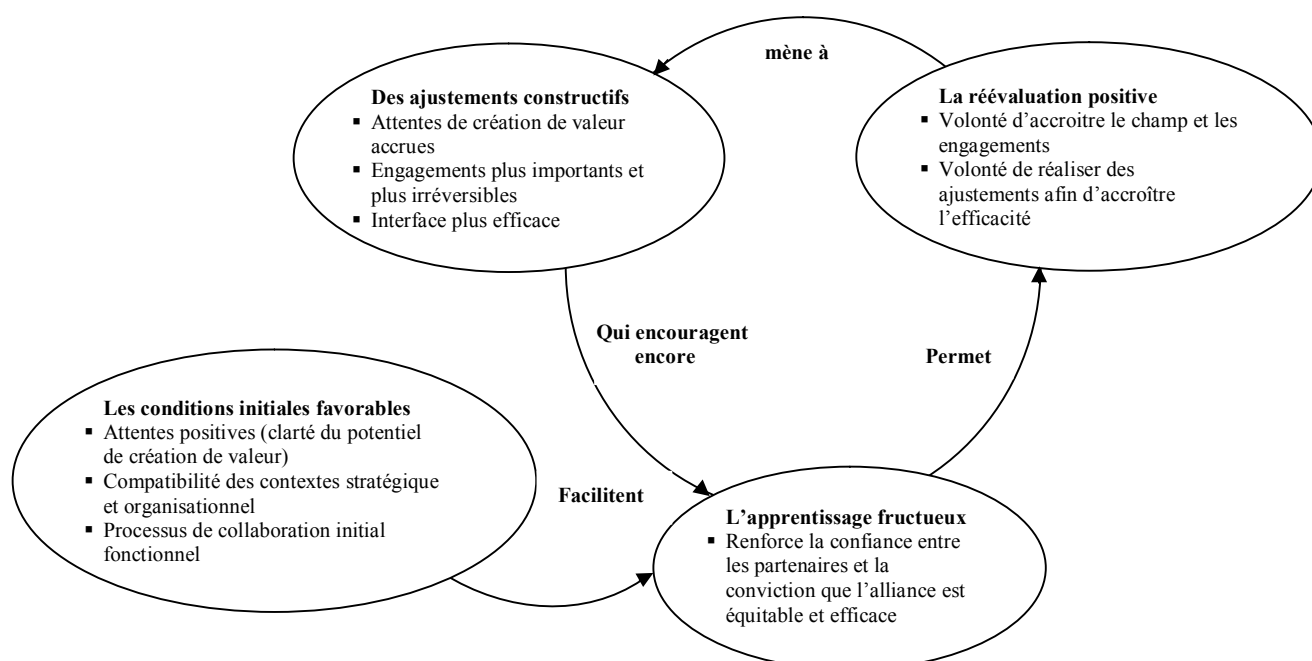
nouveaux concepts de produits et services. En outre, la joint-venture peut être considérée comme vitrine sur les compétences de leurs partenaires (Meschi, 2009).

L'apprentissage peut concerner la gestion des projets en commun avec les partenaires. Apprendre la gestion en commun facilite le renouvellement des engagements sur le projet initial ou sur de nouveaux projets. Les coûts de transaction seront inférieurs pour le deuxième et les suivants que pour le premier. Les partenaires connaissent les stratégies, ressources et identités de leurs partenaires. Le coût et le temps de cet apprentissage n'ont pas besoin d'être subis à nouveau.

L'apprentissage peut également concerner l'apprentissage du management des alliances et des partenariats. Cet apprentissage permet à l'entreprise de disposer d'un vivier de dirigeants habitués à ce genre de mode de gouvernance.

C'est dans ce sens que les accords interentreprises sont des instruments dans le but de transférer des connaissances et des savoirs. D'ailleurs, comme l'affirme Doz et Hamel (2000), c'est un véritable apprentissage qui est au cœur des alliances fructueuses. Ces deux auteurs indiquent que dans l'alliance réussie, plusieurs cycles d'apprentissage se succèdent dans le temps. En effet, à mesure que l'alliance gagne en efficacité, les partenaires prennent de nouveaux engagements et la relation entre partenaires évolue à la manière d'une spirale ascendante, en ce sens que les engagements et le champ de l'alliance vont en s'élargissant et en s'approfondissant. La figure n°3 de Doz et Hamel (2000) explicite le cycle d'apprentissage.

Figure n° 3 : Schéma classique d'un cycle d'apprentissage fructueux.



Source : Doz et Hamel, (2000, p.215).

Mais, si le partenariat permet l'apprentissage d'un large spectre de ressources et de compétences, toute entreprise impliquée dans une relation de partenariat est appelée à développer les capacités d'apprentissage du partenariat. Apprendre à coopérer (Doz et Hamel, 2000), porte alors sur un ensemble de relations complexes. Il s'agit de la gestion des échanges humains (la complexité de constituer des équipes mixtes), informationnels (l'arbitrage entre les informations à laisser circuler et celles à garder) ou matériels (la nécessité d'une logistique puissante). Les relations occasionnées par le partenariat, génèrent des affinités entre les acteurs (vision commune, convergence des intérêts). Ces liens pourraient servir à la formation d'une culture commune et à la cohérence entre les objectifs des partenaires.

L'aptitude à apprendre et à s'adapter est la condition de réussite des relations entre partenaires. Mais, comment justement créer les conditions d'une coopération réussie ?

Pour renforcer les accords de partenariat et les alliances, Doz et Hamel (2000), proposent de développer l'apprentissage dans cinq directions essentielles : l'environnement dans lequel l'alliance va évoluer, les tâches qu'elle devra exécuter, le processus de collaboration, les compétences des partenaires et, enfin les objectifs visés au départ et ceux qui se révèlent en cours de route. « *La progression sur chacune des voies d'apprentissage fournit la matière nécessaire à la construction d'une alliance plus solide* » (Doz et Hamel, 2000, p.202).

Ingham (1994) quant à lui propose quatre déterminants de l'apprentissage : La culture qui reflète la perception collective de l'environnement (une culture d'ouverture sur l'environnement, facilite l'apprentissage du partenariat), la structure qui détermine le degré de l'apprentissage (ce degré dépend de la capacité d'adaptation des structures. Organisationnelles), l'environnement qui influe sur la motivation d'apprentissage (le partenaire fait partie de l'environnement et il a un rôle dans l'apprentissage par ses structures flexibles, sa culture d'ouverture ; il peut également offrir un savoir-faire organisationnel et des techniques de management) et, enfin l'expérience qui détermine également le degré d'apprentissage (plus les entreprises sont appelées à travailler ensemble, plus le transfert de compétences et la connaissance du fonctionnement de l'autre sont possibles).

En somme, les stratégies de partenariat, doivent s'accompagner d'une adaptation des structures permettant un apprentissage afin de suivre des évolutions de l'environnement. De plus, les entreprises, doivent permettre aux salariés ; des contacts avec les événements de l'environnement, dans le but d'un apprentissage. Les expériences des individus influent sur les convictions et les comportements des individus pour la réalisation des objectifs du partenariat.

Toutefois, ces transferts comportent certains risques : ils peuvent être freinés par des incompatibilités culturelles et organisationnelles entre les alliés ou par une spécialisation trop forte des partenaires. C'est alors, qu'une alliance a toutes les chances d'aboutir à l'affaiblissement d'un des alliés et au renforcement de l'autre à cause des transferts de compétences qui ne manquent pas de s'instaurer spontanément (Blanc et Garrette, 1994).

3.2. Les théories des interactions de l'entreprise et son environnement

Les mutations du système industriel mettent l'accent sur trois facteurs déterminants qui ont induit une complexité de l'environnement et augmenté l'incertitude. Le premier est la nature plus complexe des produits, produits systèmes (Delapierre, 1991) qui incorporent des éléments faisant appel à un éventail de plus en plus ouvert et diversifié de technologies. Le second, est la pénétration des connaissances à tous les stades des activités industrielles. Le troisième est le changement du paradigme technologique qui s'appuie sur un cœur de technologie générique susceptible de servir de base au développement d'ensemble diversifié de technologies spécifiques.

Pour faire face à cette incertitude, les entreprises elles mêmes, doivent « *être capables de faire évoluer à la fois leur appareil de production, leur structure organisationnelle, leur stratégie* » (Holz et Houssel, 2002, p.46). Elles doivent développer une ampleur de vue, une rapidité d'adaptation pour maintenir et renouveler leurs avantages concurrentiels.

Les deux dimensions de cette analyse sont l'analyse externe et interne. Dans le cadre de la première, l'entreprise est considérée comme un portefeuille d'activités exploité en fonction des opportunités de l'environnement. La seconde, interne postule que les performances dépendent des ressources et compétences de l'entreprise. Ces deux dimensions sont indissociables et interdépendantes car, « *les ressources et les compétences ne sont autres choses que les instruments par lesquels les managers créent des activités qui, elles, engendrent des avantages concurrentiels* » (Helfer et al, 2004, p.66). Le tableau n° 2 donne les concepts clés des deux perspectives.

Tableau n°2: Perspective externe et perspective interne.

Caractère	Perspective externe	Perspective interne
Principes inspirant la stratégie	L'adaptation : on ajuste les ressources aux opportunités découvertes dans l'environnement	La création : les ressources et les compétences de l'entreprise servent à créer de nouvelles opportunités
Origine de la démarche	Le marché	Les capacités de la firme
Décision	Suggéré de l'extérieur	Choisie de l'intérieur
Contenu	Un portefeuille d'activités	Un bouquet de compétences
Orientation	Diversification	Recentrage

Source : Helfer, Kalika et Orsoni, (2004, p.07).

3.2.1. La perspective externe : l'organisation industrielle

« L'industrie est une partie de l'environnement de l'entreprise, donc un élément influençant sa stratégie » (Ghertamn, 2004, p.44). Cette partie de l'environnement (elle n'est pas la seule) impose des règles du jeu tout en laissant un grand espace d'initiative et de liberté. Pour mener une stratégie, la direction générale a besoin d'appréhender les éléments de l'organisation de l'industrie ou des industries dans lesquelles elle s'exerce ou exercera ses activités. Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme un portefeuille d'activités exploité en fonction des opportunités de l'environnement et le succès de la stratégie dépend des choix effectués par les dirigeants pour ce qui touche d'abord au secteur d'activité où s'engage la firme (Helfer et al, 2004).

Le cadre conceptuel le plus connu pour analyser l'organisation concurrentielle des industries est dû à Porter (1982) qui a introduit les concepts de l'économie industrielle dans le champ de la stratégie. Toutefois, si la théorie des coûts de transaction a pour but de minimiser les coûts de transaction et de production, l'objectif primordial de l'analyse stratégique est la maximisation des profits (Kogut, 1988). Ces profits sont obtenus par l'optimisation de la position concurrentielle de l'entreprise. Aussi, le choix stratégique pour Porter (1982) dépend avant tout de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur.

Il est essentiel à cet effet, d'étudier les forces du jeu concurrentiel qui structurent la dynamique concurrentielle dans un secteur donné. Cette intensité détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises (Helfer et al, 2004). Cette analyse a deux objectifs d'après Ghertamn (2004) : d'abord, déterminer l'attrait du secteur, mesuré en rentabilité moyenne du capital investi ou en valeur et ensuite, les facteurs stratégiques de succès que toute entreprise doit connaître et maîtriser si elle veut y survivre. En effet, Helfer et al (2004), affirment que la réussite de l'entreprise dépend de la capacité qu'elle a de créer de la valeur pour ses clients.

D'après Porter (1982), cinq forces commandent la concurrence. La première, a trait à la menace de nouveaux entrants qui apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et des ressources substantielles. La menace effective que les nouveaux entrants représentent pour les firmes déjà implantées dépend à la fois, du niveau des barrières à l'entrée présentes dans le secteur et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel s'attend de la part des concurrents existants (Gervais, 2003).

La deuxième force qui commande la concurrence est le degré de rivalité entre les concurrents existants. « La rivalité entre les firmes déjà en place prend la forme de concurrence sur les prix, de batailles publicitaires, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration des services ou des garanties consenties aux clients, le tout dans le but d'obtention d'une position avantageuse » (Gervais, 2003, p.109).

La troisième est la pression exercée par les produits de substitution. La menace est susceptible de prendre plusieurs formes. Le remplacement direct, indirect et en compétition. Les substituts peuvent venir de secteurs très éloignés ou, au contraire, être internes à une même industrie.

Les deux dernières forces représentent le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. D'une part, les clients qui négocient pour obtenir des réductions de prix, des services plus étendus ou de meilleure qualité. D'autre part, les fournisseurs en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité ou en modifiant leurs conditions de vente peuvent comprimer la rentabilité d'un secteur.

Toutefois, Helfer et al (2004) indiquent que l'analyse de cette intensité concurrentielle doit prendre en compte une sixième force : celle des pouvoirs publics. L'argument avancé est que quels que soient les pays ou les zones d'implantation, les entreprises sont soumises au regard d'autorités régulatrices diverses. Ces auteurs insistent sur le rôle essentiel joué par les pouvoirs publics et les autorités de régulation qui influencent *« aussi bien les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des clients (réglementation) que les menaces de nouveaux entrants (autorisations) ou de substituts (incitations à l'investissement) ou encore des concurrents (réglementation des fusions) »* (Helfer et al, 2004, p.95). C'est cette influence que les entreprises doivent intégrer dans leurs analyses stratégiques.

Cependant, les auteurs, soulignent que le rôle joué par les pouvoirs publics et les autorités de régulation n'est pas comparable à celui des cinq premières forces. Ils concluent quand même que cette sixième force altère le libre jeu du marché.

L'étude des forces du jeu concurrentiel n'est qu'un premier diagnostic de la structure du secteur qui permet de mesurer l'attrait moyen du secteur et d'isoler les principaux facteurs stratégiques de succès que l'entreprise se doit de maîtriser pour assurer son avenir (Ghertman, 2004). Mais, si l'analyse de l'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur conserve un réel pouvoir explicatif de l'intérêt qu'une entreprise trouve à rester dans un secteur, plusieurs auteurs (Gervais, 2003; Gertman, 2004 et Helfer et al, 2004) lui adresse deux critiques. La première est son caractère d'analyse statique alors, que dans le monde réel, tous les éléments évoluent à une grande vitesse et il est essentiel de repérer les tendances plus que la situation à un moment donné (Helfer et al, 2004). La seconde tient à l'idée même de secteur, une notion beaucoup plus floue qu'elle ne l'était. En effet, *« un secteur n'est plus un ensemble bien délimité avec les concurrents, des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels. Tous les acteurs sont connectés dans des réseaux (un concurrent peut être en même temps un fournisseur et un client!), un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de « barrières » perd de son pouvoir explicatif »* (Helfer et al, 2004, p.96). Il est de ce fait un espace ouvert aux dimensions évolutives.

La perspective externe a recours à un autre concept, celui de la chaîne de valeur qui permet d'étudier la manière dont l'entreprise peut construire son avantage concurrentiel. Il s'agit de mettre en évidence ce qui détermine ses capacités stratégiques. L'idée avancée est que toute entreprise peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. *« C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge »* (Helfer et al, 2004, p.96).

La valeur créée par l'entreprise est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir le produit qui leur est offert. La valeur que se donne toute entreprise pour objectif d'apporter à

ses clients est supérieure aux coûts qu'elle supporte (Helfer et al, 2004). Elle forme un système de valeur qui se compose lui-même de différents agrégats ou « chaînes de valeur » (celles des fournisseurs, de la firme et des circuits de distribution). La chaîne de valeur d'une entreprise est donc « *l'ensemble des activités qui produisent une valeur perçue comme telle par les clients de celle-ci* » (Gervais, 2003, p.116). C'est au sein de cet agrégat, que Porter (1986), cherche à identifier les lieux essentiels permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour ce faire, il propose pour toute entreprise de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ses concurrents et de ses clients pour voir qu'elle différenciation elle apporte et de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour récupérer celles qui créent de la valeur.

Helfer et al (2004) indiquent que le diagnostic repose sur un découpage de l'entreprise entre toutes ces activités et sur l'identification des fonctions qui dégagent l'essentiel de la marge. Les points faibles et les points forts qui appartiennent à la firme sont alors détectés.

L'entreprise a pour mission d'ajouter de la valeur à un produit. Ceci se réalise au travers de deux types d'activités : les activités de base (principales) comme la production, le marketing, l'après vente et la logistique. Ces activités assurent l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions : la logistique interne (réception stockage des moyens de production nécessaires au produit), la production (transformation des moyens de production en produit fini), la logistique externe (collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients), la commercialisation et la vente (la force de vente, la promotion, la sélection des circuits de distribution et la fixation des prix) et les services (la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit).

Les activités de support (soutien) viennent à l'appui des activités principales, en assurant l'acquisition des moyens de production (approvisionnement), en développant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien), en gérant les ressources humaines (recrutement, formation du personnel) et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble (la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité). Porter (1986) assimile ces fonctions à l'infrastructure de la firme.

Gervais (2003) indique que faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel revient à identifier la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur, puis à cerner les atouts que la firme possède sur chacun des éléments de celle-ci. Le point essentiel est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et, que l'entreprise possède un avantage compétitif sur certaines d'entre elles, pour lesquelles elle dispose une compétence distinctive. En conséquence, « *l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés* » (Helfer et al, 2004, p.97).

Un autre concept est celui des stratégies génériques. L'économie industrielle a en effet, créé deux stratégies principales, dites génériques, qu'elle préconise pour toutes les activités d'une

entreprise ou d'un groupe. « *Les managers axent surtout leurs efforts sur la réduction des coûts et sur la diversification des produits, de façon à ce que les clients perçoivent clairement l'avantage que leur procure un prix avantageux ou un produit original* » (Helfer et al, 2004, p.67). Aussi, la source de l'avantage concurrentiel consiste soit en un faible coût, soit en la différenciation.

Avoir des coûts plus bas que ceux de ses concurrents procure un avantage concurrentiel. Ghertman (2004) insiste sur la concentration des coûts partagés entre plusieurs activités pour décliner le nombre maximum de produits ou de services sur la base de composants sur lesquels l'entreprise est capable de produire à moindre coûts. Toute entreprise suivant cette stratégie, recherchera des bases d'expérience sur lesquelles accumuler du volume et baisser ses coûts.

Si l'objectif est d'obtenir un avantage de coût, Gervais (2003) préconise en premier, l'analyse du comportement des coûts (de fonctionnement et d'équipement) de chaque activité, en tenant compte des facteurs d'évolution pertinents. Ensuite, déterminer le coût relatif des concurrents et des sources des différences de coûts. L'étude demande de repérer la chaîne de valeur des concurrents puis d'attribuer des coûts et des actifs aux activités recensées. À ce stade, il est important d'avoir des informations sur les concurrents pour avoir une estimation des différences. Enfin, décider du remodelage de la chaîne de valeur ou le contrôle des facteurs d'évolution des coûts. Dans ce cadre, Gervais (2003) indique que de nouveaux avantages concurrentiels peuvent émerger.

En revanche, si l'objectif est d'obtenir un avantage par différenciation, l'entreprise devra approfondir la spécificité de l'offre (Ghertman, 2004). Une stratégie de différenciation consiste à offrir un produit ou un service que les clients percevront comme unique et pour lequel ils voudront bien payer un prix supérieur à ceux des concurrents. Pour ce faire, Gervais (2003) préconise d'abord, de cerner la chaîne de valeur du client et la hiérarchie de ses critères d'achat. Ensuite, il est essentiel de déterminer comment la firme crée de la valeur pour le client. Enfin, veiller à ce que la valeur créée soit perçue par le client et estimer le coût de la signalisation et calculer le coût des opportunités de différenciation potentielles ou existantes.

3.2.2. La perspective interne : le modèle des ressources

Le modèle des Ressources⁴ a pour objet l'organisation et postule que celle-ci cherche à réduire l'incertitude venant de son environnement (Koenig et Van Wijk, 1994). L'organisation identifie les dépendances vis-à-vis de l'environnement et cherche à s'affranchir du contrôle exercé par différents acteurs. Ce modèle est inspiré par Penrose, 1959. Tous les écrits affirment en effet, que « la croissance de la firme » publié en 1959 qui est à l'origine de ce modèle. Il est ensuite développé par les auteurs tels que Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991 et Hamel et Prahalad, 1991.

L'approche fondée sur les ressources et compétences cherche à donner dans la démarche d'analyse stratégique, une certaine prééminence à la dimension interne. L'entreprise est

⁴ Resource -Based View of the firm en Anglais.

maîtresse de son propre avenir et c'est le dirigeant (ou la coalition dominante) qui au travers des choix opérés oriente le devenir de l'organisation et influence sa capacité à tirer parti d'atouts compétitifs spécifiques.

À cet effet, les discours et les modèles sur la stratégie des entreprises ont été largement repensés. L'approche industrielle se trouve complétée par une conception de la stratégie plus orientée vers l'entreprise et son comportement (Roux-Dufort et Metais, 2006). Désormais, l'un des modèles actuels en stratégie consiste à envisager l'entreprise au-delà de son portefeuille des produits et de services, comme un ensemble de ressources et de compétences.

L'entreprise est alors considérée et définie comme un portefeuille de ressources (Puthod et Thevenard, 2007) ou une collection de ressources (Quélin, 2003). Mais au-delà de la définition comme une collection de ressources, l'objectif de cette théorie est l'identification des conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable, il implique de définir les actifs stratégiques de l'organisation susceptibles de la mener à tel avantage, et si possible de les mesurer (Allègre, 2005). Ghertman (2004), explique en effet, que les choix décisionnels couverts sont la création et l'allocation des ressources et le renouvellement des capacités dynamiques. Ces dernières sont au centre d'une perspective de renouvellement de l'avantage concurrentiel.

Dés lors, le management stratégique permet à une entreprise d'assurer sa compétitivité en affectant au mieux ses ressources pour la création de la valeur. De ce fait, la croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles (Tywoniak, 1999).

Mais quelles sont ces ressources ?

Plusieurs auteurs donnent de différents types de ressources. Une distinction importante est faite entre les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources humaines. Les ressources tangibles comprennent les ressources physiques, et les ressources financières. Les ressources intangibles ou immatérielles qui sont d'ordre réputationnel et technologique. Même si, ces ressources sont difficiles à diagnostiquer, mais cette difficulté ne doit pas occulter leur importance.

Les ressources humaines doivent être analysées quantitativement (effectifs, pyramide des âges, etc.), mais aussi sur des facteurs qualitatifs (flexibilité, possibilité de redéploiement, adaptation des compétences individuelles et collectives aux marchés et aux stratégies) (Ghertman, 2004).

Plusieurs auteurs mettent en avant le caractère stratégique des ressources. Pour qu'une ressource ait le caractère stratégique, il est essentiel qu'elle réponde aux caractéristiques suivantes : la rareté, son caractère valorisable⁵, la non disponibilité sur le marché, les

⁵ Le caractère valorisable d'une ressource signifie que la ressource rare ne sert à rien si sa valeur perçue par l'acheteur n'est pas supérieure à son coût d'exploitation incluant l'objectif de rentabilité de son propriétaire (Ghertman, 2004).

mécanismes isolants : c'est-à-dire (difficile à imiter, difficilement substituable, sujets à une ambiguïté causale et sujets à dépendance de sentier). Par exemple Puthod et Thevenard, (2007), proposent un enchainement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences. Ces tests s'interrogent sur la pertinence⁶ des ressources, leur rareté, leur imitabilité, leur transférabilité et leur substitution.

En outre, Ghertman, (2004), se base sur deux critères pour évaluer chaque ressource. Le premier est la valeur de la ressource pour le marché (la capacité de cette ressource à créer une différence pour les clients). Le second est son exclusivité pour l'entreprise. L'auteur note que la pérennité de l'avantage concurrentiel d'une ressource dépend de sa rareté, de son imitabilité de sa substituabilité. C'est ce qui fait qu'une ressource possède le caractère de stratégique. D'autres auteurs, partent des caractéristiques des ressources pour définir celles qui sont à la base de cet avantage :

- La ressource doit avoir de la valeur pour la firme car elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney, 1990). Ou parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client (Hamel, 1994). Ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente.
- La ressource doit être rare, c'est-à-dire que peu de firmes en sont dotées. Idéalement une seule (Barney, 1990). Si la ressource n'est pas unique mais que sa transférabilité est difficile, alors sa rareté est renforcée ;
- La ressource doit également être difficile à imiter afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie (Tywoniak, 1999). Les concurrents ne peuvent imiter les processus de production si les facteurs à la base de la performance d'une entreprise ne sont pas clairement identifiables. C'est la notion d'ambiguïté causale (Ghertman, 2004). De plus, la mobilité des facteurs de production est imparfaite en raison de l'existence des actifs spécifiques auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs (Tywoniak, 1999) ;
- Seule une ressource durable peut maintenir un avantage concurrentiel dans la durée. Malgré l'obsolescence des ressources, celles-ci peuvent être substituées par de ressources nouvelles ;
- Une ressource doit être difficilement imitable, elle doit également être difficilement substituable pour conserver sa valeur ;
- La ressource doit être appropriable : les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale.

⁶ Une ressource est considérée comme pertinente si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace (Puthod et Thévenard, 2007).

Une ressource n'est à la base d'un avantage concurrentiel que si les six conditions sont respectées. Ces ressources sont qualifiées de ressources cardinales (Tywonaik, 1999), distinctives et fondamentales (Puthod et Thevenard, 2007) et foncières (Gervais, 2004).

Si, une ressource peut être stratégique, elle peut également être combinée avec d'autres ressources et mises en œuvre par différents types de capacités pour fabriquer des biens et services. C'est le rapport entre ressources et compétences qui est ici identifié. Les compétences consistent à mettre en œuvre ces actifs stratégiques que sont les ressources. Ce sont donc « *des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif. Alors que les ressources sont des stocks qui traduisent ce que l'entreprise peut faire, les compétences constituent des « flux » qui indiquent ce qu'elle sait faire* » (Ghertman, 2004, p.101).

Helfer et al (2004) identifient quatre catégories de compétences qui sont directement ancrées dans les processus de l'entreprise. Elles peuvent être d'ordre général, relativement classiques en management (la capacité à gérer correctement les processus de finalisation, d'organisation, de contrôle et d'information), d'autres sont spécifiques aux fonctions et métiers de l'entreprise (qualifiées d'intra-fonction ou intra-service), celles qui concernent la gestion de la transversalité tant interne qu'externe (ce sont des compétences interfonctionnelles ou interentreprises) et, les compétences individuelles que les auteurs qualifient de professionnelles (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

Les compétences sont de ce fait des aptitudes qui permettent de combiner des capacités, des actifs, des systèmes pour exécuter des tâches spécifiques. D'après Timsit (2009), ces compétences et/ou capacités se réfèrent à l'organisation ou à des groupes d'individus au sein des organisations ; elles peuvent concerner les activités quotidiennes ou alors se référer à la manière dont l'organisation se projette dans l'avenir ; certaines sont présentées comme statiques et les autres comme dynamiques.

Ainsi, le terme de compétences disparaîtrait au bénéfice d'une échelle de capacités, des plus simples aux plus complexes (Timsit, 2009) et Roux-Dufort (1996), assimilent le portefeuille d'activité d'une entreprise à une matérialisation, à un moment donné d'un portefeuille de compétences. Les compétences désignent la capacité de la firme à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993).

Ghertman (2004), définit quant à lui les compétences en deux temps. Dans un premier temps, au niveau des fonctions de l'entreprise. Il distingue, la recherche et développement et développement de nouveaux produits, de nouveaux processus, logistiques et approvisionnements, production, marketing, finance, système d'information et de contrôle. Dans le deuxième temps, de façon transversale : innovation, qualité, baisse des coûts. C'est cette nature transversale des compétences qui impose de s'interroger en premier lieu sur les moyens de gérer celles-ci au quotidien (Tywoniak, 1999). Les compétences doivent être entretenues et protégées.

Par ailleurs, les compétences constituent à un instant donné, les savoirs que détient l'entreprise. Depuis déjà plusieurs années, les actifs fondés sur la connaissance sont valorisés bien que d'après Tywoniak, (1999), la valorisation de ces actifs fondés sur la connaissance est problématique, souvent parce qu'il est difficile d'en assurer le contrôle. Reste ensuite la sélection des actifs à développer, et la détermination de la méthode utilisée pour en extraire la valeur.

Les savoir-faire qui constituent un ensemble de compétences cardinales doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage (Tywoniak, 1999).

Actuellement, les acteurs cherchent à devenir plus compétitifs en se spécialisant sur leur cœur de métier. L'approche du développement stratégique de l'entreprise par la logique du « cœur du métier » ou des compétences clés domine aujourd'hui le discours stratégique (Quelin, 2003). Le dirigeant, par sa clairvoyance, doit engager l'entreprise dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et compétences. Mais, que faire si les ressources requises pour la stratégie de l'entreprise ne sont pas disponibles ?

La stratégie doit permettre d'examiner de nouveaux marchés et de nouvelles applications à partir des compétences centrales, elle vise aussi à identifier les déficits de ressources qui doivent être comblés. L'entreprise désireuse d'acquérir de nouvelles ressources ou compétences peut utiliser soit la production interne, soit les alliances ou l'acquisition. Puthod et Thévenard (2007) signalent que chacune entraîne des problèmes de gestion spécifique et qu'il n'existe pas de solutions idéales.

En effet, l'entreprise peut acquérir des ressources. « *Le besoin en technologie peut remonter du marché et être identifié comme un besoin en compétences* » (Timsit, 2009, p.58). Mais d'après TIMSIT (2009), les compétences, la matière grise, ne sont pas suffisantes, il est nécessaire en effet, d'acquérir du matériel permettant de répondre aux contraintes du marché. Acquérir du matériel de haut niveau n'est qu'une partie de la réponse que l'entreprise apporte aux évolutions du marché, tout comme un recrutement de haut niveau. C'est ainsi le couple matériel/compétence qui est mis en évidence.

Mais, ce qui compte pour une entreprise, ce n'est pas tant la disponibilité des ressources que sa capacité à les mobiliser en interne ou en externe, grâce à des partenariats (Helfer et al, 2004). Ces partenariats peuvent être un moyen tout aussi efficace. Ces accords interentreprises permettent la mise en commun, la combinaison, le partage ou l'échange des ressources tangibles et/ou intangibles. Dussauge et Garrette, (1996), suggèrent que l'organisation interne des ressources n'est pas la seule dimension à prendre en compte dans l'examen de la configuration des ressources d'une entreprise : les alliances entre firmes sont une alternative fréquemment employée pour avoir accès à une ressource ou une compétence.

Quelles peuvent être les motivations des partenaires pour s'allier du point de vue de cette logique ? Plusieurs travaux contiennent de nombreux arguments communs. En effet, Ghertman (2004), indique que la logique des ressources, peut se diviser en deux logiques. La première est une logique de complémentarité : la recherche de complémentarité en ressources et compétences de chacun des partenaires afin d'éviter les duplications de ces ressources. Cet objectif est à l'origine de plusieurs alliances étant donné que le montant des engagements humains et financiers et les risques sont très élevés pour un partenaire tout seul.

De plus, « *l'intégration par l'entreprise de nouvelles briques technologiques conduit à une modification de l'articulation des briques déjà disponibles* » (Timsit, 2009, p.59). La combinaison des actifs et l'accumulation des compétences spécifiques, de savoir-faire et de compétences participent à l'émergence au sein de l'entreprise d'un cœur de métier.

4. DE L'ACCORD AU PORTEFEUILLE D'ACCORDS

Les portefeuilles d'accords prospèrent. De nombreuses entreprises gèrent des portefeuilles de rapprochements. Ces portefeuilles se trouvent en perpétuelle évolution : des accords se nouent, d'autres évoluent et d'autres encore se terminent (Mayrhofer, 2007).

4.1. Les causes de développement et les enjeux des accords de partenariats et d'alliances

Les mutations à l'œuvre dans tous les secteurs de l'économie et en particulier dans le secteur industriel génèrent un contexte de concurrence accrue auquel il faut faire face. C'est en réponse à ce mouvement que les accords de partenariats ont connu un développement rapide à partir des années 1980. Ce développement a été accentué dans la sphère internationale par un ensemble de mutations à l'œuvre qui ont engendré de nombreux enjeux pour les entreprises.

4.1.1. Les causes de développement des accords de partenariats et des alliances

Plusieurs auteurs ont avancé des raisons diverses. Par exemple Arlandis (1987) note que la coopération est une réponse cohérente à une double incertitude. La première est l'incertitude économique qui est pour l'auteur un élément clé de compréhension incontournable. Cette incertitude englobe à la fois l'incertitude technologique et de la demande. La seconde incertitude a trait aux comportements des acteurs qui ne sont pas sans influence dans la dynamique de l'incertain.

En outre, Jolly (2001), a éclairci les conditions dans lesquelles se forment les alliances en distinguant l'impact des facteurs environnementaux attachés au secteur d'activité et l'impact des facteurs endogènes caractéristiques de la firme.

L'environnement dont il est question, Jolly (2001) l'appréhende comme étant les facteurs exogènes qui échappent au contrôle de l'entreprise. L'auteur a développé l'idée selon laquelle les exigences de l'environnement incitent la firme à coopérer. Le niveau d'exigence d'un environnement donné est fonction de plusieurs facteurs. L'auteur en propose six : l'incertitude du secteur, le rythme de l'innovation technologique, le montant des investissements requis, de

la porosité des frontières du secteur, de facteurs institutionnels et des situations des marchés bien spécifiques.

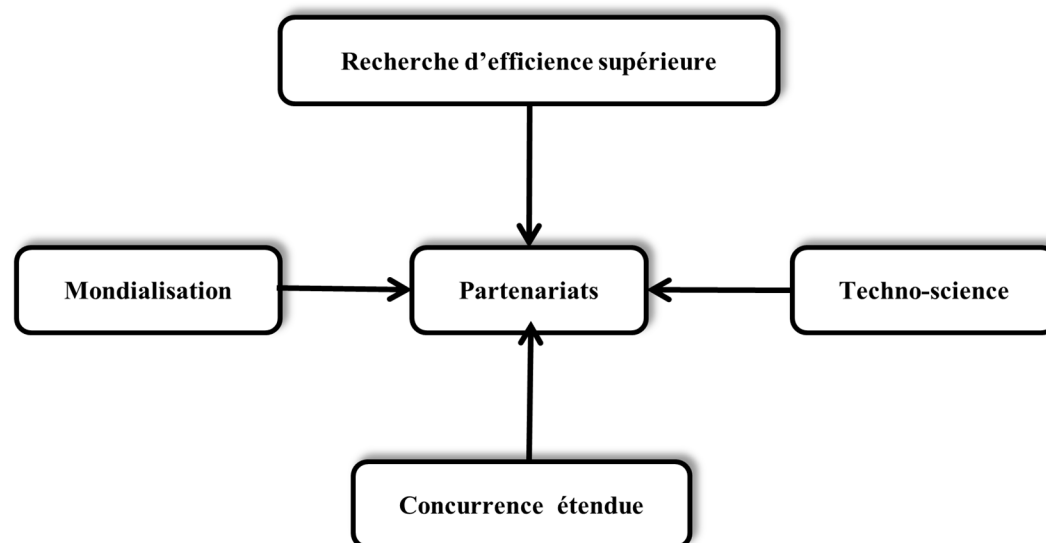
Ponson (1999), avance que c'est le développement technologique et la rapidité des évolutions qu'il engendre sur la vie des biens et des services et leur adaptabilité permanente qui expliquent le fort développement des partenariats entre entreprises. Ces accords sont apparus comme le fait des grandes entreprises, mais les petites et moyennes entreprises ont, elles aussi, développé des partenariats.

Dans cette perspective, Albagli (1999), explique dans son article « *l'alliance stratégique : un partenariat Nord-Sud ouvert* », que les entreprises doivent répondre à deux objectifs délicats à concilier : la maximisation du profit et la survie assurée à long terme. Or, d'après l'auteur, si la première contrainte fait référence à la productivité de la firme, et à sa capacité de combiner les facteurs de production, la seconde souligne les contingences de l'environnement dont la capacité perturbatrice peut se révéler fatale. Ainsi, « *une alliance stratégique satisfait une nouvelle dynamique susceptible de répondre aux défis de l'évolution de l'environnement, aux besoins nécessités par un projet nouveau ou au cumul de ressources pour le lancement d'un produit* » (Albagli, 1999, p.41).

Mais, les mutations de l'environnement ne sont pas les seules à expliquer le développement de ces accords. Pour Contractor (1991) les entreprises s'allient pour des raisons d'efficacité interne. Jolly (2001), souligne que des facteurs endogènes liés aux profils des ressources et à l'attitude des dirigeants à l'égard de la coopération sont à la base de la création de nombreuses alliances. Il affirme en effet, que le besoin de coopération est fonction des ressources de l'entreprise en ce sens que l'autonomie est associée à des ressources étendues et la coopération à des ressources limitées.

De plus, Helfer, Kalika et Orsoni (2004) identifient quatre raisons pour la conclusion des accords de partenariat. La première est la recherche de l'efficacité économique qui pose le principe qu'une organisation en partenariat doit permettre de baisser le coût d'une activité en dessous du niveau qu'atteindraient les solutions dispersées. La seconde, est l'extension de la concurrence qui s'étend à toutes les manœuvres technologiques, financières, de gestion de ressources humaines en vue d'acquérir des ressources et des compétences.

La troisième est la globalisation-mondialisation qui renforce la concurrence et ouvre des possibilités nouvelles pour trouver des clients, des fournisseurs, des sous-traitants et des partenaires nouveaux. La dernière est la techno-science qui accélère le flux de productions scientifiques. La recherche et développement pousse l'investigation dans des domaines à la fois plus étendus et plus spécialisés. La figure n° 4 résume les raisons du développement des accords interentreprises.

Figure n°4 : Les raisons du développement des accords de partenariat.

Source : Helfer, Kalika et Orsoni (2004, p.233).

En somme, un ensemble de travaux contiennent les mêmes arguments communs qui expliquent le développement des accords de partenariat et d'alliances. Le premier argument est le contexte de concurrence accrue auquel les entreprises doivent faire face. Les concurrents ne sont plus seulement nationaux mais mondiaux. Les entreprises doivent réfléchir sur leurs orientations stratégiques traditionnelles et à remettre en cause leurs méthodes, leurs habitudes et leur culture car le champ d'action est mondial et le choix des moyens à mettre en œuvre doit faire appel à la très grande diversité de cultures. Néanmoins, dans ces nouvelles formes d'approches, la problématique de base de l'économie industrielle reste la même : quelles sont les formes les plus efficaces d'organisation industrielle ? Quel est le degré d'intervention de l'État ? (Chevalier, 2000), ce qui est nouveau, c'est la place plus importante donnée au comportement stratégique des entreprises dans une vision mondiale de recherche de compétitivité. C'est « *la nouvelle économie* » définie comme l'organisation nouvelle de la production et des échanges, au niveau mondial, qui est en train de se mettre en place au début du XXI^e siècle, fondée sur tous les acquis des nouvelles technologies de l'information est de la communication obtenus depuis les années 80.

L'organisation nouvelle de la production a affecté de manière profonde la taille des entreprises industrielles et leurs stratégies. D'un côté, le mouvement de concentration à l'échelle mondiale des grands groupes industriels qui cherchent à se constituer en entreprises véritablement globales. De l'autre, de petites structures s'affirment par leur réactivité et leur souplesse. L'essor actuel des start-up technologique est une illustration de ce phénomène.

Par ailleurs, les entreprises sont passées d'une stratégie de diversification dans les années 1970, à une stratégie de recentrage à partir des années 1980. C'est le recul des conglomérats, ces groupes qui développent de nombreuses activités sans rapport entre-elles (Holz et Houssel, 2002).

Le deuxième est la rapidité du progrès technique qui génère la nécessité permanente d'adaptation de la part des entreprises aux fluctuations de leurs marchés. « *Le progrès technique a des implications qui concernent l'ensemble de l'activité des entreprises industrielles, aussi bien dans leurs dimensions productives que stratégiques* » (Holz et Houssel, 2002, p.46).

Le troisième est la pression exercée par les mouvements de consommateurs en mesure de peser sur la qualité des produits fabriqués par telle ou telle entreprise industrielle. C'est ce que Hamdouch et Dépret (2000) appellent le « *consommacteur* ».

Et enfin, le défi de financement des activités des entreprises dans un contexte de mondialisation des flux de capitaux.

Donc, la montée du phénomène est liée à la pression de l'environnement et de la technologie dans une action interactive. La globalisation des marchés et la recomposition internationale du système productif, les contraintes de la technologie par l'accroissement de ses coûts et la célérité de son obsolescence ont concouru à redonner de nouvelles perspectives aux accords interentreprises et le contexte de libéralisation des marchés a assuré une meilleure fluidité à ces accords.

4.1.2. Les enjeux des accords de partenariat

Si les raisons des accords de partenariat sont diverses, les enjeux le sont également. Le partenariat est d'abord une organisation économique ayant des frontières précises et identifiables. Il est un lieu de coordination, de décisions. « *Comme une autre organisation et en tant qu'organisation il constitue conceptuellement une procédure de coordination plus proche de l'entreprise que du marché* » (Letourneur, 1991, p.67).

En tant qu'organisation, les performances dépendent des ressources et compétences physiques, symboliques, financières, organisationnelles et humaines. La stratégie consiste à identifier de telles ressources et compétences, pour découvrir de nouveaux marchés, à inventer de nouveaux produits, à se démarquer de la concurrence en offrant différemment des biens ou des services somme toute comparables (Helfer et al, 2004).

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

Par sa construction de façon à la fois, à favoriser des attitudes et un comportement particulier et adapté à des besoins spécifiques, à la création d'informations, d'initiatives et la prise de risques, il est considéré comme un élément en concordance avec les besoins et les objectifs stratégiques de l'organisation et d'une efficacité dynamique faisant une large place à l'apprentissage visant à produire des effets de façon continue.

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

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

Les entreprises en partenariat partagent un espace bien précis. Ces entreprises sont autonomes en dehors de cet espace qui les rapproche. La manière de s'approprier cet espace pour en faire un espace stratégique dépend de la perception qui anime les partenaires et leurs actions. Si cette perception à l'égard de ce lien est positive, alors une nouvelle dynamique anime les partenaires et une nouvelle logique ne manquera pas de s'instaurer. L'accord de partenariat ne devient une réalité que par l'effet de cette dynamique (Letourneur, 1991).

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

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

4.2. De l'accord au portefeuille d'accords : un phénomène observable dans plusieurs industries

Plusieurs auteurs (Arlandis, 1987 ; Meschi, 2009, Blanchot et Guillozou, 2009) soulignent que les causes du développement d'un portefeuille d'alliances sont pour partie les mêmes que celles du recours aux alliances.

4.2.1. Le portefeuille d'accords

Avec la formation des accords dans différents pays, de secteurs d'activité, avec des missions distinctes, nombre d'entreprises se trouvent engagées dans une dizaine ou plus d'accords. Il s'agit pour ces entreprises de la construction d'un portefeuille d'accords.

Arlandis (1987), pense que le phénomène des alliances stratégiques pourrait peut être remettre en cause certains principes du management stratégique de l'entreprise, essentiellement l'approche stratégique. Il semble, d'après lui être temps pour l'analyse stratégique de s'intéresser à la gestion du portefeuille d'alliances comme elle s'était intéressé autour des années 60, à la gestion du portefeuille de produits.

Blanchot et Guillouzo (2009, p. 128), ont défini le portefeuille d'alliances comme *« l'ensemble des alliances nouées par une même firme, dans lesquelles elle se trouve directement engagée à un moment donné, quels que soient les modalités juridiques, la fonction concernée et le nombre de partenaires »*. Morin (1994) quant à lui indique que le réseau d'alliances et de partenariat à un moment donné façonne le dispositif coopératif d'un groupe, en ce sens que dans ses actions coopératives, un groupe peut être engagé diversement dans ses rapports avec d'autres groupes. Quelles sont les raisons de création de ces portefeuilles ?

La réponse donnée par Blanchot et Guillouzo (2009) s'oriente pratiquement vers les mêmes raisons que celles qui sont à la base de création des alliances, c'est-à-dire faire appel à des partenaires pour des ressources et des compétences que l'entreprise ne possède pas en interne, la prise de risque partagée et imposer une technologie.

« Mais la propension à coopérer des organisations dépend aussi des opportunités qui s'offrent à elles » (Blanchot et Guillouzo, 2009, p.129). Aussi, plus l'entreprise est attractive, plus sa dotation en capital technique, commercial et social est importante, plus le nombre d'alliances est important. Ces caractéristiques cependant ne sont celles de petites ou moyennes entreprises, mais plutôt des grandes. Les deux auteurs identifient ainsi une *« relation positive significative entre la taille des firmes et leur propension à coopérer »* (Ibid, p.129).

Les portefeuilles d'alliances peuvent avoir des effets positifs qui peuvent résulter de l'accumulation de ressources utiles, de l'apprentissage et de l'acquisition d'un savoir-faire. Toutefois, Doz et Hamel (2000) soulignent qu'à partir d'un certain seuil, les problèmes de coordination sont destructeurs de la valeur.

Pourtant, la performance d'un portefeuille d'alliances ne dépend pas uniquement de sa taille (Blanchot et Guillouzo, 2009), mais de toutes ses composantes: la nature des projets, le profil des partenaires, la nature des liens avec les partenaires et la densité des liens entre partenaires.

Dans leur article *« la gestion stratégique des portefeuilles d'alliances »* Blanchot et Guillouzo (2009) notent en effet, que ce n'est pas le nombre ou la place dans le réseau, qui est important mais plutôt *« l'usage »* qui est fait de ces alliances. L'argument avancé par les auteurs est que

l'effet d'un portefeuille d'alliances sur le profit est d'autant plus positif qu'il comporte un pourcentage élevé d'alliances orientées technologies (plutôt que marché) et d'alliances attirant (plutôt que transférant) des technologies.

L'effet dépend également des profils des partenaires : il varie selon leur nationalité, leur champ d'expertise technologique, leur dotation en ressources, leur taille et propension à innover, leur métier, leur industrie d'appartenance, leur diversité et leur pouvoir de négociation. L'ensemble de ces éléments affectent la création de valeur du portefeuille et sa répartition « *en particulier, le pouvoir de négociation des partenaires impacte la performance, non parce qu'il influence la valeur collectivement créée mais du fait qu'il pèse sur la répartition de cette valeur* » (Blanchot et Guillouzo, 2009, p.132).

Or si le profil des partenaires affecte la valeur du portefeuille, le profil de la firme détenant le portefeuille joue aussi un rôle important. Les jeunes firmes gagnent le plus à s'associer à de grandes firmes très innovantes. Mais, surtout les auteurs établissent un lien entre l'expérience accumulée en matière d'alliances et la présence de mécanismes d'apprentissage en matière de conception et de pilotage des alliances, constitutifs d'une capacité distinctive et la performance de leur portefeuille d'alliances.

La performance d'un portefeuille d'accords est fonction de la « *force potentielle des liens forts* » qu'il permet d'établir. Ces liens peuvent être forts. Ils favorisent dans ce cas de figure l'échange d'information de haute qualité et de savoir tacite, le développement de la confiance. Ils peuvent être faibles, permettant dans ce cas là l'obtention d'informations.

L'enjeu associé à la construction d'un portefeuille d'alliances est d'obtenir une position avantageuse dans la toile qui se tisse.

Par ailleurs plusieurs auteurs (Guth, 1998 ; Doz et Hamel, 2000 ; Meschi, 2009 ; Blanchot et Guillouzo, 2009) s'accordent pour affirmer qu'il est essentiel de savoir que l'urgence de la situation due à la mondialisation et à la globalisation oblige les entreprises à mettre en œuvre plusieurs alliances stratégiques à la fois. C'est pour cette raison que Guth (1998), déclare qu'il ne s'agit plus de traiter les problèmes d'une entreprise isolée, mais d'un groupement d'entreprises. Maîtriser les problèmes inhérents à la gestion de ces entreprises à la fois, est un métier très spécifique, transversal et nouveau. Il s'agit du nouveau métier de « bâtisseurs d'alliances ». L'auteur insiste sur le fait qu'« *Aucun de ceux qui font la stratégie des entreprises, en négociant les rapprochements, ou mettent en œuvre les projets qu'elles ont en commun, ne devrait l'ignorer* » (Guth, 1998, p.21).

En effet, l'intérêt d'une gestion des synergies potentielles et des éventuelles interdépendances entre alliances et entre partenaires nécessite de disposer d'une vision d'ensemble sur le portefeuille. C'est précisément pour cette raison que pour tirer pleinement avantage de ses accords, il est nécessaire de passer d'une logique d'alliance entre entreprises à « *une logique de portefeuille d'alliances* » (Meschi, 2009, p.109) en les envisageant et en les analysant non comme des entités organisationnelles isolées les unes des autres, mais comme des parties inter-reliées d'un système.

Aussi, lorsque les entreprises gèrent leur portefeuille d'alliances, elles se préoccupent de ses trois composantes possibles que Blanchot et Guillouzo (2009, p.134) considèrent comme « *les objets de management de portefeuille* », les partenaires, les relations et les activités ou projets concerné.

Les finalités du management du portefeuille d'alliances sont la maîtrise des effets du portefeuille, mieux intégrer les composantes du portefeuille et mieux capitaliser les savoirs et exploiter les savoirs acquis sur le management des alliances.

La mise en place d'une logique de portefeuille d'alliances s'accompagne le plus souvent de la mise en place de dispositif organisationnel. La création d'un véritable poste de « directeur des alliances » (Meschi, 2009) ou de bâtisseurs d'alliances (Guth, 1998), ou de « bureau des alliances » (Blanchot et Guillouzo, 2009) dans les entreprises en est l'expression la plus essentielle.

4.2.2. Un phénomène observable dans plusieurs industries

Les portefeuilles d'accords prospèrent car l'essentiel de la stratégie actuelle (et future) des entreprises de plusieurs industries se focalise sur les accords interentreprises. La dimension spectaculaire de ces accords se concrétise par leur multiplication et leur diversité dans de nombreuses industries (Arlandis, 1987; Garrette et Quélin, 1992; Jolly, 2001; Gertman, 2004). En effet, le développement rapide de ces accords est à l'heure actuelle considéré comme un des phénomènes majeurs de l'organisation d'un grand nombre d'industries. « *Des contributions théoriques relativement nombreuses et des recherches empiriques variées permettent d'avoir une assez bonne compréhension du phénomène* » (Garrette et Quélin, 1992, p.334).

Ces organisations sont apparues dans des secteurs très divers notamment dans les branches caractérisées par une forte incertitude, par une vive concurrence, donc par un risque élevé de faible rentabilité des investissements (Helfer et al, 2004).

Nous citons, de façon particulière les secteurs d'activités de haute technologie tels que l'aérospatial, l'armement, l'industrie informatique, l'industrie pharmaceutique où les entreprises s'allient lorsque le projet considéré nécessite une taille supérieure à celle de chaque partenaire pris isolément.

À ce propos, Blanchot et Guillouzo (2009) donnent les chiffres suivants : Les cinq cents premières entreprises globales ont chacune plus de soixante alliances stratégiques majeures. De plus, les vingt-cinq firmes européennes ont un portefeuille moyen de plus de cent alliances qui contribue à 20% de leurs ventes en moyenne. Près de la moitié des entreprises françaises ont un portefeuille de plus de quatre alliances. Environ 10% gèrent cinquante relations et plus.

Par exemple, dans l'industrie des technologies de l'informatique Arlandis (1987), a construit le portefeuille de neuf groupes industriels de taille mondiale de l'électronique : ALCATEL, BULL, ERICSSON, FUJITSU, IBM, NEC, PHILLIPS ET SIEMENS. Il a inventorié quelques 237 accords, 10 modalités d'accords, 10 lignes de produits, et environ 130 firmes

concernées. Les firmes comme PHILLIPS et SIEMENS ont un portefeuille de plus de mille alliances (Blanchot et Guillouzo, 2009). Dans le secteur américain du logiciel, le portefeuille moyen est passé de quatre alliances en 1990 à plus de trente alliances en 2001. Dans cette industrie, les portefeuilles d'accords sont au cœur des enjeux technologiques et constituent des vecteurs d'innovation et de diffusion technologiques importants (Gervais, 2003).

Phillips et Siemens ont constitué un portefeuille de plus de mille alliances. Phillips a mis en place, depuis 2002, un bureau des alliances qui intervient comme un centre de compétence et une base de données qui regroupe des outils divers, comme un *processus d'alliances, des best practices et une plate forme d'échanges et d'expériences* (Blanchot et Guillouzo, 2009).

Dans l'industrie du nucléaire, Meschi (2009) donne l'exemple du groupe français Areva et indique que le succès et le développement de ce groupe peuvent être reliés pour une bonne part à la mise en place d'une logique de portefeuille de joint-ventures. Ce groupe français a noué cinq joint-ventures. Si chacune de ces joint-ventures est isolée des autres, ces joint-ventures ne donnent qu'une vision parcellaire de la stratégie d'Areva pense Meschi (2009). En revanche, si elles sont analysées en relation les unes avec les autres, celles-ci forment un tout visant à la fois à intégrer la filière nucléaire.

Dans l'industrie automobile, plusieurs cas sont maintenant familiers. Le premier de ces exemples est l'alliance internationale scellée en 2000, entre Fiat (le septième constructeur automobile au monde, avec 2,3 millions de voitures produites en 1999) et General Motors (le premier constructeur automobile mondial). Cette alliance représente un montant de 2,4 milliards de dollars.

Le second est l'accord scellé entre Fiat et PSA deux constructeurs automobiles européens. Tous deux ont sensiblement la même antériorité et la même taille.

Les deux exemples allient des compétences de distribution d'un côté avec, de l'autre, des produits existants qui sont eux-mêmes l'autre face des ressources qui leur correspondent. L'alliance entre Matra et Renault de 1984 à 2003 pour la conception, production et commercialisation du monospace connu sous la marque « Espace » de Renault.

Nummi, l'alliance entre General Motors et Toyota, qui conçoit et fabrique des petites automobiles au Sud de San Francisco. Mitsubishi avait en 2003, 923 partenaires dans 385 joint-ventures (Blanchot et Guillouzo, 2009).

Dans l'industrie extractive, plusieurs alliances ont été créées pour des explorations communes des champs pétrolifères depuis le début du vingtième siècle et l'exploitation minière de bauxite et raffinage après la seconde Guerre Mondiale.

Dans l'industrie aérospatiale et l'armement, plusieurs alliances ont été scellées pour la conception et la fabrication des moteurs d'avions. L'association entre deux entreprises Snecma (société nationale d'étude et de construction de moteurs d'avions) et la GEAE (General Electric Aircraft Engines). Les exemples sont le Concorde, Airbus et Eurocopter.

Dans l'industrie pharmaceutique, plusieurs travaux (Maupertuis, 1999; Hamdouch et Depret, 2000, Hamdouch et Perrochon, 2000; Abecassis et Coutinet, 2008) ont montré que les mutations en cours dans cette industrie ont permis la construction de nombreux réseaux de firmes. La plupart des alliances ont scellé les accords de recherche et développement.

Les exemples sont nombreux, nous ne pouvons de toute évidence les énumérer dans le cadre de cette recherche.

Conclusion

Poser une problématique générale des accords de partenariat et d'alliances appelle à une définition précise de ces concepts et leurs formes organisationnelles pratiques et les raisons à la base de leur occurrence.

La revue de littérature a révélé que l'intérêt accordé à cette formule de développement vient en réponse à la complexité croissante et à la globalisation des marchés et la mondialisation. Chaque partenariat interentreprises représente lui-même une réalisation de la mondialisation. Inversement, la mondialisation conduit à une forme de partenariat affirme Bellon (1999).

Les entreprises nouent des accords de partenariats ou des alliances pour les ressources et les compétences non détenues, lorsqu'elles souhaitent innover pour partager les risques lorsque les innovations sont jugées trop incertaines et risquées pour s'y engager seules, ou tout simplement de survivre. Mais l'alliance a laissé place au portefeuille d'alliances car les mutations ont contraint les entreprises à trouver non pas un partenaire mais des partenaires et nouer non pas un accord mais des accords. De la multiplication des accords, les entreprises sont passées à la multiplication des portefeuilles d'accords et leur densification. Ces portefeuilles constituent un nouveau défi pour les entreprises opérant dans plusieurs industries telles que l'industrie informatique, automobile, extractive et pharmaceutique.

CHAPITRE 2 :
LES ACCORDS DE PARTENARIAT INDUSTRIELS
EN ALGERIE

CHAPITRE 2 :

LES ACCORDS DE PARTENARIAT INDUSTRIELS EN ALGERIE

Introduction

1. Les accords de partenariat industriels dans le cadre du monopole public (1966-1990)
2. La politique de laisser-faire (1990-2009)
3. La politique de partenariat obligatoire à partir de 2009
4. Les accords de partenariat en Algérie : entre discours et pratique

Conclusion

INTRODUCTION

Les accords de partenariat et les alliances dans les pays développés ont été et sont au cœur de la stratégie des entreprises. Ces accords sont concrétisés dans une optique générale de compétitivité et d'accroissement de la capacité d'innovation. De fait, ce mode de gouvernance semble être une réponse adaptée à la fois aux changements rapides et intenses que la technologie et la mondialisation ont imposés à l'activité économique (Doz et Hamel, 2000) et à l'incertitude liée aux conditions de l'activité et aux comportements des acteurs (Arlandis, 1987).

Mais, la réalité des accords de partenariat et les alliances ne se limite pas aux pays développés. En effet, si ces accords représentent la pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés, l'ouverture des marchés nationaux des pays en développement offrent des opportunités à la fois aux entreprises globales et les entreprises locales. Le partenariat est érigé dans de nombreux pays en développement comme l'Algérie, en un véritable atout économique pour ces pays.

En effet, le développement des accords de partenariat est annoncé comme une opportunité de développement de l'industrie algérienne. Certes, le phénomène n'est pas nouveau, mais la formulation, la réalisation de ces accords et le contexte dans lequel ils sont décidés sont sur bien des aspects très différents des contrats de transfert de technologie des années 60-70 ou des sociétés d'économie mixte des années 1980.

Aussi, ce chapitre soulève clairement deux questions : ***Quelles sont les logiques de décisions et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat industriels en Algérie? Si la qualité d'une politique officielle se trouve dans les effets des décisions prises et des actions mises en œuvre, quels effets ces politiques ont-elles-eu ?***

Appréhender les accords de partenariat dans l'industrie algérienne représente pour nous une double démarche. Tout d'abord, il s'agira de notre compréhension des politiques industrielles mises en œuvre en Algérie et de percer la logique à la base des accords interentreprises que les politiques industrielles sous tendent. C'est justement cette articulation dont nous voudrions explorer certaines caractéristiques avec l'ensemble des enjeux économiques qu'elles suscitent. Ensuite, nous tenterons d'évaluer les effets des décisions prises et des actions mises en œuvre.

Ce chapitre prend appui sur une analyse de contenu de plusieurs ouvrages, travaux de recherche et des textes réglementaires. Cette méthode nous semble la mieux indiquée car elle permet de mettre en lumière le sujet qui nous préoccupe et l'étude des contenus manifestes et latents de ces documents.

Pour mieux cerner le lien entre politique officielle vis-à-vis de l'investissement privé et politique industrielle, le regard se portera successivement sur trois moments clés : celui de la politique officielle dans le cadre du monopole public (1963-1990), de la politique de laisser faire (1990-2009), celui de la politique de partenariat généralisé (à partir de 2009) et faire la part entre discours et pratique et des enjeux du partenariat en Algérie.

1. LES ACCORDS DE PARTENARIAT INDUSTRIELS DANS LE CADRE DU MONOPOLE PUBLIC (1966-1990)

La politique industrielle du pays dans son ensemble était fondée sur l'intervention de l'État dans l'allocation des ressources, la priorité aux industries de base, autour desquelles se sont cristallisés les enjeux les plus décisifs (Boukella, 1998) et l'entreprise publique comme un instrument parmi d'autres (législation, contrôles divers, participations financières) pour atteindre des objectifs, pour implanter des politiques (Parenteau, 1994). Dans cette économie administrée, l'État était le promoteur et le gestionnaire du processus d'industrialisation.

1.1 Une politique officielle restrictive

Par politique officielle Bonin (1994) entend toute politique décrite par un texte de loi ou une publication publique. Aussi, de la spécificité des codes d'investissement de 1963 et de 1966 et de la loi de 1982 modifiée et complétée par la loi de 1986, leur objet et leur contenu respectifs découlent des pratiques décisionnelles, des exigences dans l'action de l'État, des modalités dans l'organisation qui sont particulières à chacun d'eux.

1.1.1. *Le code d'investissement de 1963 : un code restrictif et discriminatoire*

Institué par la loi n° 63-77 du 26 juillet 1963⁷, le code des investissements de 1963 visait l'encouragement de l'investissement étranger. Ce code avait un caractère restrictif et discriminatoire du fait que les étrangers seuls avaient le bénéfice des garanties et avantages prévus par ce code. Parmi ces avantages, un droit au transfert des bénéfices, l'exonération d'impôts (partielle ou totale), la bonification d'intérêt et la stabilité du régime fiscal. Par ce régime préférentiel, l'État algérien a exprimé sa volonté de garder un lien avec les investisseurs français et souligne la nécessité de freiner la fuite de capitaux.

Cependant, tout investissement faisait l'objet d'une demande instruite par la commission nationale d'investissements et est prononcé par arrêté ministériel de tutelle après avis de la commission (article 13 de la loi).

Mais, les avantages accordés aux investisseurs étrangers ne provoquent pas d'engouement massif puisque la commission d'investissement n'a agréé d'après Chignier (2009) que 76 dossiers entre 1963 à 1966 représentant 3 075 emplois et se concentrent dans le domaine des hydrocarbures.

En 1966, les choix de l'Algérie quant au modèle de développement à adopter se précisent. Un autre code d'investissement est institué trois ans plus tard.

1.1.2. *Le code des investissements de 1966*

Ce code des investissements est institué par l'ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966⁸. Le principe de base de la politique officielle menée et décrite dans le code des investissements de 1966 est « *l'exclusion du capital étranger des secteurs vitaux de l'accumulation et de son*

⁷ JORA, n° 53 du 2 août 1963

⁸ JORA, n° 80 du 17 septembre 1966

contrôle dans les autres secteurs » (Oufriha et Djeflat, 1986, p.96). Ce contrôle est effectué par l'obligation de s'associer avec une société nationale. La participation de l'associé étranger ne doit pas dépasser 49%. La véritable finalité de la participation majoritaire détenue par la société nationale dans le capital social de la personne morale ainsi constituée est de lui conférer un pouvoir de contrôle sur l'organe de direction. Le partenaire étranger n'a pratiquement aucune possibilité d'influencer la marche de la société (Terki, 1976).

De plus, tout projet d'investissement doit être soumis à la commission nationale d'investissement. Cette commission procède à un tamisage dans le but de négocier une plus grande contribution de l'entreprise étrangère aux intérêts nationaux (création d'emploi ou formation des cadres, apport technologique et développement des ressources locales). Par ailleurs, la probation des statuts de la société ne peut intervenir que s'il ya deux dispositions : racheter tout ou une partie de la participation des actions du partenaire étranger et la faculté de rachat après une durée déterminée. Cette politique de désinvestissement oblige les actionnaires étrangers à céder leurs statuts d'actionnaires à des nationaux après un certain nombre d'années (Terki, 1976).

Le contenu de ce code peut être apprécié dans le contexte où il a émergé. En effet, pour assurer les bases de développement à long terme, l'Algérie a choisi un mode de développement fondé sur l'industrie. « *Les thèses en vigueur (théories des pôles de croissance de François Perroux) attribuent aux industries de base une vertu d'entraînement* » (Holz et Houssel, 2002, p.413). La sidérurgie et les hydrocarbures seront les piliers de l'industrie algérienne valorisant les ressources nationales tout en permettant une diversification industrielle en aval.

La réalisation de cette industrialisation repose sur une politique soutenue d'investissements productifs publics⁹ et une intervention active de l'État.

Mais, « *la présence de ressources nécessaires pour la réalisation du projet de développement renvoie à la disponibilité effective de ressources techniques possédant l'expertise nécessaire pour assurer la gestion et la réalisation du projet en question et à la disponibilité de ressources fonctionnelles maîtrisant bien les processus d'affaires touchés par le projet* » (Vital, 2005). Dans le cas de l'Algérie, la présence des ressources n'est que partielle, en ce sens que les ressources sont disponibles pour certains volets du projet (son financement) mais absents ou insuffisants pour d'autres volets (sa réalisation et son exploitation).

Ce désavantage majeur (un savoir-faire et une technologie limités sinon inexistants), a mis au centre de la politique industrielle la nécessité de l'intervention des entreprises étrangères. L'incitation de la société étrangère trouve alors sa signification à la fois dans le savoir-faire qu'elle est sensée apporter et les capitaux qu'elle investit (Sikhi, 1987).

⁹ Les investissements alloués à l'industrie dans le stock global des investissements sont énormes. Boudjenah (2002) donne les chiffres suivants: 55,3% pour le plan triennal 1967-69, 55% pour le premier plan quadriennal (1970-1973) et 59% pour le deuxième quadriennal (1974-1977).

Bien que la commission nationale d'investissement autorise la création des sociétés en association avec une entreprise étrangère, l'Algérie a eu recours principalement à des contrats de transfert de technologie pour la mise en œuvre et la réalisation des projets. Deux modes de contrats sont à distinguer : le « mode décomposé » et le « mode composé ». *Le premier concerne des tâches précises dans la réalisation d'un projet donné dans lequel la société nationale joue le rôle « d'assembleur »* (Sahraoui, 2014). Il s'agit dans ce cas de la signature de plusieurs contrats partiels avec divers partenaires étrangers dont chacun apporte des fournitures ou une assistance. Ces contributions distinctes répondent à un besoin d'étude de réalisation, d'importation et de montage d'équipements, d'assistance technique et de formation du personnel.

Dans le deuxième mode, le partenaire étranger devient le coordonnateur de toutes les opérations concernant la réalisation du projet. Ce mode englobe deux formules de contrats : les contrats « clés en main », dans lesquels la responsabilité de la firme étrangère se limite à la livraison d'une usine complète prête à fonctionner et les contrats « produits en main » où le partenaire reste responsable du fonctionnement du projet pendant les premières années d'exploitation.

Holz et Houssel (2002) soulignent que c'est après l'échec relatif du mode de construction d'El Hadjar confiée par tranche à des sociétés différentes que l'Algérie a privilégié l'acquisition d'unités « clés en main » auprès d'un seul partenaire responsable, devant livrer l'usine en état de marche. Mais, là aussi, la production et la longévité des équipements industriels ainsi implantés, ne sont pas pour autant garanties. Par conséquent, l'Algérie, se résout après 1975 à confier aux investisseurs étrangers non seulement la construction, mais aussi la mise en production des usines.

1.1.3. Les effets limités

Cette manière de faire a influencé en profondeur les pratiques de développement en direction de la priorité donnée aux grands projets de développement et aux formules des usines clés en main. Selon Sahraoui (2014), c'est essentiellement à travers cette pratique de contrats de transfert de technologie que les sociétés nationales ont pu réaliser les objectifs fixés par la planification centrale. D'après l'auteur, le premier mode (mode décomposé) a principalement été utilisé au cours de la période allant de 1967-1973. C'est, en revanche, pendant la période allant de 1973-79 que la pratique des contrats « clés en main » a connu une large prédominance.

Ainsi, rien que pour la période allant de 1966 à 1977, Yachir (1983) a recensé, 271 contrats conclus avec les firmes étrangères, dont 45 contrats d'étude et d'engineering, 83 contrats de livraison et de montage d'équipements, 35 contrats de réalisation, 91 contrats clés en main et 17 contrats produits en main. En outre, Holz et Houssel (2002) indiquent que pour la période de 1975-1984 l'Algérie a importé près de onze (11) milliards de dollars de biens d'équipements industriels.

Bien que la position de l'Algérie vis-à-vis de l'investissement étranger et de l'industrialisation par substitution aux importations était sans équivoque (Sikhi, 1987) et que les pouvoirs

publics ont affiché une volonté de vouloir atténuer et à terme se défaire complètement des liens de dépendance (Oufriha et Djeflat, 1986), ces chiffres mettent en évidence l'accentuation de la dépendance de l'Algérie vis-à-vis des entreprises étrangères par un recours systématique à l'assistance technique..

Dans son article *développement économique et innovation située*, Zaoual (2008), a dévoilé la face cachée des transferts de technologie en soulignant que le développement en paquet inhibe la créativité des milieux destinataires. En fait, ces contrats ont pour conséquence « d'aliéner l'acheteur » (Zaoual, 2008) car « *n'ayant pas investi dans la production endogène de ses technologies, l'Algérie s'inscrit durablement dans la dépendance technologique à l'égard des firmes étrangères* » (Chignier, 2009, p.21).

Finalement, ces contrats relèvent beaucoup plus des transactions marchandes que de contrats dont l'enjeu est le transfert de technologie.

Mais, en réalité, les dysfonctionnements du système industriel mettent en évidence les limites et contradictions du modèle algérien. « *L'engrenage d'une triple dépendance s'installe* » (Holz et Houssel, 2002, p.417), à l'égard des cours mondiaux du Brut, des banques et institutions financières internationales et à l'égard de la technologie des pays industrialisés.

D'ailleurs, Zaoual (2008) indique que l'histoire économique de l'après indépendance de l'Algérie fournit un laboratoire vivant des contre performances économiques et sociales de ce type de politique et l'Algérie s'avère en fait dans l'incapacité « *d'assumer seule son propre modèle de développement* » (Holz et Houssel, 2002, p.417).

La nécessité d'un redéploiement de la politique industrielle devient nécessaire. Par ailleurs, l'échec des transferts de technologie est une erreur féconde (Zaoual, 2008) que l'Algérie a médité. Aussi, les pouvoirs publics ont délaissé cette pratique pour créer des sociétés d'économie mixte pour la création de liens plus propices à l'apprentissage. La création de telles sociétés s'inscrit dans une politique d'ouverture « contrôlée » vis-à-vis de l'investissement privé (Benissad, 1991) au travers de la loi sur *le fonctionnement des sociétés d'économie mixte de 1982*.

1.2. Une politique de sociétés d'économie mixte obligatoire et de désinvestissement

Le constat de dépendance technologique, technique et commerciale induite par les contrats « clés en mains » et « produits en main » a contraint les pouvoirs publics à abandonner cette formule de transfert de technologie. À cet effet, le législateur algérien a élaboré deux textes de lois relatives à la constitution et au fonctionnement des Sociétés d'Économie Mixte (SEM) : la loi 82-13 du 28 août 1982,¹⁰ modifiée et complétée par la loi 86-13 du 19 août 1986¹¹.

1.2.1. Les lois sur le fonctionnement de la société d'économie mixte

¹⁰ Journal officiel de la république algérienne du 31 août 1982.

¹¹ Journal officiel de la république algérienne n° 35 du mercredi 27 août 1986.

Il est important de noter que c'est en 1982 que la loi spécifie l'appellation « société d'économie mixte ». La création de telles structures était inscrite dans le cadre général des codes des investissements, plus spécifiquement dans le code de 1966.

La loi 82-13 du 28 août 1982 définit les SEM comme « *des sociétés par actions régies par le droit commercial algérien. Leur création et leurs statuts établis, conformément à la législation en vigueur, s'inscrivent dans le cadre du protocole d'accord signé entre la (ou les) entreprise (s) socialiste (s) et le (ou les) partenaire(s) étranger* » (art.3).

La Société d'Économie Mixte est donc créée pour l'acquisition de la technologie d'une part et la rapidité dans la réalisation des investissements de l'autre (Oufriha et Djeflat, 1986). En effet, parmi les objectifs des SEM, deux cités dans l'article 4 de la loi n°86-13 du 19 août 1986, sont essentiels. Le premier concerne les modalités et l'échéancier de formation et d'algérianisation effective du personnel d'encadrement. Le second, cible les voies et les moyens d'assurer un réel transfert de connaissances et de savoir-faire en particulier pour la promotion des exportations.

Le protocole d'accord rédigé par les deux parties est soumis aux visas des ministères de la tutelle, le ministère des finances et le ministère de la planification. La création d'une société d'économie mixte s'inscrit dans le cadre du plan national de développement et obéit aux objectifs de rentabilité économique et financière. Par cette mesure l'État a tenté de s'assurer que dans la mesure du possible les entreprises étrangères contribuent à la poursuite des objectifs nationaux, en termes de création d'emploi, de formation des cadres, de l'accroissement des exportations, du développement technologique et du développement des ressources locales. De plus, le partenaire étranger ne peut contraindre son partenaire algérien « *à prévoir pour la société d'économie mixte une restriction abusive d'activité, une source d'approvisionnement exclusive, une technologie déterminée ou des conditions particulières en matières de fixation des prix* » (Benissad, 1991, p.51).

La société algérienne devait détenir 51% du capital social de la société mixte. Elle est établie pour une durée de 15 ans, période à laquelle la société redevient une société à capitaux algériens par rachat des actions détenues par le partenaire étranger, à défaut d'un tel rachat, la société d'économie mixte est dissoute. Les autorités algériennes spécifient en effet, que toute société mixte à participation étrangère doit prendre fin au moment de l'accomplissement du passage de l'expérience étrangère aux mains algériennes.

Cette formule doit-être envisagée comme l'opportunité de développer ou d'acquérir une technologie ou des savoir-faire et donc représente un « *compromis temporaire* » (Vital, 2004, p.63), « *un état transitoire* » (Meschi, 2009), le temps que la société nationale acquière les ressources et compétences qui lui manquent afin de reprendre le plein contrôle de ses activités.

Le temps pour parvenir à l'acquisition des ressources et compétences, l'État en a également décidé : 15 ans. Cette acquisition se fait généralement par le transfert à l'intérieur d'équipes mixtes, des rapports plus étroits entre les deux partenaires et de façon plus formelle, lors des

formations fournies par le partenaire étranger. Une fois, que l'algérianisation du personnel d'encadrement est effective comme le stipule la loi, le partenaire algérien met fin à la société d'économie mixte.

Pour donner toutes les chances à ce transfert de se réaliser, le choix du partenaire étranger est primordial. Il est fait sur la base de ses capacités technologiques et ses capacités dans le champ d'intervention de la société d'économie mixte à créer. La compatibilité de l'association projetée avec la politique générale de l'Algérie est donc recherchée dans le but d'augmenter la capacité du pays à couvrir les besoins de la population et d'assurer à la fois, une capacité de production élevée, une rapidité de réalisation des investissements et la pénétration de certains marchés qui lui étaient inconnus ou fermés.

La société d'économie mixte est dirigée par l'assemblée générale dont le partenaire algérien est majoritaire dans le nombre de ses représentants. Le conseil d'administration est constitué de cinq membres dont la partie algérienne est majoritaire. Le directeur général est un représentant du partenaire algérien et il est directeur de la société.

La loi 82 -13 du 28 août 1982 a été modifiée et complétée par la loi 86-13 du 19 août 1986¹². Cette nouvelle loi se voulait plus explicite. Cependant, il n'y pas eu de modifications dans le fonctionnement de base de la société d'économie mixte, notamment en ce qui concerne la règle de majorité et l'agrément du protocole¹³ de la SEM.

Ce nouveau contexte réglementaire est révélateur des nouveaux enjeux industriels qui s'y rattachent et cette ouverture « contrôlée » s'inscrit dans un contexte de réformes économiques.

1.2.2. Des changements contextuels d'ampleur

En 1982, des réformes économiques ont été entamées. Ces réformes consistaient à amener les entreprises publiques économiques à identifier les décalages réels entre les objectifs souhaités et le devenir perçu et y apporter des solutions convergentes. Les entreprises publiques de l'industrie sont au cœur de ces transformations (Boudjenah, 2002) qui ont porté essentiellement sur la restructuration organique, la restructuration financière des entreprises (1982) et l'autonomie de gestion des entreprises publiques (1988).

La restructuration organique des entreprises est induite par la taille des sociétés nationales organisées en grandes structures très concentrées et placées en situation de monopole dans leur branche d'activité. Le gigantisme (Benissad, 1994), de ces complexes industriels devenus un lieu d'accumulation du capital, au dépens de l'effet de production, entraînent peu d'économie d'échelle et les coûts liés à la « *macrocéphalie d'une bureaucratie interne qui ne participe pas directement au processus de production* » (Chignier, 2009, p.22) sont importants.

¹² Journal officiel de la république algérienne n°35, mercredi 27 août 1986.

¹³ Le protocole d'accord rédigé par les deux parties devait être soumis aux visas du Ministère de la tutelle, des finances et de la planification.

Le choix d'un découpage des sociétés d'État en des entreprises de petite et moyenne taille relativement plus spécialisées et dont les missions sont plus précises et plus maîtrisées est adopté. Cette atomisation s'est accompagnée de nombreuses mesures d'accompagnement, notamment la déconcentration régionale qui consistait à transférer de la capitale vers l'intérieur du pays des sièges sociaux et le contrôle des effectifs par le freinage maximum du recrutement à des postes administratifs et la pratique des licenciements collectifs.

Le deuxième volet de la réforme organisationnelle est la restructuration financière. En effet, le diagnostic des entreprises a révélé une déstructuration financière des entreprises publiques. Cette déstructuration a pour origine d'une part, une cause interne liée aux surcoûts d'investissement et d'exploitation dus à la faible productivité des facteurs de production et au coût élevé des consommations intermédiaires, et à une cause externe d'autre part, ayant trait à l'impact du contrôle administratif des prix de vente fixés administrativement souvent inférieur au coûts de production.

Aussi, la restructuration financière des entreprises concerne deux volets. Un volet interne qui consistait à obliger les entreprises à dégager des résultats et des profits afin d'assurer l'autofinancement et de réduire le recours à l'aide de l'État, une gestion efficiente des facteurs de production et « *la tenue d'une comptabilité analytique pour la fixation des prix plus vrais* » (Benissad, 1994, p.41). Le deuxième est externe et assuré par le trésor public et consistait à la réévaluation progressive des prix et la dotation d'un capital, la résorption des découverts ou leur consolidation et la transformation des dettes à long et moyen terme en dotations en capital.

Les effets positifs escomptés par la restructuration organique des entreprises publiques n'ont pas eu le temps de se concrétiser. En 1986, l'Algérie reprend avec des atouts totalement modifiés suite au contre-choc pétrolier et la crise de l'endettement. Cette crise va révéler les équilibres précaires de l'économie algérienne et la perspective encore plus préoccupante de son développement. « *L'industrie publique n'a plus vocation d'être le moteur de la croissance algérienne* » (Chignier, 2009, p.34).

En 1988, l'Algérie entame une autre réforme (encore une) : l'autonomie des entreprises publiques. Le problème était posé non pas en termes de taille ou de dotation en capital social des entreprises, mais en termes de gestion. Aussi, les pouvoirs publics ont décidé d'une privatisation formelle au travers de la loi 88-01 de 1988 dite d'orientation sur l'Entreprise Publique Économique. Cette loi consacre l'autonomie de gestion pour la majorité des entreprises publiques par la modernisation de la gestion publique institutionnalisant la notion de résultats.

Cette idée de transposer les méthodes de management du secteur privé au secteur public (Amar et Berthier, 2007) est conçue dans le but de faire émerger des gestionnaires publics dotés d'un pouvoir de décision et de réorienter le mode de prise de décision économique vers un système largement décentralisé, fondé sur des critères financiers (Sahraoui, 2014). L'objectif essentiel est de rendre la gestion des entreprises publiques plus efficace en favorisant la responsabilité, la motivation et l'autonomie des managers et un meilleur emploi

des fonds publics. Par ailleurs, cette mesure s'accompagne de premières directives assignant les dirigeants d'entreprises publiques à la contrainte de rentabilité (Boudjenah, 2002), en contrepartie, de la disposition de l'ensemble des leviers économiques de la gestion qui sont d'après Oussalem (2009) : l'élaboration par l'entreprise de sa propre stratégie à travers un plan à moyen terme, la gestion de la relation de l'emploi et la liberté de fixer les prix et le choix des réseaux de distribution.

L'innovation majeure de cette loi est une conception du secteur public autonome, flexible et réactif. De plus, les entreprises peuvent se tourner librement vers toute forme de ré-déploiement : fusion, scission, filialisation (Benissad, 1994). La gestion de la propriété est confiée à des agents fiduciaires : les fonds de participations. C'est dans ce cadre de cette réforme que l'Entreprise Publique Économique (l'EPE), personne morale de droit privé, société par actions ou société à responsabilité limitée s'est substituée à celui d'entreprise nationale. Ce changement statutaire des entreprises publiques est une reconnaissance du désengagement de l'État.

Les objectifs de cette réforme sont de deux ordres : une conception du secteur public et plus particulièrement de l'administration, reposant sur les 3E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1988) et une transformation des administrateurs publics en véritables managers.

1.2.3. Les incertitudes

Finalement, la politique officielle de société d'économie mixte obligatoire a permis la mise en œuvre de trente huit (38) sociétés mixtes au cours de la période 1967 à 1987. Parmi ces 38 sociétés, 24 sont créées dans le secteur des hydrocarbures, soit 63% du total. C'est ce qui explique l'effet d'agglomération considérable dont jouit ce secteur, étant donné que depuis 1956, d'énormes capitaux furent consacrés à la recherche et à l'exploitation des hydrocarbures (Terki, 1976). Les autres sociétés d'économie mixtes (14) se répartissent dans les secteurs suivants : la sidérurgie (02 sociétés), les matériaux de construction (02 sociétés), les bâtiments et les travaux publics (02 sociétés), le transport (01 société), études d'engineering et réalisation de travaux (04 sociétés), la construction mécanique et les machines outils (1 société) et l'étude et les travaux d'énergie (02 sociétés).

L'objectif fondamental de la mise en œuvre de tels accords est le transfert de savoir-faire. Cette ressource intangible se révèle être un facteur déterminant du développement économique. En témoigne, le contenu du protocole d'accord de création de SEM. Celui-ci devait préciser les voies et moyens permettant, notamment : d'assurer un réel transfert des connaissances ainsi que la transmission d'un savoir-faire par la formation de cadres nationaux (art.6). Le partenaire reçoit quelque soit les résultats financiers de la société une rémunération additionnelle spéciale liée aux résultats en matière de transfert de savoir-faire. La rémunération additionnelle est calculée en fonction de la réalisation des objectifs du plan et le degré d'intégration des cadres (Benissad, 1994). Pour le législateur algérien, la création des sociétés mixtes sont sensées créer un processus d'interaction dynamiques qui permettent aux partenaires d'atteindre les objectifs stratégiques.

Qu'en est-il dans les faits ?

Le nombre de sociétés d'économie mixte est jugé limité par plusieurs auteurs. Mais, ce n'est pas leur nombre qui pose problème mais plutôt la non réalisation des objectifs pour lesquels elles sont mises en œuvre. Par exemple, Oufriha et Djeflat (1986), considèrent que dans les sociétés d'économie mixte, un certain nombre de problèmes persistent notamment certains liés à leur capacité à transférer la technologie. La décision technologique dans la SEM reste exclusivement aux mains du partenaire étranger, malgré les accords passés au départ de faire participer le client. Des phénomènes de rétention de l'information technologique se manifestent et l'opérateur local n'est pas associé à toutes les étapes et à tous les processus de travail. Son association ne se fait que sur les seuls aspects secondaires ou périphériques de la technologie. D'une part, il a tendance à confier toutes les tâches de conception au fournisseur. Les efforts nécessaires requis ne sont pas donc faits. D'autre part, le partenaire étranger a tendance à tirer profit de la situation en orientant les achats des biens d'équipements nécessaires vers le groupe ou l'entreprise mère auquel il appartient, ou même vers les entreprises originaires du même pays. Il est vrai que l'exploitation de la société d'économie mixte induit plusieurs contrats logistiques qui comprennent dans la plupart des cas : la vente d'équipement et de fournitures, un contrat de gestion, de détachement de personnel et d'assistance technique.

C'est dans ce contexte incertain que l'État algérien a affiché sa volonté (compte tenu des contraintes internes et externes) de s'inscrire dans une idéologie libérale.

2. LA POLITIQUE DE LAISSER-FAIRE (1990-2009)

La libéralisation et l'ouverture à la concurrence s'inscrivent dans un contexte de réduction du rôle de l'État au profit du privé (Kiambu, 2008). Si l'idée d'un moins d'État est recevable, néanmoins, il n'en demeure pas moins que le rôle est celui d'un État régulateur qui doit dorénavant agir plus comme facilitateur et médiateur des échanges économiques (Sidi Boumedine, 2013). Il s'agit d'un nouveau mode de gestion marqué à la fois par l'intervention de manière active du privé (national et étranger) et par l'émergence de multiples acteurs. Nous évoquons l'État (puissance publique), l'État (entrepreneur), le privé national (désormais reconnu comme partenaire) et le privé étranger (dont l'intervention reste incontournable).

Se sont alors, accompli des transformations économiques de grande ampleur qui ont conduit à de véritables ruptures avec les pratiques antérieures. Dans le cadre de ce changement contextuel, l'État, (puissance publique) doté de la souveraineté élargie a promulgué plusieurs textes législatifs par lesquels *« les agents du secteur public peuvent réaliser de force la majeure partie de sa stratégie concernant l'ordre sociétal, les rapports sociaux, le comportement des individus »* (Parenteau, 1994). Le contexte dans lequel les acteurs opèrent est profondément modifié. Il fallait en effet, gérer la continuité et organiser les ruptures (Neuschwander, 1991).

2.1. La valorisation des investissements directs étrangers

Le cadre théorique dans lequel s'inscrit l'investissement direct étranger en Algérie est celui relatif aux logiques de développement international des entreprises dans un contexte de mondialisation économique et d'intégration croissante des espaces économiques régionaux.

Les entreprises multiplient leurs investissements à l'étranger, créant ainsi des réseaux multiples et diffus par des alliances, associations, prises de participation, création d'entreprises conjointes (Grespy, 1989). L'investissement direct étranger est une forme de développement international qui se traduit par des relations de type société-mère-filiale (Marhofer, 2007). Sa réalisation implique un investissement capitalistique dans une société locale à l'étranger. L'objectif de l'investisseur étranger est d'exercer une influence effective sur l'activité et la gestion de l'entité visée.

Les investissements directs se font par l'implantation de filiales de distribution et de production. Une filiale est une unité de production de nationalité locale indépendante juridiquement de la maison mère et contrôlée majoritairement par celle-ci (Boutat, 1989). Cette implantation engendre des coûts fixes et un engagement à long terme et les ressources mobilisées sont plus importantes que dans le cas des activités d'exportation et des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire.

Mayrhofer (2007), distingue quatre formes d'investissements directs à l'étranger :

- La création ex nihilo d'une filiale qui correspond à la mise en place d'une structure de forme sociétaire. Elle peut concerner les différentes activités de la chaîne de valeur ;
- L'acquisition d'une société locale par la prise de contrôle majoritaire ou de 100% du capital d'une société locale ;
- Une participation financière minoritaire qui désigne une prise de participation dans le capital d'une entreprise étrangère qui est inférieure à 50%. La prise de participation peut être unilatérale ou croisée. Elle peut être destinée à accompagner un accord de coopération, mais aussi préparer une éventuelle prise de contrôle d'une autre société ;
- La société commune (la joint-venture) dont la distribution du capital reflète le partage du pouvoir entre les partenaires et leur degré d'engagement.

En Algérie, le faible niveau d'épargne intérieure et les déficits du secteur public considérables ont obligé l'économie algérienne à s'appuyer sur les capitaux étrangers. Ces capitaux devraient jouer un rôle structurant parce qu'ils concourent à l'amélioration des qualifications de la main d'œuvre locale, au transfert technologique moderne aux succursales locales et fournisseurs locaux et à la diffusion des pratiques optimales en matière de gestion (Rapport du CNES, 2006). Consciente de l'enjeu que peuvent représenter les investissements directs étrangers en matière de transfert de technologie et du savoir-faire, de modernisation et de la diversification du tissu industriel et d'accès aux marchés régionaux ou mondiaux, l'Algérie s'est engagée à améliorer son attractivité afin de profiter des flux accrus de l'IDE.

C'est ainsi, qu'un cadre directif pour l'investissement direct étranger est alors instauré. La libéralisation du commerce extérieur, l'augmentation du nombre de secteurs pouvant recevoir un investissement étranger, les garanties des investissements et un cadre réglementaire qui permet le rapatriement des bénéfices et des incitations fiscales.

Une politique de « laisser-faire » est une politique officielle qui accepte l'investissement étranger au même titre que l'investissement des nationaux (Bonin, 1984). L'une des

dimensions présentée comme étant stratégique de la libéralisation de l'économie algérienne est l'attrait des investissements directs étrangers dont la présence ou l'absence est souvent donnée comme un indicateur de l'ouverture de l'économie (Sidi Boumedine, 2013). Cette dimension a influencé en profondeur les actions de l'État, (puissance publique) en direction de la définition d'une politique officielle vis-à-vis de l'investissement. De plus, l'État, en vertu des doctrines libérales, n'a plus la mission d'État providence, mais d'État régulateur qui doit dorénavant agir plus comme facilitateur et médiateur des échanges économiques que comme acteur (économique) direct (Sidi Boumedine, 2013). Il est essentiel de noter que le thème central de la politique officielle est « *l'attrait de l'investissement direct étranger* ». L'investissement en partenariat n'est plus ciblé de manière explicite puisque l'investissement peut être à 100% étranger ou en partenariat et une attention particulière est portée aux porteurs de projets d'investissements en général qu'à la recherche de partenaires pour des projets communs. Le tableau n° 3 fait état des textes législatifs ayant pour objet la politique officielle vis-à-vis de l'investissement des étrangers et des nationaux. Il est indispensable d'en préciser les éléments constitutifs avant de nous interroger sur leurs effets.

Tableau n° 3 : Les textes législatifs et leurs contenus.

Les textes législatifs	Leurs contenus
La loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit	Elle amorce la liberté d'investir. L'investissement peut être mixte ou direct. Création du Conseil de la Monnaie et le Crédit.
Le décret législatif n°93-12 du 05-10-1993, relatif à la promotion de l'investissement	L'égalité entre les promoteurs nationaux et étrangers. La réduction des délais d'études des dossiers et le remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir. Il offre plusieurs avantages aux investisseurs. Il instaure un système déclaratif du projet à l'Agence pour la Promotion et le Suivi de l'Investissement (l'APSI).
L'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.	Elle renforce la politique de « laisser faire ». Elle définit l'investissement comme « les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacité de production, de réhabilitation ou de restructuration ; la participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraire ou en nature et les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale » (article 2).
L'ordonnance n°06-08 de juillet 2006	Elle modifie et complète l'ordonnance 01-03 Elle distingue deux catégories d'avantages en application du régime général. Elle préconise par ailleurs, un raccourcissement de délais de traitement des dossiers d'investissement.

Synthèse des textes réglementaires faite par l'auteur.

2.1.1. La liberté d'investir amorcée par la loi sur la monnaie et le crédit

La liberté d'investir débute à la promulgation de la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit qui marque le tournant décisif pris par l'Algérie vis-à-vis de l'investissement privé étranger et national. L'article 183 de la loi sur la monnaie et le crédit indique en effet, que « *Les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes*

activités économiques non expressément réservées à l'État ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi ». Quatre dispositions de cette loi sont importantes :

- La suppression de la règle de majorité pour le partenaire algérien, Le taux de participation au capital social est laissé au seul choix des investisseurs.
- L'investissement peut être direct ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée. Pour ces investissements, la loi donne aux investisseurs la possibilité de s'associer avec des partenaires publics et privés algériens. L'investissement en partenariat n'est plus une obligation mais un choix laissé aux partenaires impliqués.
- la liberté accordée aux banques d'État, transformées en Sociétés Par Actions (SPA) d'agir envers toute clientèle : des particuliers, des entreprises publiques ou des entreprises privées. Ce découplage des activités des banques se double de la mise en concurrence du secteur bancaire avec l'autorisation de la création de banques privées, y compris des filiales de banques internationales. L'objectif de ces réformes est principalement d'attirer les capitaux étrangers sous forme d'investissements directs productifs afin de sortir de la situation d'importateur-emprunteur qui caractérise l'Algérie (Chignier, 2009).
- La création du Conseil National de la Monnaie et le Crédit doté de pouvoirs les plus étendus en matière d'encadrement de l'économie, des entreprises étrangères, d'encadrement de nationaux à l'étranger et l'encadrement de bureaux, banques et établissement financiers algériens et étrangers. L'un des pouvoirs dont le conseil est doté est la définition des conditions dans lesquelles l'investissement est autorisé. Ces conditions comprennent un avis de conformité du conseil avant son exécution et le dossier doit comprendre tous les documents relatifs à l'activité envisagée et l'ouverture d'un compte en devises à la banque d'Algérie.

Par ailleurs, le délai légal de traitement du dossier est de deux mois à compter de la date de dépôt du dossier complet. Le dossier examiné par le conseil de la monnaie et du crédit fait l'objet d'une décision motivée. La décision peut revêtir l'une des formes suivantes : avis favorable, avis favorable avec réserve, rejet et report. La décision d'agrément porte mention de la nature et le montant de l'investissement. Le montant du capital apporté par les investisseurs (en devises et en dinars), la répartition du capital entre les associés et les revenus dont le transfert est garanti par la loi.

En outre, l'investissement et la formule de réalisation et de financements proposés doivent être cohérents et s'inscrivent bien à la fois dans le dispositif légal et dans les objectifs macro-économiques. L'investissement peut s'effectuer dans le domaine des activités de production et services générant un surplus en devises par la substitution aux importations et la promotion des exportations ou dans les services visant à assurer la maintenance des équipements ou à améliorer la distribution des services. Les financements de ces investissements sont modulés en tenant compte des besoins de l'économie: la création et la promotion de l'emploi, le

perfectionnement des cadres et le personnel algérien, l'acquisition de moyens techniques et scientifiques et l'équilibre du marché de change.

2.1.2. Le renforcement de la liberté d'investir

Cette liberté d'investir est consolidée en 1993 par l'amélioration des conditions d'accueil de l'investissement privé (national et étranger) en Algérie. En effet, le décret législatif n°93-12 du 05-10-1993, « *relatif à la promotion de l'investissement* » a été promulgué. Ce code représente une volonté d'introduire le changement, une nouvelle ligne directrice de l'investissement par l'amélioration des conditions d'attraits et d'accueil de l'investissement étranger, et une nouvelle politique de promotion de l'investissement.

Le premier trait de cette ligne directrice est la *liberté d'investir* et la *déclaration d'investissement* comme procédure simplifiée. En effet, les investissements sont réalisés librement et font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissements auprès de l'APSI. La déclaration de l'investissement est faite par l'investisseur. Elle indique le domaine d'activité, la localisation, les emplois à créer, la technologie utilisée et les schémas d'investissements et de financement (article 4). L'agence dispose de 60 jours (délais légaux) à compter de la date de dépôt de la déclaration et de la demande d'avantages » pour notifier, à l'investisseur après évaluation, la décision d'octroi ou de refus des avantages ainsi que leur durée en cas d'accord.

Le second est la création de l'Agence pour la Promotion et le Suivi des Investissements (APSI) dont les prestations sont de trois ordres :

- L'assistance et le suivi pour faciliter les démarches administratives et délivrer les documents requis, assistance dans la concrétisation des avantages accordés et la réalisation du projet, conseil et orientation dans le montage de dossiers de projets, de recherche de financement, de partenariat et le suivi des engagements réciproques de l'État et du promoteur,
- La promotion de l'investissement par l'organisation de séminaires et de rencontres professionnelles, publication de guides, brochures, dépliants relatifs aux opportunités d'investissements selon les zones, les filières,
- Effectuer des études, la recherche et le développement par la participation à la définition des zones franche et des zones spécifique, la promotion de sites et les infrastructures d'implantation des projets, veille technologique, économique et juridique et la recherche et exploitation des opportunités de coopération dans les domaines techniques et financiers.

Le troisième constitue les nombreux avantages accordés aux porteurs de projets. Les investissements bénéficient des avantages liés au régime général ou aux régimes particuliers d'encouragement lorsque la demande en est faite auprès de l'Agence en même temps que la déclaration d'investissements (article 06).

Le régime général des avantages accordés aux investissements comportent des mesures d'encouragement octroyées *au titre de la réalisation de l'investissement* (article 17) et des avantages octroyés *à dater de sa mise en exploitation* (article 18).

Les avantages au titre de la réalisation sont accordés pour une période de trois (03) ans à dater de la notification de l'agence. Les avantages sont :

- L'exonération, à compter de la date d'acquisition de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement ;
- Franchise de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (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 assujetties à la TVA ;
- Application du taux réduit de 3% en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

En plus de ces avantages au titre de la réalisation et sur décision de l'agence, les investisseurs bénéficient, à dater de sa mise en exploitation, des avantages suivants :

- Une exonération pendant une période minimum de deux (02) ans et maximum de 5 ans, de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS), du Versement Forfaitaire (VF) et de la Taxe sur l'Activité Industrielle et Commerciale (TAIC) ;
- Application, après la période d'exonération définie à l'aliéna ci-dessus, du taux réduit sur les bénéfices réinvestis ;
- En cas d'exportation, exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC), au prorata du chiffre d'affaires à l'exportation après la période d'activité.

Dans le cadre des régimes particuliers, les avantages sont modulés en fonction des investissements réalisés dans les zones spécifiques et les investissements réalisés dans les zones franches.

Le code des investissements classe les zones spécifiques en « zones à promouvoir et en zones d'expansion économiques contribuant au développement régional » et les zones franches où les transactions commerciales tournées vers l'exportation sont réalisées exclusivement en devises cotées par la Banque d'Algérie (BA) (Les publications de l'APSI, 1995). Dans les zones spécifiques, les investissements bénéficient en plus des avantages liés à la réalisation dans le cadre du régime général de la « prise en charge partielle ou totale par l'État, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement » (article 21). Quant aux avantages liés à l'exploitation, « l'exonération, pendant une période minimum de (5) cinq ans et maximum de (10) dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice de sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC) (article 22).

Les autres avantages sont des avantages financiers. En effet, les investissements bénéficient d'une bonification d'intérêt pour les crédits bancaires obtenus (article 35).

Enfin, l'investissement est protégé par la loi. Le code des investissements garanti à la fois, le transfert de l'apport initial et des revenus du capital dans les soixante (60) jours, même en cas de liquidation et la protection des biens et des personnes dans le cadre de la loi algérienne et des accords internationaux de protection des investissements.

En effet, la première de ces garanties est celle énoncée par l'article 38 du code « *les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques ou morales algériennes eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement* ».

Par ailleurs, l'Algérie a adopté une législation moderne et relativement libérale relative à l'arbitrage international en particulier la convention pour la reconnaissance de l'exécution des sentences arbitrales étrangères, adoptée par la Conférence des Nations Unies à New York ainsi que la Convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre États et ressortissants d'autres États. L'Algérie a également ratifié la Convention portant création de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (AMGI).

De plus, « *la quasi-totalité des conventions bilatérales conclues par l'Algérie prévoient le recours au Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) ou à un arbitrage ad hoc organisé selon le modèle de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) pour le règlement des différends en matière d'investissements entre l'État algérien et les entreprises privées* » (Les publications de la CNUCED, 2004, p.33).

Ce code d'investissement est abrogé en 2001 par l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 qui consacre la liberté d'investir.

2.1.3. La consécration de la liberté d'investir

Cette promotion va être consolidée par l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative « *au développement de l'investissement* ». Elle est considérée comme la plus importante du cadre juridique de l'investissement étranger en Algérie. Cette ordonnance abroge le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement (voir annexe n° 7).

L'investissement est défini par l'article 2 de la loi n°01-03 du 20 août 2001, comme :

- Les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration ;
- La participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraires ou en nature ;
- Les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

Cette loi réaffirme la liberté d'investir puisque « *les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement* » (Article 4).

Elle réaffirme également le principe du traitement national puisqu'elle stipule que « *les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement* » (art.14). Elle modernise et adapte le cadre législatif et réglementaire et raccourcit le délai de notification qui passe selon d'article 7 de 60 jours à 30 jours.

Cette ordonnance a pour objectif d'apporter des réponses plus appropriées à l'impulsion et à la concrétisation des intentions d'investir et améliorer le climat des affaires. Pour ce faire, l'étendue des avantages a été améliorée. Le système d'avantages prévus par l'ordonnance de 2001 prévoit deux types de régimes : le régime général et le régime dérogatoire.

Le régime général limite les avantages au titre de la réalisation. Ce régime concerne l'ensemble des investissements déclarés auprès de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). Dans le cadre de ce régime, les investissements définis par cette loi bénéficient des avantages suivants:

- Application du taux réduit en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Franchise de la taxe sur la valeur ajoutée pour les biens et services entrant directement dans 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 concerné.

Le régime dérogatoire remplace le régime spécifique du code des investissements de 1993. Les avantages accordés dans le cadre du régime dérogatoire de la loi de 2001 sont prévus au titre de la réalisation de l'investissement et au titre de l'exploitation. Toutefois, la loi spécifie que les avantages au titre de l'exploitation ne sont accordés qu'après constat de la mise en exploitation.

Les investissements bénéficiant de ces avantages sont ceux définis par l'article 10 de la loi. Cet article distingue deux types d'investissements : le premier type représente les investissements réalisés dans les zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'État. Le deuxième type englobe ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable.

Les investissements réalisés dans les zones à promouvoir (le premier type) tels que définis par l'article 4 de la loi de 2001, bénéficient des avantages suivants (au titre de leur réalisation) : une prise en charge totale par l'État, après évaluation de l'Agence Nationale pour le Développement des Investissements (ANDI), des dépenses au titre des travaux

d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement, la 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 assujetties à la TVA et application du taux réduit en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

De plus, ces investissements bénéficient au titre de l'exploitation après constat de mise en exploitation des avantages suivants :

- Exonération, pendant une période de dix (10) ans d'activité effective, de l'IBS, de l'Impôt sur le Revenu Global (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 dix (10) ans ;
- Octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement tels que le report des déficits et les délais d'amortissement.

En revanche, les investissements qui présentent un intérêt pour l'économie nationale (deuxième type), donnent lieu à l'établissement d'une convention passée entre l'Agence, pour le compte de l'État, et l'investisseur.

Par ailleurs, l'une des dimensions novatrices de la réorganisation du dispositif d'encadrement est la création auprès du chef du gouvernement, d'une Agence Nationale de Développement des Investissements (en remplacement de l'APSI) (Art. 6) et du Conseil National d'Investissement (CNI).

L'ANDI est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du ministre chargé de la promotion des investissements. D'après *investir en Algérie (2013)*, l'ANDI a sept missions :

- Une mission d'information (assurer un service d'accueil et d'informations au profit des investisseurs) ;
- De facilitation (mise en place d'un guichet unique décentralisé) ;
- De promotion de l'investissement (la mise en relation d'affaires) ;
- D'assistance (organiser un service d'accueil et d'accompagnement) ;
- Participation à la gestion du foncier économique (la gestion du portefeuille foncier) ;
- La gestion des avantages (vérifier l'éligibilité aux avantages, de délivrer la décision relative aux avantages, d'établir les annulations de décisions et/ou les retraits d'avantages (totaux ou partiels) ;

- Une mission de suivi (assurer les statistiques, état d'avancement, respecter les engagements).

L'ANDI est composée de deux directions, celle des investissements étrangers et celle des conventions des investissements. Par ailleurs, il a été créé des guichets uniques décentralisés. Il existe actuellement dix-neufs (19) guichets uniques décentralisés implantés sur l'ensemble du territoire national (Adrar, Alger, Annaba, Batna, Bejaia, Biskra, Blida, Chlef, Constantine, Jijel, Khenchela, Laghouat, Oran, Ouargla, Saida, Sétif, Tiaret, Tizi-Ouzou et Tlemcen).

À côté de l'ANDI, le CNI est un autre organe d'investissement créé auprès du ministre chargé de la promotion de l'investissement et placé sous l'autorité du chef de gouvernement. Il a deux missions : de proposition et de décision. D'après l'article 19 de la loi pour 2001, le Conseil National d'Investissement propose la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement et l'adaptation aux évolutions constatées des mesures initiales pour l'investissement. Au titre des décisions, le CNI se prononce sur l'approbation de la liste des activités et des biens exclus des avantages ainsi que leur modification et leur mise à jour, l'approbation des critères d'identification des projets présentant un intérêt pour l'économie nationale, l'établissement de la nomenclature des dépenses susceptibles d'être imputées aux fonds dédiés à l'appui et à la promotion de l'investissement.

Pour la prise en charge de la contribution de l'État dans le coût des avantages consentis aux investissements, notamment les dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement (Article 28), il a été créé un fonds d'appui à l'investissement sous forme d'un compte d'affectation spécial.

Cette loi a été modifiée et complétée en juillet 2006 par l'ordonnance n°06-08 de juillet 2006. Cette dernière distingue deux catégories d'avantages en application du régime général : les avantages accordés au titre de la réalisation de l'investissement et les avantages d'exploitation après constat d'entrée en activité établi par les services fiscaux à la diligence de l'investisseur.

Elle préconise par ailleurs, un raccourcissement de délais de traitement des dossiers d'investissement. L'Agence dispose, en effet, à compter de la date de dépôt de la demande d'avantages d'un délai maximum de soixante-douze (72 heures) pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de la réalisation et de dix (10) jours pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de l'exploitation (article 7) et l'indemnisation juste et équitable en cas de réquisition administrative (article 16).

2.2. Les effets de la politique de laisser-faire

Cette politique de « laisser-faire » démontre le besoin manifeste et réel d'attirer l'investissement direct étranger et l'investissement des nationaux et vise à restaurer l'image de l'Algérie auprès des investisseurs internationaux. Cette image va véhiculer un signe inhérent à l'approfondissement et l'irréversibilité des réformes économiques.

2.2.1. De nouvelles réformes pour de nouveaux enjeux : le contexte économique de la politique de laisser-faire

La libéralisation de l'économie, exige incontestablement l'adoption des principes fondamentaux de l'économie libérale. Le retrait de l'État de la sphère économique « *est un vaste mouvement qui implique pour l'État des restructurations internes fondamentales pour répondre au besoin de performance et de rationalité économique* » (Sadi, 2005, p.38). C'est ainsi qu'à partir de 1990, l'Algérie a connu une effervescence sans précédent par l'ampleur des changements en cours dans l'économie.

La première réforme est la réforme du commerce extérieur. La loi 90-16 du 07 août 1990 portant loi de finance complémentaire marque le retrait de l'État de l'exercice du monopole sur le commerce extérieur. Cette loi autorise l'installation en Algérie de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément¹⁴ à effectuer des importations des marchandises destinées à la revente. Toutefois, la demande d'agrément du concessionnaire ou grossiste, doit comprendre un engagement de sa part de promouvoir en Algérie des investissements ultérieurs dans la production et/ou les services. Cette loi a ouvert la voie à l'installation de multiples concessionnaires et grossistes.

La seconde est la privatisation des entreprises publiques économiques. L'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques marque « *l'acceptation de la privatisation consacrée par la loi* » (Chignier, 2009). La privatisation des formes de gestion (puisque l'État reste propriétaire des entreprises par le biais des fonds de participation) entamée en 1988, s'est renforcé par les dispositions de la loi 95-22 qui désigne la privatisation comme le transfert, au profit de personnes physiques ou morales de droit privé, de la propriété de tout ou partie des actifs corporels ou incorporels ou de tout ou partie du capital social d'une entreprise publique ou de la gestion de celle-ci. La question de la privatisation n'a pas appelé des réponses tranchées quant à ses objectifs ou les modalités de privatisation. Par exemple Bouzidi (1999), constate que l'État n'a pas de vision claire sur la privatisation ni les raisons pour lesquelles il veut privatiser.

Le processus était incontestablement lent et avait suscité relativement peu d'écho auprès du secteur privé. Le caractère embryonnaire du marché de capitaux a laissé l'opportunité aux investisseurs étrangers pour l'acquisition d'une grande partie des capitaux de grandes sociétés algériennes (Sider, Enad).

Un mois après, est promulguée l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État. Celle-ci remplace des fonds de participation par les holdings publics nationaux qui jouissent en droit des attributs de la propriété et dont l'objectif est de définir la stratégie de développement. En tant que propriétaires, les holdings sont les seuls interlocuteurs de l'Entreprise Publique Economique. La gestion des holdings est assurée

¹⁴ La banque d'Algérie n° 90-04 du 08 septembre 1990 insiste sur la condition d'obtention d'un agrément du conseil de la monnaie et le crédit délivré sous la forme d'un avis de conformité (Art.1).

par le Conseil National aux Participations de l'État (CNPE) constitué par les membres du gouvernement et présidé par le chef du gouvernement.

La promulgation de ces deux ordonnances à un mois d'intervalle dénote le manque de vision stratégique. L'une des conséquences est le retard dans la mise en place de ce processus (à partir de 1997). Le Conseil National de Privatisation (CNP) est désigné comme l'organe décisionnel spécifique pour conduire la privatisation des entreprises publiques économiques.

Bien que ces privatisations aient été engagées sans vision stratégique, plusieurs objectifs ont été définis. Quatre sont essentiels : la réduction du déficit budgétaire (par renflouer les caisses de l'État par les produits de la cession), l'amélioration de l'efficacité économique, le développement de l'actionnariat salarial¹⁵ et l'attrait de l'investissement étranger.

Le manque de vision est exprimé dans les nombreux textes dont le but est d'alléger le processus de privatisations. Cette ordonnance a fait l'objet d'une révision en 1997 par l'ordonnance 97-12. La liste des entreprises à privatiser a été préparée à cette date.

Finalement, le bilan des privatisations d'après certains auteurs (Bouzidi, 1999 ; Sadi, 2005) est mitigé. La situation financière des entreprises publiques, leur taille, l'absence d'une stratégie cohérente ont entraîné de nombreux retards. En plus de ces réformes, l'Algérie a signé l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) le 22 avril 2002. Cet accord sous-tend un cadre propice à l'épanouissement d'un partenariat qui se base sur l'initiative privée et un climat favorable à l'essor des relations économiques, commerciales et en matière d'investissement. Dans le cadre de cet accord, l'investissement est considéré comme un facteur indispensable au soutien de la restructuration économique et de la modernisation technologique.

Les dispositions de cet accord sont la libre circulation des marchandises et l'instauration d'une zone de libre échange pendant une période de transitions de 12 ans à compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord, le démantèlement tarifaire et le traitement national aux sociétés de l'UE.

Trois articles de cet accord présentent des avantages indéniables pour l'industrie algérienne. D'abord, l'article 51 qui définit les objectifs d'une coopération scientifique, technique et technologique. Cette coopération vise à favoriser l'établissement de liens permanents entre les communautés scientifiques des deux parties à travers l'accès de l'Algérie aux programmes communautaires de recherche et de développement technologique.

Ensuite, l'article 53 dont l'objet est la coopération industrielle qui vise à soutenir des actions visant à promouvoir en Algérie l'investissement direct et le partenariat industriel et accompagner la restructuration du secteur industriel et le programme de mise à niveau et contribuer au développement des exportations des produits manufacturés algériens.

¹⁵ Le décret exécutif 01-353 du 10 novembre 2001 définissant les modalités de reprise des entreprises publiques par les salariés prévoit les mesures d'encouragement de cette formule de privatisation.

Enfin, l'article 55 qui vise la normalisation et l'évaluation de la conformité par l'encouragement de l'utilisation des normes européennes et des procédures et techniques d'évaluation de la conformité.

Pourtant malgré la « promesse » de nombreuses opportunités de l'accord, les entreprises algériennes n'ont pas profité d'un marché européen qui s'ouvre à elles (Kheladi, 2007). Deux contraintes expliquent cet état de fait : L'une est liée à l'environnement général qui ne fait pas des activités d'exportation une priorité, la seconde est liée aux obstacles du respect des normes. En effet, Kheladi (2007) explique que l'Algérie est un gros importateur d'une large gamme de produits de large consommation et qu'en dehors des hydrocarbures (ayant des règles propres) qui représentent près de 98% de ses exportations, le raisonnement portera sur les 2% d'exportations hors hydrocarbures. L'ensemble de ces réformes marquent incontestablement pour l'Algérie une tentative de se rapprocher des modes de fonctionnement de l'économie de marché. Nous sommes passés comme l'écrit Parenteau (1994) de l'obnubilation de l'État à l'incantation magique du marché. La question des effets de cette politique de laisser-faire devient dès lors centrale.

2.2.2. Un premier bilan dans un contexte politique et sécuritaire incertain

S'il est plus facile de calculer l'efficacité d'une mesure sur la base d'un résultat, il est plus complexe de le faire sur la base d'un impact. Les concepts utilisés pour évaluer cette politique sont variés : efficacité, cohérence, pertinence. Chacun des concepts répond à une logique bien définie (Gibert, 2003). Pour notre part, la difficulté de mesure de l'impact est d'autant plus difficile qu'aucune des actions décidées n'a été menée jusqu'au bout.

Les statistiques des mouvements de capitaux et d'enregistrement des investissements sont établies pendant cette période par le Conseil de la Monnaie et le Crédit qui est un dispositif de traitement des dossiers d'investissements initiés par les résidents seuls ou en partenariat avec les non résidents. Ce conseil a la prérogative de prononcer des avis de conformité en faveur de projets d'investissements. En règle générale, l'investissement est entrepris dès l'obtention de l'avis de conformité.

Le bilan donné par la revue de la Banque d'Algérie, « MediaBank n° 10 » pour le mois de février/mars, 1994, note que durant la période allant du 1^{er} juillet 1990 au 13 octobre 1993, date de sa dernière réunion, le Conseil de la Monnaie et le Crédit, a prononcé 202 décisions portant un avis de conformité au titre de projets d'investissements, de projets de concessionnaires et de grossistes sur 300 projets examinés. Parmi ces 202 projets, 105 sont des projets d'investissements (sur 131), 66 projets de concessionnaires (sur 97) et 31 projets pour les grossistes (sur 72). Parmi les projets d'investissements, dix huit (18) concernent des projets de résidents à l'étranger (MédiaBank, 1994). La situation générale des investissements en Algérie ventilés par type d'intervention est donnée dans le tableau n° 4.

Tableau n° 4 : Situation générale des investissements en Algérie ventilés par type d'intervention.

Type d'intervention	Nombre de projets	Coûts devises	Coûts total en dinars	%
Investissements	87	1030 821,24	29 330 331,61	40%
Concessionnaires	66	1 436 868,67	38 575 397,41	53%
Grossistes	31	2 666 953,91	5 040 487, 44	07%
Total	184	2 666 953,91	72 946 146, 46	100%

Source : MediaBank n°10 février/mars 1994.

Les chiffres donnés par la Banque d'Algérie montrent la part importante des projets de concessionnaires et grossistes. La liberté acquise pour effectuer des importations des marchandises destinées à la revente a eu un écho favorable. Le nombre de projets de concessionnaires et de grossistes représentent 70% du total des projets. Et le coût total en dinars pour 66 projets de concessionnaires (38 575 397,41 DA) est supérieur aux coûts de 87 projets d'investissements (29 330 331,61 DA). Cela témoigne de l'attrait des porteurs de projets pour les activités commerciales.

Le Conseil de la Monnaie et le Crédit fait également une autre ventilation par pays et les montants engagés par chacun des pays. C'est ainsi que le Conseil note la prédominance de la France avec 22 projets d'investissements, 13 projets d'installation de concessionnaires et 38 projets d'installation de grossistes. Le montant global engagé par la France correspond à 30% du montant global. Les autres pays sont : l'Italie (19 projets), l'Espagne (12 projets), les États-Unis d'Amérique (USA) (6 projets), les pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) (4 projets), et la Corée du Sud (1 projet).

Une deuxième source de statistiques est l'APSI. Le bilan effectué par cette agence en 1996, donne un nombre de 103 projets déclarés. La répartition des projets par secteurs d'activité nous donne la répartition suivante synthétisée dans le tableau n° 5.

Tableau n° 5 : Répartition des projets par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Nombre de projets
Industrie	68
Agriculture	5
Bâtiments et travaux publics	12
Santé	1
Services	16
Services commerciaux	1
Total	103

Source : les publications de l'agence pour la promotion et le suivi des investissements

Ce tableau montre que l'industrie reçoit une part importante de projets (66,01%), suivi des services (15, 53%), du bâtiment et travaux publics (11,65%). Le nombre de projets déclarés dans la santé, l'agriculture et les services commerciaux est insignifiant.

Cependant, la dimension stratégique accordée à l'investissement direct étranger contraste avec l'inexistence de statistiques fiables. Par exemple, la Banque d'Algérie enregistre les flux des investissements par volume et par pays d'origine sans préciser le secteur d'activité des projets concernés. L'APSI indique la liste des intentions d'investissements par secteur d'activité sans préciser la modalité d'implantation.

Plus encore, l'APSI ne donne pas les statistiques sur les investissements déclarés et ceux effectivement réalisés. Bien que certains chiffres montrent un écart considérable, mais il est difficile de l'attribuer à la politique d'investissement ou à la situation politique et sécuritaire qu'a connue l'Algérie durant la période 1991 à 1999.

À partir de 2000, le contexte politique, sécuritaire et économique a connu une amélioration sensible.

2.2.3. Une évolution positive à partir de 2000

Ce n'est qu'à partir de l'année 2000, que l'Algérie a connu une croissance significative des flux d'Investissement Direct Etranger. En effet, « *en 2002, l'Algérie s'est classée premier pays hôte d'IED au Maghreb et troisième en Afrique* » (Les publications de la CNUCED, 2004, p.1).

Plusieurs porteurs de projets ont investi en Algérie à partir de 2000. Ce sont pour la plupart des entreprises de grande taille¹⁶. Les dix (10) principaux investisseurs en Algérie en 2001, d'après la banque d'Algérie sont : les États-Unis d'Amérique, l'Égypte, la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, le Japon et la Belgique.

D'après les publications de l'ANDI, ces IDE sont passés de 1 196 milliards de dollars en 2001 à 7 651 milliards de dollars en 2008. Dans la répartition des montants des projets d'investissements étrangers déclarés donnés par l'ANDI pour la période de 2002-2010 l'industrie reçoit une part importante de ces IDE (54,63% du montant total), suivie du transport (29,86%), du tourisme (6,04%), des télécommunications (5,23%), Bâtiment Travaux Public et Habitat (BTPH).

Bien que plusieurs investisseurs demeurent intéressés par les hydrocarbures, une certaine diversification commence à s'opérer dans certains autres secteurs. Les investisseurs étrangers interviennent soit par la création ex nihilo de filiales ou la création de joint-ventures avec des partenaires publics ou privés. Plusieurs exemples ont fait l'objet de travaux de recherche, d'autres sont maintenant familiers car mis sous les feux de projecteurs dans les discours politiques et par les médias.

¹⁶ La taille leur permet d'appréhender les risques et incertitudes élevés liés au marché mais également de tirer pleinement profit de la profitabilité élevée (position du premier entrant) qui compense cette incertitude (les publications de la CNUCED (2004).

Le secteur de télécommunications est marqué à la fois par la transformation du statut de l'opérateur historique et par l'ouverture du segment de la téléphonie mobile à la concurrence. L'arrivée des investisseurs étrangers (égyptien et koweïtien) ont modifié la structure du secteur de manière irréversible. En effet, la création de deux filiales ORASCOM TELECOM Algérie en 2001 et WATANIYA TELECOM Algérie en 2004 représentent respectivement un investissement de 737 millions de dollars et un milliard de dollars en 3 ans.

Dans la sidérurgie Métallurgie, l'investissement le plus important est celui effectué par le groupe indien pour l'acquisition de 70% du capital de SIDER. Le partenariat a permis la préservation de 13 000 postes d'emplois, menacés dans les différentes filiales du groupe SIDER ainsi que la rénovation de l'outil de production (Amokrane, 2005).

Amokrane (2005) a analysé deux joint-ventures mises en œuvre dans cette branche : la première est la joint-venture de Construction d'Equipements Agro-Industriels (CEAI) dont l'objet est la fabrication de silos de stockage en Algérie. Ce partenariat est créé en 1998 entre l'entreprise algérienne PROCIM, la FINALEP, deux entreprises françaises TEI et SOVEC et une société allemande GUERBRUEDER SHMIDT. La seconde est la joint-venture créée entre ANABIB et SIDER et une société de droit anglais PRIMARY et BENDER société de droit allemand pour la fabrication de gros tubes en acier pour le transport des fluides. Les discussions ont abouti à la création d'un Groupement Euro-Algérien des Tuberiers (GREAT).

L'Entreprise Nationale des détergents et des produits d'entretien a mis en œuvre une joint-venture avec HENKEL, un groupe allemand. Cette joint-venture dont le partenaire allemand est majoritaire (60%) est créée en 2000. L'investissement total de HENKEL est estimé à 15 millions de dollars sur 3 à 5 ans avec maintien de la totalité des effectifs de l'entreprise. Cet investissement porte sur la réorganisation et la modernisation des processus de production et le repositionnement du produit Isis comme leader sur le marché par le changement de sa formule et l'optimisation de son efficacité.

ASMIDAL est en partenariat avec la firme espagnole FERTIBERIA (ammoniac) et le groupe tunisien AL KIMIA.

Dans le secteur de l'automobile, le premier projet portant sur la fabrication automobile de Tiaret (FATIA) n'a pas abouti.

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) a mis en œuvre une joint-venture avec le groupe helvético-suédois Asea Brown Boveri (ABB) en 1999, nommée « ABB Electrical Services » dont l'objet est la maintenance et la réparation du réseau de distribution de SONELGAZ.

L'Entreprise Nationale des Manufactures de Chaussures et de maroquinerie (EMAC) a créé en 1994, une joint-venture avec une entreprise espagnole SIR ALEXANDER pour la fabrication de semelles en caoutchouc. L'objectif de cette société est l'internalisation d'une production acquise sur le marché étranger. Dans la mécanique, Michelin a redémarré son

activité industrielle en créant sa filiale Michelin Algérie en 2002. L'usine fabrique des pneus « Poids lourds ».

Dans l'industrie pharmaceutique, plusieurs laboratoires étrangers ont créé plusieurs filiales : SANOFI-AVENTIS, GLAXO SMITH KLINE, NOVO NORDISK, HIKMA, NOVARTIS. D'autres laboratoires ont noué des contrats pour la création de joint-ventures avec le groupe SAIDAL et avec les entreprises privées nationales.

Dans l'agroalimentaire le groupe DANONE a mis en œuvre une joint-venture avec le groupe algérien privé Djurdjura. La joint-venture Danone-Djurdjura créée en 2001 est d'un autre type puisqu'elle associe une Petite et Moyenne Entreprise (PME) privée algérienne et une multinationale pour la production des produits laitiers frais (yaourt et crème dessert, jus de fruit au lait). L'objectif de l'accord est la possibilité de bénéficier de la notoriété de Danone et un apport technique de gestion et de procédure de qualité (Cheriet, 2005).

2.2.4. Les effets mitigés de la politique de laisser-faire

L'ouverture du marché à la concurrence a modifié l'organisation et la structure de l'économie algérienne de manière irréversible. La politique de laisser-faire vis-à-vis de l'investissement a conduit à des résultats mitigés.

L'Algérie a depuis 1990 tenté d'améliorer son attractivité et sa compétitivité pour attirer les investisseurs étrangers. Sidi Boumedine (2013) indique en effet, que les pays sont jugés et classés annuellement et publiquement, selon leur réceptivité aux investissements directs étrangers donnés au titre des bonnes pratiques, comme « *le must de la gestion économique* » et comme l'indicateur incontournable de l'intégration dans l'économie monde.

Cependant, l'auteur pense qu'il s'agit d'une transposition mécaniste qui présuppose que les pays d'accueil disposent d'un potentiel infrastructurel, d'un tissu étendu et diversifié d'activités et de services, et des ressources humaines qualifiées sur lesquelles ils pourraient jouer pour atteindre des seuils de performance acceptable.

Or, en 1990, date de la libéralisation du marché et du début de la politique de laisser-faire, l'économie algérienne a connu une crise multidimensionnelle. Les entreprises Publiques Economiques étaient dans l'incapacité de se positionner dans l'environnement concurrentiel généré par l'ouverture du marché.

De ce fait, la mise en œuvre effective de cette « *importation conceptuelle* » (Sidi Boumedine, 2013) n'a pas donné les effets escomptés. En effet, les résultats restent modestes par rapport au potentiel d'investissement du pays. Le bilan donné par la CNUCED (2004), portant sur l'examen de la politique d'investissement en Algérie, estime que la « *part des IED dans la PIB algérien reste extrêmement faible. En 2000, elle s'élève à 6,5% alors que pour la même période la moyenne pour les pays d'Afrique du Nord se situe autour de 15% et celle d'autres pays d'Afrique autour de 25%* » (les publications de la CNUCED, 2004, p.18).

Le premier fait relevé est l'écart entre les projets déclarés à l'ANDI et ceux qui sont réalisés (le même constat que pour l'APSI). L'absence d'une base de données et d'un suivi rigoureux n'a pas permis de mesurer avec certitude le taux de perte des projets enregistrés et non concrétisés. D'après la publication de la CNUCED (2004), les projets réalisés n'excèdent pas 500 millions de dollars sur un total de 42 milliards de dollars de projets déclarés de 1993 à 2001. Ce résultat pointe du doigt l'incapacité de l'ANDI (tout comme l'APSI avant elle) d'assurer son rôle de suivi des investissements.

Le deuxième fait est l'augmentation vertigineuse des importations, alors que depuis les années 1970, l'un des axes majeurs de la politique industrielle est la substitution de la production nationale aux importations et la reconquête du marché intérieur conçue comme un élargissement de la part du marché algérien occupée par la production nationale. Accepter les investisseurs étrangers a impliqué l'abandon aux importations et aux investissements directs étrangers les activités dans lesquelles aucune entreprise ne peut devenir compétitive (Savary, 1983).

D'ailleurs, la publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement pour 2011, note « *une progression envahissante des importations de toutes natures* ». Ainsi, les importations de biens qui totalisent moins de 10 milliards en 2001, ont bondi à près de 20 milliards de dollars en 2005 pour se rapprocher de 40 milliards de \$ à la fin de l'année 2008. Les importations de services ont suivi le même cheminement passant de 4,7 milliards de dollars en 2006, à près de 7 milliards en 2007, pour dépasser les 11 milliards de dollars en 2008. L'étude conclue que les importations de biens et de services ont augmenté de 30,7% en 2007 et de 47,4% en 2008.

Les chiffres sont éloquentes. Pour Grim (2013), l'Algérie figure parmi les plus grands acheteurs au monde de céréales destinés aussi bien à l'alimentation de la population qu'à celle des animaux. La demande nationale estimée à 08 millions de tonnes par an n'est couverte qu'à environ 30% de la production domestique. « *Or, non seulement les importations sont ruineuses (800 millions d'euros uniquement pour les céréales importées de France), mais l'industrie agroalimentaire algérienne à base de céréales (pâtes, biscuits, farines lactées etc.) alimentée uniquement avec des importations n'est pas compétitive* » (Grim, 2013, p.24).

De plus, les orientations ont une implication forte en matière d'emplois. Comme l'affirme Sahraoui (2014), ces récentes opérations d'investissement créent relativement peu d'emplois : plutôt des emplois peu qualifiés et non permanents dans le tourisme et la construction et plutôt des emplois qualifiés dans le secteur bancaire. Seul le secteur des télécommunications a connu une création importante d'emplois (qualifiés et peu qualifiés) directs (extension des activités des opérateurs) ou indirects (services à distance, en particulier, les centres).

En 2007, vingt et un ans après le contre choc pétrolier de 1986, les pouvoirs publics ont effectué un diagnostic interne de l'industrie algérienne dans le cadre de la préparation d'une nouvelle stratégie industrielle. Ce diagnostic a révélé une situation précaire de l'industrie: une faible compétitivité, une structure industrielle à faible synergie, une absence ou insuffisance de capacités de conception et d'innovation, un management encore inadapté à l'économie de

marché, un environnement des affaires encore défavorable et une structuration imparfaite de l'espace méso-économique. Le rapport portant la nouvelle stratégie industrielle de 2007 conclut que si la tendance actuelle perdure, chaque année qui passe fait perdre à notre industrie 3% de sa part dans la production intérieure de la nation.

2.3. La nouvelle stratégie industrielle de 2007

La nouvelle stratégie industrielle est le cadre consensuel de politiques publiques et d'initiative des entreprises. L'État reconnaît que l'industrie est un élément de structuration de l'économie nationale et le processus d'industrialisation n'est ni au marché seul, ni à l'État seul. En réalité et à en croire le rapport portant cette nouvelle stratégie, le contre-choc pétrolier de 1986, est une erreur féconde à méditer et la diversification de l'exportation est donc un enjeu crucial pour réduire la vulnérabilité de l'économie et une meilleure valorisation de la production nationale sur les marchés extérieurs par le développement d'exportation à forte valeur ajoutée.

2. 3.1. Les raisons de la nouvelle stratégie industrielle

Dans le prolongement des réformes économiques, l'État algérien s'est doté en 2007 d'une nouvelle stratégie industrielle. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, les pouvoirs publics reconnaissent que les politiques mises en œuvre n'ont pas attaqué le mal en profondeur, se limitant à des arrangements du cadre institutionnel sans véritable restructuration. Ils admettent finalement que les mécanismes de marché ne peuvent constituer, à eux seuls, un levier de développement des économies en transition et que la seule référence à l'État ne peut constituer un projet de développement dans un environnement marqué par l'intensification de la compétition internationale. « *Il ne faut pas moins d'État, mais un mieux d'État* » (Cheriet, 2007, p.317). Cette nouvelle stratégie préconise en effet, un cadre de ce qui est appelé « *un interventionnisme libéral* » (Oussalem, 2009) car elle concilie une politique publique active dans l'industrie et un réengagement de l'État.

Cette nouvelle vision du développement vise stratégiquement la construction de nouvelles formes d'insertion dans les marchés internationaux car « *il s'agit aujourd'hui, pour l'économie algérienne qui subit déjà les coûts de la mondialisation, de trouver les voies et les moyens pour tirer des avantages que cette dernière présente* » (Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, 2007).

Plusieurs raisons enchevêtrées sont avancées pour expliquer cette nouvelle stratégie industrielle. Trois prennent le pas sur les autres causes. D'abord, la mise en évidence de la faiblesse de l'industrie algérienne en termes d'intensité technologique, de synergie, d'absence de capacités d'innovation et d'un management inadapté à l'économie de marché. L'économie formelle se réduit essentiellement à une économie de rente financée par les ressources naturelles, les cultures de rente et l'aide internationale. « *De fait, elle n'est pas soutenue par une économie d'innovation puisque celle-ci est dès le départ écartée par la conception et les pratiques de développement admises* » (Zaoual, 2008, p.148) et la rupture vis-à-vis de la dépendance extérieure escomptée ne s'est pas réalisée dans les faits.

Ensuite, la mondialisation accélérée des activités humaines a induit une expansion sans précédent de commerce international et la montée en puissance des pays émergents. Enfin, la puissance croissante de la techno-science¹⁷ (Helfer et al, 2004).

À partir de ce diagnostic interne et externe, l'Algérie a pris conscience de l'importance de se doter d'une stratégie qui pose les conditions d'un développement rapide et soutenu. Le rapport portant « la nouvelle stratégie industrielle tire trois conclusions ou convictions d'après Oussalem (2009) : la première est la nécessité de dépasser les stratégies axées sur le marché intérieur, la stratégie industrielle proposée se veut une stratégie de développement ouvert articulée à un espace supranational, euromaghrébin ou européen. La seconde est la réhabilitation de l'industrie hors hydrocarbures comme « *le moyen privilégié pour soutenir un processus endogène et une insertion avantageuse dans l'économie mondiale* » (Rapport, p.5).

La troisième conclusion est liée au rôle de l'État et des politiques publiques. La nouvelle stratégie est en effet axée sur l'implication de l'État comme « régulateur de l'économie », donc l'État est appelé à jouer le rôle d'un catalyseur dans la promotion des secteurs industriels porteurs de valeur ajoutée, voire des entreprises stratégiques innovatrices (Cheriet, 2007).

La nouvelle stratégie se fonde alors, sur la faculté des acteurs économiques à entreprendre et sur la disponibilité de l'État à promouvoir un cadre flexible et efficient. Quel est le contenu de la nouvelle politique industrielle ?

2.3.2. Le contenu de cette nouvelle stratégie

Les axes de la nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie peuvent se résumer en quatre axes essentiels :

- L'identification des branches qui présentent un potentiel de développement et qui sont portées par le marché international. Promouvoir les secteurs porteurs et les entreprises capables de constituer des vecteurs de la croissance, voire de développement économique (Cheriet, 2007) ;
- Déploiement sectoriel de l'industriel qui vise le passage des activités de simple process vers progressivement des activités plus complexes et à plus forte valeur ajoutée ;
- Déploiement spatial de l'industriel qui devra obéir à une vision plus moderne et à des notions plus fécondes, telles que les Zones de Développement Industriel Intégré (ZDII), les Technopoles ou les Zones spécialisées ;
- Politiques de développement industriel qui couvrent quatre grands domaines : mise à niveau des entreprises¹⁸ stimuler la créativité des entreprises et développer leur propre

¹⁷ Techno-science sont les multiples sciences considérées dans leurs applications techniques (Helfer et al, 2004).

¹⁸ Un programme de modernisation des entreprises

capacité à innover¹⁹, le développement des ressources humaines²⁰ et la promotion de l'investissement direct étranger²¹

La nouvelle stratégie industrielle est fondée sur deux principes : ouverture plus franche aux investissements étrangers et une politique de soutien à la création d'entreprises. Mais surtout, elle s'inscrit dans un contexte international qui a connu de profondes transformations. Ces transformations ont induit des exigences dont doit tenir compte toute stratégie industrielle.

Le rapport portant la nouvelle stratégie industrielle ne préconise pas un quelconque retour à une gestion administrative de l'économie, mais un projet de développement industriel qui exige la mobilisation des principaux acteurs et la construction de consensus. L'État joue dans ce domaine le « rôle du chef d'orchestre ». Sidi Boumedine (2013) à ce sujet note que l'État s'il ne se veut pas publiquement monopolistique, veut pourtant garder encore la haute main sur toutes les grandes actions, comme en témoigne la législation sur les banques, l'investissement international et privé, le foncier, etc. Il n'accepte pas d'être un acteur parmi d'autres, mais veut rester maître du jeu.

Alors que les autorités semblent afficher une volonté politique forte, avec l'objectif d'attirer et de maintenir des niveaux substantiels d'investissements étrangers et au moment où tout indiquait que la promotion des investissements allait vers plus d'approfondissement pour maintenir des niveaux substantiels d'investissements étrangers, la loi de finance complémentaire pour 2009 va encore une fois changer la donne.

3. LA POLITIQUE DE PARTENARIAT OBLIGATOIRE A PARTIR DE 2009

La promulgation de la loi de finance complémentaire pour 2009 va bouleverser toutes les attentes. La question des investissements directs étrangers est devenue préoccupante, ce qui accroît le doute sur leurs vertus. En effet, la loi a fait irruption dans le débat politique et public. Son caractère inattendu, imprévu, montre l'ampleur de la versalité dans le changement. La promulgation de cette loi a donné l'occasion à plusieurs opinions contradictoires de s'exprimer. Certains la justifient par le désir de l'État algérien de protéger son économie car ils rendent les investisseurs étrangers responsables de ce revirement étant donné que les espoirs placés en eux sont déçus. D'autres, pensent que cette loi est une remise en cause de la sécurité juridique.

Les avis sur les causes des faibles résultats des investissements étrangers sont partagés. Certains les attribuent à l'insuffisance des réformes économiques pour permettre au pays de bénéficier significativement des externalités positives de l'investissement direct étranger (création d'emplois transfert de technologie et de savoir-faire, accès aux marchés internationaux, etc.). D'autres indiquent que les obstacles à l'investissement en Algérie sont

¹⁹ Un système national d'innovation est mis en place pour soutenir une politique de promotion et de développement du progrès technique

²⁰ Le capital humain est à la fois un facteur de production et un puissant facteur favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle

²¹ Orienter les apports extérieurs vers le financement des activités à haute intensité capitalistique et la diffusion des nouvelles technologies).

légion : un manque de formation dans les branches d'activités requises, la lenteur des procédures administratives et le manque d'infrastructures nécessaires.

La loi de 2009 a déconcerté l'opinion publique et les acteurs du terrain. Ces acteurs s'interrogent sur ses conséquences à la fois sur l'industrie et sur l'avenir des investissements en place. Pourtant rien ne présageait un tel revirement, d'autant plus que dans la nouvelle politique industrielle, une place importante est accordée à l'Investissement Direct Etranger.

Par ailleurs, la publication en 2004 du rapport *examen de la politique de l'investissement de l'Algérie*, a pour objectif « d'aider l'Algérie à améliorer sa capacité à attirer des IDE et à en bénéficier. Sur le long terme, l'examen pourra stimuler l'innovation, le transfert de technologie, une coordination plus efficace entre les entreprises internationales et locales et le dialogue public-privé. Cela renforcera également les possibilités de l'Algérie de tisser des liens avec l'économie régionale et mondiale » (Rapport de la CNUCED, 2004, p.01).

Mais, le discours du président de la république en date du 26 juillet 2008 va remettre en cause la politique de laisser-faire et réorienter la politique vers plus d'implication de l'État. En effet, le chef de l'État a souligné les caractères insuffisants et inappropriés des investissements. Les investisseurs sont qualifiés de « *prédateurs économiques* » qui ne « *jouent pas le jeu* » et avoue finalement l'échec de la politique d'investissement.

C'est alors que les investissements sont gelés jusqu'à la promulgation de la loi de 2009.

3.1 Le contenu de l'ordonnance n° 9-01 du 22 juillet pour 2009²²

La loi n°9- 01 du 22 juillet 2009 portant loi de finance complémentaire pour 2009 va encore une fois, changer la donne. De fait, la politique de « laisser-faire » va connaître un changement car cette ordonnance. Elle préconise un nouveau changement contextuel important.

3.1.1. Le cadre d'un partenariat obligatoire (art 58 de la loi)

En 2009, « *l'heure est au partenariat* ». C'est ainsi que le note le Moniteur du Commerce International (MOCI) (2013, p.13). En effet, les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national, résident est majoritaire (51% au moins du capital social). Cette loi précise que par actionnariat national « *il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires* ». Toutefois, la loi de finance complémentaire ne prévoit pas d'effet rétroactif à cette mesure. Donc, à partir de 2009, la loi distingue d'une part, les investissements directs étrangers qui seraient en place en Algérie avant l'entrée en vigueur de la loi et d'autre part, l'investissement en partenariat, qui serait celui mis en place postérieurement à l'entrée en vigueur de la loi n°9-01 du 22 juillet 2009. Cette disposition est appliquée à l'ensemble des projets d'investissements étrangers et n'est pas limitée aux projets bénéficiant des avantages de l'ANDI.

²² Journal officiel n°44 du 26 juillet 2009.

En plus de l'investissement, la loi spécifie que *« les activités de commerce extérieur ne peuvent être exercées par des personnes physiques ou morales que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30% du capital social »*

Par ailleurs, les investissements étrangers directs ou en partenariat sont tenus de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant toute la durée de vie du projet et les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers, directs ou en partenariat, à l'exception de la constitution du capital, sont mis en place par recours au financement local.

3.1.2. La procédure d'agrément

Tout projet d'investissement à réaliser dans les activités économiques de production de biens et de services doit être déclaré au préalable auprès de l'ANDI. Si dans la politique de laisser-faire les délais de réponse ont connu un raccourcissement important passant de deux mois, puis à un mois et à soixante douze heures, la loi de finance complémentaire pour 2009, stipule la suppression des délais auxquels l'ANDI est tenue. Cette suppression de délai concerne également le droit de recours qui était de 15 jours qui suivent la notification de l'acte objet de la contestation. Il est porté à deux mois.

3.1.3. Les avantages accordés aux investisseurs

La loi de 2009, stipule que les investisseurs nationaux dont le montant des projets initiés est supérieur à 500 millions de dinars doivent adresser la demande d'avantages au titre du régime général au CNI. Elle accorde par ailleurs deux catégories d'avantages : les avantages liés à la réalisation et ceux liés à l'exploitation.

Toutefois, la loi de finance complémentaire pour 2009, pose des conditions pour l'octroi des avantages de régime général. En effet elle stipule que *« L'octroi des avantages du régime général est subordonné à l'engagement écrit du bénéficiaire à accorder la préférence aux produits et services d'origine algérienne et le bénéfice de la TVA est limité aux seules acquisitions d'origine algérienne »*. L'exception établie lorsqu'il est dûment établi l'absence d'une production locale similaire.

Pour bénéficier des avantages au titre de l'exploitation *après constat d'entrée en activité établi par les services fiscaux à la diligence de l'investisseur* pour une durée de cinq ans (elle était de trois ans en 2006) si *l'investisseur créé plus de 100 emplois au moment du démarrage de l'activité (article 35)*.

3.1.4. Le crédit documentaire

Une autre mesure est celle liée *« au paiement obligatoire des importations au moyen du seul crédit documentaire » (article 69)*. Le crédit documentaire est l'engagement d'une banque (banque émettrice), à la demande et pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre) de payer un montant défini au fournisseur (bénéficiaire) d'une marchandise ou d'un service contre la remise dans un délai déterminé des documents (strictement conformes et cohérents) qui prouveront que les marchandises ont été expédiées ou que les prestations ou

services ont été effectués. L'obligation de paiement des importations au moyen du crédit documentaire est réaffirmée dans la loi de finance complémentaire pour 2010 (article 69). Toutefois, sont dispensées du recours au crédit documentaire les importations des intrants et de pièces de rechange réalisées par les entreprises productrices à condition que comme le spécifie cette loi : les importations répondent exclusivement aux impératifs de production, les commandes cumulées opérées dans ce cadre ne pourraient excéder le montant de deux millions de dinars (2.000. 000 DA) pour la même entreprise.

Par ailleurs la loi de finance complémentaire pour 2010 spécifie que les importations de services sont exclues de l'obligation du crédit documentaire.

3.1.5. Le droit de préemption

La mesure relative à l'exercice du droit de préemption a été introduite par la loi de finance complémentaire pour 2009. La loi dispose que « *l'État et les entreprises publiques économiques disposent d'un droit de préemption sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers* » (Article 62 de la LFC pour 2009).

L'exercice de ce droit a été explicité dans la loi de finance complémentaire pour 2010. Cette mesure repose sur deux dispositions : La première encadre les cessions de participations détenues dans des sociétés de droit algérien (l'article 46 de la LFC pour 2010). Selon les termes de cette première disposition, l'État ainsi que les entreprises disposent d'un droit de préemption des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers.

Toute cession est subordonnée, sous peine de nullité, à la présentation d'une attestation²³ de renonciation à l'exercice du droit de préemption, délivrée par les services compétents du ministère chargé de l'investissement après délibération du Conseil de Participation de l'État (CPE).

La deuxième disposition concerne la cession à l'étranger de participation détenue dans des sociétés détenant elles-mêmes des participations dans les sociétés de droit algérien (article 47 de la loi de LFC pour 2010). Les cessions totales ou partielles à l'étranger, des actions ou parts sociales des sociétés détenant des actions ou parts sociales dans des sociétés de droit algérien ayant bénéficié d'avantages ou de facilités lors de leur implantation sont subordonnées à la consultation préalable du gouvernement algérien. L'État ou les entreprises

²³ Selon l'article 46 de la LFC pour 2010, la demande de l'attestation est présentée aux services compétents par le notaire chargé de rédiger l'acte de cession précisant le prix et les conditions de la cession. En cas d'exercice du droit de préemption, le prix est arrêté sur la base d'une expertise. L'attestation de renonciation est délivrée au notaire chargé de rédiger l'acte de cession dans un délai maximum d'un (1) mois à compter de la date du dépôt de la demande. En cas de délivrance de l'attestation, l'État conserve pendant une période d'une (1) année, le droit de préemption tel que prévu par le code de l'enregistrement en cas d'insuffisance du prix.

Le défaut de réponse par les services compétents pendant ce délai d'un (1) mois vaut renonciation à l'exercice du droit de préemption, sauf dans le cas où le montant de la transaction excède un montant défini par arrêté du Ministre chargé de l'investissement et lorsque cette transaction porte sur des actions ou parts sociales d'une société exerçant l'une des activités définies par le même arrêté qui d'ailleurs définira les modalités de recours à l'expertise ainsi que le modèle de l'attestation.

publiques conservent le droit de racheter les actions ou parts sociales de la société concernée par la cession directe ou indirecte²⁴.

Plusieurs auteurs sont unanimes pour accorder à la loi de finance complémentaire pour 2009, l'objectif de réduire le niveau des importations et favoriser l'émergence d'une industrie locale. Elle attribue au partenariat un rôle dans la relance de l'économie nationale et sur la diversification et la croissance du secteur industriel. Cette même logique est suivie par l'ANDI au travers du bulletin de l'ANDI (2010). Celui-ci a même souligné la nécessité de développer des *alliances industrielles* qui constituent pour les PMI, des opportunités d'élargir leur métier de base et d'envisager de solides possibilités de développement, en leur permettant également de diversifier la production. Selon l'ANDI, les alliances industrielles peuvent se traduire sous plusieurs formes de partenariat : technologique, financier et des contrats de gestion.

3.2. Les accords de partenariat noués dans le cadre de cette nouvelle politique

Le type de partenariat ciblé par l'ANDI vise en premier, la mise en commun de ressources pour la création, le développement ou la réhabilitation en Algérie, d'activités de production de biens et de services, entre un ou plusieurs opérateurs nationaux et un ou plusieurs opérateurs étrangers. Ensuite, il vise la constitution de sociétés dans l'une des formes prévues par le code de commerce et dont le capital est détenu au moins à 51% par l'actionnariat national. En outre, il vise également des projets présentant un budget devises excédentaires au profit du pays avec le recours au financement local pour leur réalisation. Enfin, des investissements ayant comme objectif commun, la réalisation de profits partagés par les partenaires et pouvant poursuivre en parallèle des objectifs propres de nature commerciale, technique, technologique, managériale et stratégique.

Dans ce cadre, plusieurs sociétés en partenariat sont créées ou sont en voie de concrétisation. L'exemple le plus médiatisé est celui de la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) qui a noué quatre accords pour la création de joint-ventures. Le bulletin d'informations de l'entreprise pour 2011, note que « *la SNVI est ouverte à toute forme de partenariat national et international dans le secteur de l'industrie de camions et bus, que se soit dans les nouvelles technologies, la conception et la fabrication de nouveaux produits, les procédés industriels, la fonderie et la carrosserie* » (SNVI News, 2011). À cet effet, un plan de développement produit soutenu par des partenariats ciblés (Daimler et Renault) couvrant toute la gamme de l'automobile ou du véhicule industriel est entamé.

Le 22 mars 2011, un protocole d'accord de partenariat a été signé. Cet accord porte sur la modernisation et l'extension de la plate forme des centres de production de véhicules industriels situé à Rouiba. Ces partenariats ciblés ont pour objectifs stratégiques la substitution aux importations, l'accumulation et la maîtrise de savoir-faire nécessaire à l'industrie mécanique, la dynamisation de l'économie nationale par la création d'emplois et un fort tissu de fournisseurs nationaux de pièces et composants automobiles suivants les standards mondiaux et ce dans le cadre de l'intégration locale.

²⁴ Dans ce cas, le prix du rachat est fixé sur la base d'une expertise dans les mêmes conditions fixées à l'article 46.

La SNVI a conclu quatre accords de partenariat sous forme de société commune : la création une société commune pour la production de véhicules industriels de marque Mercedes-Benz ; une autre pour la production de véhicules légers tout terrain de marque Mercedes-Benz à Tiaret ; une autre pour la production des boîtes à vitesse à Rouiba avec l'équipementier automobile allemand ZF et une autre pour la production de véhicules particuliers de la gamme du groupe Renault à Oran. Renault a investi 50 millions d'euros pour produire 25 000 véhicules par an en 2014.

SONELGAZ a signé un accord pour la création d'une joint-venture signé avec l'américain General Electric pour la réalisation d'un nouveau complexe industriel de fabrication de blocs de puissance à Batna. La joint-venture nommée General Electric Algérie Turbines (GEAT) a pour mission de réaliser et d'exploiter ce complexe.

Dans l'industrie pharmaceutique, trois protocoles d'accords pour la création de joint-ventures ont été signés. Deux sont signés par le groupe SAIDAL et un partenaire de l'Arabie Saoudite et l'autre avec le groupe amirati JULPHAR. Une autre joint-venture est conclue entre le laboratoire BIOPHARM et le laboratoire ASTRA ZENECA.

Dans l'agroalimentaire, Cristal Union a créé une joint-venture avec le groupe algérien « *la belle* ».

D'autres projets sont également conclus dans le bâtiment, la chimie, la mécanique et l'ingénierie. En 2013, un contrat pour la création d'une société en partenariat algéro-espagnole a été signé pour la production de 200 à 300 engins routiers de 5 à 25 tonnes à l'usine de Ain Smara de Constantine. Le partenariat algéro-espagnol s'appuie sur le transfert de savoir-faire pour que l'Algérie acquière la technologie nécessaire pour la fabrication des équipements industriels tels que les engins des travaux, notamment le lancement de grands chantiers comme les autoroutes, le rail et les barrages.

4. LES ACCORDS DE PARTENARIAT EN ALGERIE : ENTRE DISCOURS ET PRATIQUE

Il n'est pas toujours facile de faire la part entre discours et pratique. Dans le discours, le partenariat est annoncé comme une opportunité de développement des entreprises algériennes, comme la formule adéquate pour la construction de processus de production nouveaux et spécifiques porteurs d'opportunité de rentabilité et comme un élément essentiel dans la dynamique industrielle algérienne. C'est dans la pratique que la situation est plus nuancée.

4.1. Le partenariat : changement de vocabulaire et de contexte

La lecture attentive des faits, montre que le partenariat en Algérie est le résultat d'une politique publique explicite. Ce qui ne permet pas d'attribuer la conclusion des accords à la suite logique des stratégies des entreprises. Aussi, tout accord de coopération met en présence l'État, l'entreprise algérienne et la société étrangère. Les accords de partenariat industriels dans le cadre du monopole public, relève beaucoup plus de l'État que de la stratégie des entreprises. Nous rejoignons, la thèse de Contactor (1991) pour qui les termes des accords de

coopération différent selon qu'ils concernent les pays développés ou les pays en développement et la notion de partenariat recouvre des réalités et des stratégies d'entreprises bien différentes selon les zones du globe ou de telles structures sont créées. Nous reproduisons ici le tableau qu'il en tire :

Tableau n° 6 : Les termes des joint-ventures dans les pays développés et les pays en développement.

Termes de la joint -venture	Pays développés	Pays en voie de développement
Compétences	64%	36%
Décision gouvernementale	17%	83%
Durée	Stable	Instable
Implications de l'État	Faible	Modérée

Source: Contractor (1991).

Par ailleurs, ne dépendant pas directement des stratégies d'entreprise, ces accords sont caractérisés par des centres de décision multiples qui interviennent dans les choix liés au projet commun ou de l'activité commune.

Là aussi, en reprenant à notre compte la typologie dressée par Boutin et Le Cren (2004), en fonction des niveaux de pouvoir de décisions donne un type de partenariat institutionnalisé ou bureaucratique. Ce partenariat *« ressort de l'action d'organismes ministériels ou autres dont la visée est d'inciter les institutions qui dépendent d'eux à appliquer une politique donnée. La base devient le lieu d'exécution des politiques arrêtées par les autorités en place. Les tenants de cette approche cherchent à introduire une logique d'action, d'utilité publique. Imposer un changement dans une structure donnée »* (Boutin et Le Cren, 2004, p.32).

En Algérie, le partenaire étranger est passif, c'est dans la plupart des cas, un industriel dont l'entreprise produit déjà ce que le projet commun envisage de produire. Dans le cadre du monopole public, et au début de son industrialisation, l'Algérie a utilisé plusieurs types de collaboration inter-firmes : contrats clés en mains et produits en mains qui n'ont pas eu les effets escomptés. Au contraire, ces accords ont généré une « aliénation » des entreprises algériennes aux entreprises étrangères.

Devant ce constat de dépendance technologique, technique et commerciale, les entreprises ont accepté de se défaire d'une partie de leur autonomie en acceptant de créer des sociétés à capitaux mixtes. L'idée centrale est de corriger les inefficacités des contrats de transfert de technologie. L'argument essentiel avancé est l'exigence de liens interpersonnels et organisationnels et des décisions de management par les deux partenaires pour un transfert véritable de savoir-faire. C'est dans cette perspective que la loi 82-13 du 28 août 1982 relative à la constitution et au fonctionnement des sociétés d'économie mixte été promulguée.

Ces sociétés d'économie mixte présentent un certain nombre de spécificités organisationnelles et managériales. Ces spécificités découlent de la structure de propriété de la société d'économie mixte. Comme il a été précisé précédemment, la SEM est définie comme une société par actions régies par le droit commercial algérien.

La structure de la propriété de la SEM correspond à la répartition du capital entre les partenaires. Cette répartition est déséquilibrée à l'avantage du partenaire algérien qui détient 51% du capital social.

L'argument de taille avancé pour cette participation majoritaire est la nécessité pour le partenaire algérien d'exercer un contrôle étroit sur la société d'économie mixte et d'influencer à des degrés variables le comportement du partenaire étranger. Ce contrôle des entreprises d'État est critique car la réalisation des objectifs de chaque partenaire et, plus généralement le succès de la société d'économie mixte dépend de la qualité, de l'étendue et des modalités de ce contrôle. Meschi (2009, p.116), définit le contrôle comme « *le processus managérial par lequel les partenaires s'assurent que la joint-venture est (co) gérée conformément aux objectifs qui lui sont assignés* ».

Les objectifs assignés à ces sociétés d'économie mixte sont nombreux : la réciprocité des avantages, un partenariat d'introversion qui développe les effets d'entraînement sur les entreprises locales, l'intégration de l'économie et la réduction du recours aux importations, la valorisation du potentiel de production existant et le transfert de savoir-faire et son appropriation. Le partenaire algérien se concentre sur les fonctions qui lui répondront à cet objectif en priorité : les processus de production, la rotation du personnel entre l'entreprise partenaire et la société d'économie mixte et la formation.

Par ailleurs, dans la société d'économie mixte, le contrôle est partagé entre les deux parents de la SEM. Le partage de contrôle fait référence à l'influence, directe ou indirecte, exercé par chaque partenaire sur le processus de prise de décision au sein de la société d'économie mixte. Cette influence est matérialisée par la répartition équilibrée ou déséquilibrée, des postes entre les partenaires au sein des principaux organes de direction et du conseil d'administration.

Dans notre cas, la SEM présente un management « *dominant* » (Meschi, 2009, p.118) car elle est dirigée par l'assemblée générale dont le partenaire algérien est majoritaire dans le nombre de ses représentants. Le conseil d'administration est constitué de cinq membres dont la partie algérienne est majoritaire. Le directeur général est un représentant du partenaire algérien et il est directeur de la société.

En somme, pour le partenaire algérien, ces différents mécanismes de contrôle sont formels dans le sens où ils renvoient à *une approche instrumentale du contrôle* (Menard, 1997) dans le but de protéger leurs intérêts. Mais, Meschi (2009) indique que de nombreux exemples de joint-venture, notamment dans les pays émergents, ont montré que la relation entre détention majoritaire du capital et maîtrise des mécanismes formels et contrôle total n'est pas

systematique. D'autres facteurs informels entrent en ligne de compte : la confiance mutuelle et l'influence exercée sur le personnel.

Mais, d'autres facteurs permettent aux partenaires étrangers opérant en Algérie de rééquilibrer, voire même de dominer le contrôle des sociétés mixtes. En effet, les partenaires en question sont pour la plupart des firmes multinationales. Leur pouvoir de négociation est lié aux ressources et compétences fondamentales et spécifiques et à un savoir-faire unique qu'elles maîtrisent et qu'elles mettent en valeur. Ce sont ces atouts qui ont donné la possibilité d'exercer un contrôle étroit sur la société d'économie mixte.

À Partir de 1990, l'Algérie a repris avec des atouts considérablement modifiés. Le glissement du monopole public à la concurrence va modifier la donne de manière irréversible. Ce changement va générer un environnement très concurrentiel par l'implantation de plusieurs filiales étrangères. L'ouverture à la concurrence et la privatisation des entreprises publiques économiques et la réduction du rôle de l'État menacent les entreprises nationales dont les protections traditionnelles s'effondrent (Doz et Hamel, 2000).

Dans ce nouvel environnement aucune entreprise ne peut être la source unique de compétences et des capacités indispensables pour exploiter cette nouvelle opportunité de manière autonome. Sadi (2005, p.44) s'est d'ailleurs posé la question suivante : *« entre la compétitivité coût, la compétitivité prix, la compétitivité technologique et compétitivité structurelle, laquelle est à la portée de l'entreprise industrielle algérienne ? »*

Aucune entreprise ne possède les ressources et les savoir-faire nécessaires pour affronter la concurrence dans de bonnes conditions et leur position est contestée par l'arrivée des grandes firmes des pays industrialisés confrontées à la contrainte de la taille critique à l'échelle de la planète.

Aussi, les entreprises algériennes dans leur incapacité à affronter les nouveaux entrants ont essayé de transformer ces rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter les biens et les services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités (Doz et Hamel, 2000). L'étendue des ressources s'est élargie dans le contexte de manque de ressources financières, car les investisseurs sont appelés à investir en apportant du capital et maintenir les emplois.

Le partenariat se présente donc comme une solution adaptée à l'incertitude de l'environnement. Si le partenariat est une solution adaptée, il est aussi une option prise par les partenaires. En effet, la réglementation en vigueur (1990-2009), autorise l'investissement direct ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée. Ainsi, de nombreuses joint-ventures sont créées. Ces joint-ventures constituent des sociétés indépendantes qui se répartissent le capital de la société mise en place. La distribution du capital reflète le partage du pouvoir entre les partenaires et leur degré d'engagement (Mayrofer, 2007). Ce sont des joint-ventures inégalitaires puisque le capital social de ces sociétés est généralement partagé à 70/30 en faveur des partenaires étrangers.

Dans cette vision renouvelée du partenariat, les enjeux ont changé, le contexte aussi. Aussi, du partenariat institutionnalisé qui a prévalu dans le cadre du monopole public, un autre type commence petit à petit à se mettre en place dans le cadre de la libéralisation. L'État doit considérer à la fois, ses propres besoins et les besoins des entreprises. Aussi, le tableau n° 7 extrait de la typologie donnée par Boutin et Le Cren (2004) répond à la problématique du partenariat dans le cadre du glissement à la concurrence.

Tableau n° 7 : Typologie des partenariats en fonction des niveaux de pouvoir de décision.

Types de partenariat	Intermédiaire ou concerté
Origines	Besoins ressentis par le pouvoir institué et les partenaires du terrain
Buts poursuivis	Vision commune par négociation et partage entre les partenaires pour arriver à une prise de décision concrète
Dispositifs	Distribution des rôles et tâches en fonction de la représentativité numérique ou autre
Modes d'évaluation	Combinaison de dispositifs internes et externes.

Extrait de Boutin et Le Cren (2004).

Ce changement de vision, nous le retrouvons également dans le changement subtil de vocabulaire. Avant 1990, toute société créée entre une entreprise locale et une entreprise étrangère est nommée « société d'économie mixte ». En 1990, le vocable société en partenariat ou désignée sous le vocable d'origine anglo-saxon « joint-venture » s'impose comme le synonyme de relations interentreprises innovantes dans un contexte de concurrence et de privatisation qui marque une totale rupture avec les pratiques anciennes. En effet, puisque la réglementation n'impose aucun seuil, opter pour un partenariat avec une entreprise publique ou privée est un indicateur de la reconnaissance des capacités de ces entreprises.

Ces joint-ventures revêtent un caractère stratégique pour les entreprises algériennes car, dans un contexte de liberté de marché, les entreprises étrangères, les filiales que ces entreprises ont installées représentent des concurrents directs pour les entreprises nationales. Le pacte fondateur de ces joint-ventures matérialise la volonté de développement en commun de capacités de production, de valorisation ou même plus largement encore des capacités d'influence.

Les actifs engagés par les deux groupes peuvent être physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels. Mais, par leur dimension ou leurs caractéristiques intrinsèques, ces actifs et au moins l'un d'entre eux doivent occuper une place déterminante dans la stratégie des groupes partenaires. Dans le cas des entreprises algériennes, le transfert de savoir-faire constitue justement cet actif qui occupe la place déterminante. Cet objectif est au cœur des enjeux pour la création de joint-ventures. Apprendre et maîtriser le savoir-faire, en particulier lorsqu'il est tacite et imbriqué dans le tissu même de l'entreprise

L'incertitude de ce nouvel environnement rend ces partenariats incontournables. Mais, ils ont entraîné les entreprises algériennes dans des territoires nouveaux et incertains et mettent à rudes épreuves leurs aptitudes à gérer des relations complexes. Dans ce contexte de dépendance, elles ne maîtrisent pas les mécanismes formels des joint-ventures puisque la répartition de capital est déséquilibrée en défaveur du partenaire algérien, le conseil d'administration est dominé par le partenaire étranger.

En 2009, les pouvoirs publics ont annoncé que tout investissement étranger ne peut se faire que dans le cadre d'un partenariat. Dans cette optique, la répartition du capital de la société en partenariat cristallise toute l'attention des pouvoirs publics. Cette disposition ne peut faire l'objet de négociations, mais la loi stipule que la participation peut être égalitaire dans le sens où les deux partenaires principaux possèdent 49% du capital social. C'est le cas par exemple pour la société commune créée par le groupe SAIDAL et NORTH AFRICA HOLDING qui possède 49% chacune du capital social, les 2% restant sont la propriété des CNI.

Paradoxalement, à partir de 2010, le partenariat dont il s'agit et véhiculé est le partenariat « gagnant-gagnant » qui repose sur un équilibre subtil et concilie les avantages des partenaires étrangers et les entreprises nationales. C'est en fait la deuxième des expressions qui ont surgi dans les discours politiques pour qualifier la relation complexe qu'entretiennent les investisseurs étrangers et les entreprises nationales. Finalement, n'est ce pas un aveu de l'existence avant cette date d'un partenariat « perdant-gagnant » ?

Mais, quelque soit la qualité de ces accords, certains de ces partenariats sont en train de se mettre en place, d'autres sont en amorce de concrétisation dans certains secteurs (Pharmacie, Automobile, l'agroalimentaire).

De quelles avancées ce type de partenariat est-il porteur pour produire des solutions face aux enjeux posés par l'industrie algérienne ? Ou s'inscrit-il en droite ligne avec la politique de sociétés d'économie mixte des années 1980 ?

4.2. L'innovation du dispositif organisationnel

Dans ce contexte, une nouvelle étape est franchie. À la promulgation de cette loi, l'ANDI a pris la mesure de la volonté existante de poursuivre les réformes. À cet effet, l'ANDI a effectué une campagne de sensibilisation sur le partenariat en vue de développer de concept de partenariat, institué désormais comme la seule forme légale d'investissement par les nouvelles dispositions de la loi de finance complémentaire pour 2009 (Andi News, 2010).

Par ailleurs, l'innovation se situe plus du côté du dispositif organisationnel. La création au niveau de l'ANDI d'un service spécifique au partenariat pour ne pas diluer les compétences et gérer la réalité qu'il représente (développer une dynamique de projet de partenariat en adoptant une stratégie englobant le court terme, moyen terme et le long terme, le détail et le global) est le signal du rôle clé attribué à la conduite du partenariat. Cette « bourse de partenariat » a pour objet de :

- Collecter les idées de projets ;

- Identifier les opportunités d'investissement et le développement de synergies entre les différents acteurs économiques des secteurs public et privé et les investisseurs étrangers ;
- Recenser les besoins des investisseurs locaux et déterminer leurs apports ;
- Rechercher des partenaires étrangers ;
- Faciliter les contacts entre partenaires potentiels ;
- Constituer une banque de données fiable et actualisée.

La campagne de sensibilisation a pour but de faire connaître cette bourse de partenariat et d'identifier l'offre et la demande de projets d'investissements dans le cadre du partenariat et inciter les opérateurs économiques à adhérer à cette bourse mise en place par l'ANDI.

Pour l'ANDI, « *la bourse de partenariat constituera ainsi un outil d'intégration vertical du tissu industriel permettant, à travers le développement d'un partenariat gagnant-gagnant avec les investisseurs étrangers, un transfert de savoir-faire, de management et de nouvelles technologies ainsi que le développement de nouveaux marchés, contribuant à la diversification de la production nationale en substitution à l'importation* » (Andi News, 2010, p.2).

Si la vision du partenariat « gagnant-gagnant » peut être porteuse de nouvelles solutions, les objectifs assignés sont les mêmes depuis maintenant plus de 30 ans: transfert de savoir-faire, la diversification de la production et la substitution à l'importation.

Mais, à notre avis, la bourse de partenariat est juste un élément d'un tout qui doit se construire. Par exemple, l'élaboration d'un « vocabulaire de partenariat » qui fondera une « culture commune à tous ». Les réalités qu'il couvrira, ses typologies, les secteurs concernés, un guide des entreprises à la recherche de partenaires sont autant d'éléments à identifier et à définir. C'est cet ensemble qui peut être un outil de communication externe pour valoriser l'image institutionnelle de l'Algérie, de mettre en avant ses centres d'intérêts.

Il s'agit de capitaliser la réflexion en matière de partenariat et de définir une politique de partenariat qui doit être un projet global transversal, en ajustant l'action de divers acteurs.

Capitaliser la réflexion, c'est également apprendre des erreurs du passé. Par exemple, cristalliser son intérêt sur les aspects formels des accords et laisser les enjeux décisifs, penser que le cadre réglementaire pourrait constituer un indicateur qui augurerait un changement positif. Mais surtout définir les secteurs qui peuvent être concernés par les accords et ceux qui en sont exclus. D'ailleurs, le statut de « secteur réservé » a été pointé à maintes reprises comme l'une des contraintes auxquelles les investisseurs font face. La réglementation stipule que la liberté d'investir est limitée aux activités non réglementées, c'est-à-dire celles qui ne sont pas soumises à une réglementation spéciale ou au régime de l'autorisation préalable. D'après la CNUCED (2004, p.27) « *ce genre de limitation ne constitue pas en soi un obstacle, mais il est nécessaire de préciser les secteurs concernés. Une formulation vague des*

restrictions est de nature à accorder aux pouvoirs publics un large pouvoir d'appréciation, et donc toute latitude pour limiter la liberté d'investir voire y porter atteinte. Les investisseurs considèrent que l'arbitraire des décisions est aussi restrictif que l'interdiction pure et simple des IED ».

CONCLUSION

Le partenariat ne peut être appréhendé sans tenir compte du contexte dans lequel il est inscrit. Nous avons tenté d'articuler les accords de partenariat en Algérie en fonction des différentes politiques industrielles. Ainsi de la spécificité des différents textes réglementaires, leur objet et leur contenu respectif ont découlé des pratiques décisionnelles, des exigences dans l'action de l'État, des modalités dans l'organisation qui sont particulières à chacun d'eux.

D'une politique restrictive (1966- 1982), de société mixte obligatoire (1982-1990), la politique a basculé vers une politique de laisser-faire (1990-2009). La libéralisation du marché a offert une vision renouvelée de la politique vis-à-vis de l'investissement et se défait de l'un de ses traits distinctifs, en l'occurrence la règle de majorité pour le partenaire algérien. En 2009, contre toute attente, l'État est revenu vers une politique de partenariat obligatoire. Ce changement de ligne a donné lieu à plusieurs opinions contradictoires de s'exprimer. Certains la considèrent à l'avantage de l'industrie algérienne (la modulation des avantages en fonction des emplois créés et du recours à la production locale), pour d'autres la cassure est trop brutale.

Aussi, comme toute évaluation, celle des résultats de cette évolution est difficile. Les tentatives d'évaluation ne permettent pas de dresser un bilan complet des actions de l'État en ce qui concerne le partenariat en Algérie. La succession ininterrompue des changements, l'abandon de certaines lois et la promulgation d'autres laissent penser que si de nouveaux modèles apparaissent, c'est inéluctablement en réponse à l'inadaptation des modèles mis application.

De ce point de vue, le secteur de l'industrie pharmaceutique algérien offre un champ d'analyse particulièrement adapté pour l'étude à la fois des réformes du secteur public, les différents modes de gestion de ce secteur stratégique et les accords de partenariat qui ont émergé dans le secteur.

CHAPITRE 3 :
LES ALLIANCES ET LES PARTENARIATS
DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE
MONDIALE

CHAPITRE 3 :

LES ALLIANCES ET LES PARTENARIATS DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE MONDIALE

Introduction

1. Les caractéristiques du marché et moteurs de croissance
2. Les mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale
3. Stratégies de sorties de crises
4. La stratégie coopérative dans l'industrie pharmaceutique mondiale

Conclusion

INTRODUCTION

L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus dynamiques grâce à un marché mondial aux perspectives de forte croissance. Plusieurs facteurs en effet, augurent une dynamique soutenue grâce à la demande de soins non encore satisfaits, les coûts des nouveaux traitements et bien sûr le dynamisme des pays émergents²⁵ qui apportent de nouveaux relais de croissance.

Cependant, le contexte actuel fait apparaître plusieurs éléments qui rendent le marché plus incertain. Plusieurs laboratoires se voient perdre leur leadership. D'abord, la crise de l'innovation, la baisse de la productivité de la recherche et de développement, les politiques prônées pour la réduction des déficits des systèmes de santé. Ensuite, la plupart des laboratoires font face à la tombée dans le domaine public d'un nombre important de brevets de leurs molécules vedettes et à la montée en puissance des génériques.

Quelles sont les mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique? Comment ces mutations ont-elles entraîné une diversification inédite de relations entre les entreprises du secteur?

L'analyse proposée dans ce chapitre tente de montrer comment les mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique sont à l'origine des relations de coopération et à leur multiplication et à leur diversification entre les entreprises effectivement ou potentiellement concurrentes. Le caractère désormais mondial de la concurrence a un impact positif sur les laboratoires et les sociétés de biotechnologies puisque les mutations entraînent une reconfiguration de la structure du secteur. Nous assistons à une multiplication et à une diversification inédite de relations de coopération (Hamdouch et Depret, 2000). Les alliances et les accords de partenariat noués par les laboratoires entre eux et avec les sociétés de biotechnologies en est l'une des stratégies les plus marquantes.

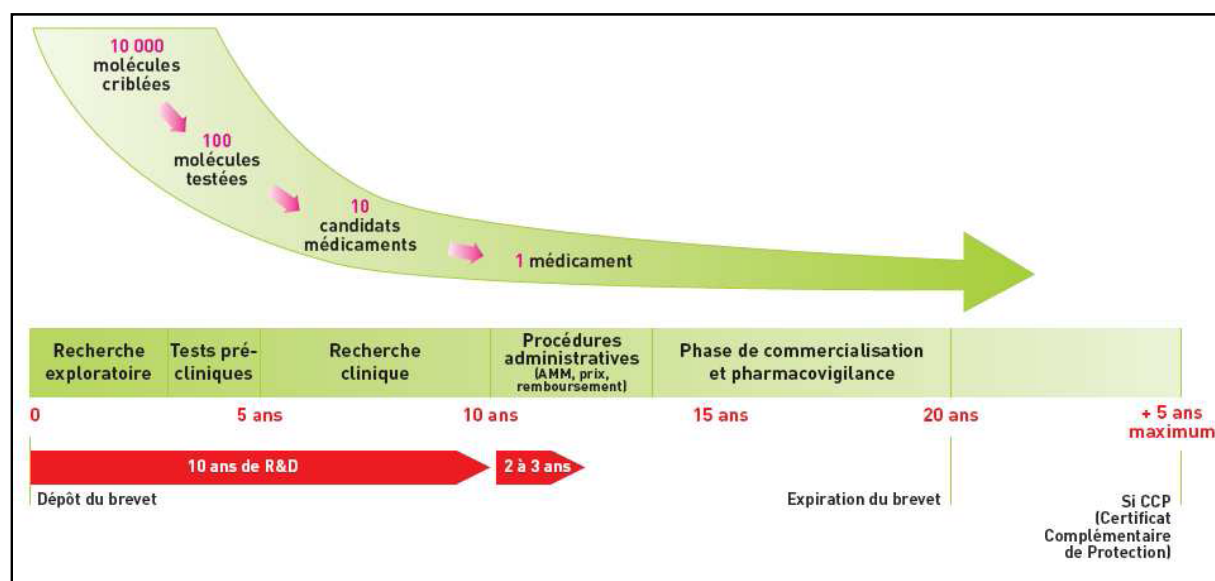
1. LA CHAÎNE DE VALEUR DES MÉDICAMENTS ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE

Le médicament constitue un bien économique spécifique dont l'offre sous tutelle est réglementée tout au long de la chaîne de valeur et la demande est au cœur des systèmes de santé et de remboursement. Le jeu combiné des autorisations de mise sur le marché, des règles de prescription et de remboursement empêche une confrontation directe de l'offre et de la demande (Hamdouch et Depret, 2000).

1.1. La chaîne de valeur du médicament

L'industrie pharmaceutique est l'industrie qui comprend les activités de recherche et de développement, la production (la fabrication du principe actif, la formulation, le conditionnement) et la commercialisation. La figure n° 5 reprend les étapes de la chaîne de valeur du médicament.

²⁵ Les pays émergents : Brésil, Inde, Indonésie, Mexique, Russie, Turquie

Figure n° 5 : La chaîne de valeur du médicament.

Source : Les publications : Les Entreprises du Médicament (LEEM) (2005, p 16).

1.1.1. Étape de recherche de molécules

La création d'un médicament commence par la recherche pour déterminer un candidat médicament. La recherche consiste à fabriquer des molécules ou d'isoler des protéines et de les tester. La recherche pharmaceutique associe des métiers divers : des chimistes et des biologistes, des mathématiciens et les informaticiens. Weinmann (2008) note qu'une discipline récente, la modélisation moléculaire (Drug design), essaye même d'appréhender le mécanisme d'action des molécules. La recherche fondamentale est effectuée par les académies ou les universités. La capacité de mettre en œuvre des connaissances scientifiques issues de la recherche fondamentale est devenue un facteur clé de succès et le rapprochement entre industrie et université s'est opéré parallèlement à la multiplication d'alliances interentreprises (Taieb, 2007). En effet, la qualité du maillage d'expertises et de compétences est primordiale. Cela suppose à la fois, un niveau élevé et une proximité de la recherche publique et un tissu dynamique de start-up²⁶ qui facilitent le transfert technologique.

1.1.2. Les phases de développement

Le développement vise à passer d'une molécule étudiée en laboratoire à une « spécialité pharmaceutique » consommée par le patient. Mais pour arriver à ce stade, la molécule devra passer par les essais cliniques. Ces phases de développement sont également nommées les « essais cliniques ». Ils doivent amener la preuve que la balance avantages/ effets secondaires est acceptable, de s'assurer de l'innocuité et de la tolérance et d'étudier l'efficacité du médicament. Ces essais doivent être réalisés selon les « Bonnes Pratiques Cliniques » qui représentent un ensemble de dispositions à mettre en place pour la planification, la mise en œuvre et la constitution du rapport d'un essai clinique (Weinmann, 2005).

²⁶ Les start-up : mot anglo-américain, de start, démarrage, et up, haut, jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies.

Le développement clinique est l'une des activités stratégiques de l'entreprise. Ils comprennent en premier une phase pré-préclinique qui consiste à vérifier que le composant est inoffensif sur les animaux. Ensuite, trois phases (I, II et III) successives sont effectuées par les laboratoires pour déterminer à quelle dose le composant peut-il être administré sans danger (phase I); de tester si la dose appropriée de composant est efficace sur des petits échantillons de patients qui ont la pathologie cible, tout en identifiant les effets secondaires (phase II); de tester si le composant est efficace sur de grands échantillons de patients qui ont la pathologie cible sur longue période avec analyse des effets secondaires à long terme (phase III). C'est uniquement après cette troisième phase que les laboratoires procèdent à la demande d'autorisation de mise sur le marché. Enfin, une quatrième phase appelée pharmacovigilance qui permet d'évaluer les effets à long terme sur la qualité de vie du patient. Les essais cliniques sont rendus obligatoires. Tous les nouveaux médicaments seront concernés par ces essais. C'est la preuve empirique pour l'évaluation de l'innovation thérapeutique. Le tableau n° 8 reprend les phases du développement, l'objectif de chacune d'elles, leur durée, le nombre de volontaires et le résultat probable.

Tableau n° 8 : Les phases du développement.

	Objectif	Durée	Nombre de volontaires	Résultat
Phase I	- Sécurité du médicament - Connaissance de sa pharmacocinétique (son devenir dans le corps humain).	Quelques jours à quelques mois	Petits nombre de volontaires sains	70% des médicaments expérimentés franchissent le cap des essais de phase I.
Phase II	- Efficacité du produit - Déterminer la posologie optimale	Quelques mois à 2 ans.	Petit groupe homogène de patients de la maladie (10 à 40 malades)	Un tiers des substances testées franchissent le cap des essais de phase I et II
Phase III	Étudier le rapport bénéfice/risque du médicament	1 ou plusieurs années	Plusieurs centaines de malades	70% à 90% des médicaments entrant en essais de phase III sont retenus comme candidats à une demande d'AMM.
Phase IV (post marketing)	- affiner la connaissance du médicament ; - comparaison du médicament avec d'autres produits déjà sur le marché. - évaluer les effets à long terme sur la qualité de vie du patient. - Déterminer la relation coût-efficacité du traitement par rapport aux autres.	Ces études ne sont jamais closes et permettent au laboratoire pharmaceutique d'argumenter la révision de l'AMM tous les 5 ans.		

Source: Orpha-net, in Weinmann, (2005, p.30).

La pression réglementaire et les exigences de plus en plus contraignantes des agences d'enregistrement quant à l'équilibre entre l'efficacité du médicament et les effets secondaires rendent les procédures d'autorisation de mise sur le marché des produits pharmaceutiques plus longues et plus difficiles à obtenir. En effet, les agences d'enregistrement exigent un

nombre de plus en plus importants de patients nécessaires pour les essais. C'est pour cette raison en fait, que la recherche et le développement des nouvelles molécules sont à la fois plus longs et plus risqués. D'après certains auteurs, le coût de développement d'une molécule est passé de 190 millions de dollars en 1991 à plus 900 millions en 2001, et moins de la moitié des molécules en phase II passe en phase III.

Dès lors, il est important comme argumente LEEM (2005) que les procédures d'autorisations administratives d'essais cliniques soient rapides et le recrutement des patients et des médecins investigateurs doit s'effectuer rapidement et aux coûts les plus faibles.

1.1.3. La production

Une fois les tests concluants, vient la phase de la production. Ce maillon de la chaîne de valeur comprend trois phases : la production du principe actif, la formulation et le conditionnement.

La production du principe actif a lieu dans des centres de fabrication spécialisés. Ces centres mettent en jeu des processus de fabrication modernes qui exigent d'importants investissements, un personnel et des infrastructures de qualité. Du point de vue des normes, ces centres doivent respecter les « Bonnes Pratiques de Fabrication » qui représentent l'assurance qualité adaptée à la production médicale. La fabrication de la substance active, nécessite une traçabilité complète pour permettre l'enregistrement du médicament. Elle existe sous forme informatique et sous forme de papier (Weinmann, 2005).

Une fois le principe actif fabriqué, c'est la phase de la formulation. À ce stade, les excipients (d'autres substances de base, inertes) sont ajoutés à la matière active (qui représente 5% environ du médicament) pour qu'elle soit la plus facile à prendre et être assimilée par le métabolisme. La formulation comporte également la galénique, c'est-à-dire le choix de la forme du médicament à être absorbé par le patient. D'après l'étude Weinmann, (2005), la formulation peut exiger dans certains cas de figure, une forte technicité. Dans ce cas, des chaînes de fabrication uniques sont construites pour la production. Dans d'autres, par contre, la formulation n'exige aucun savoir-faire spécifique.²⁷ Les unités de formulation comportent souvent le conditionnement des médicaments. Une fois conditionné, le médicament est prêt pour la commercialisation.

1.2. Les caractéristiques de l'industrie

L'industrie pharmaceutique présente un certain nombre de spécificités qui la distinguent sur des biens des aspects des autres industries. Ces spécificités découlent de la position particulière de l'industrie pharmaceutique entre logique économique et sociale et ayant un rapport direct avec la santé humaine.

1.2.1. Une réglementation très stricte

L'industrie pharmaceutique est un secteur fortement réglementé car ayant un rapport direct avec la santé humaine, et que les médicaments sont des biens dont les modalités de

²⁷ C'est le cas des comprimés.

tarification et de commercialisation sont encadrées par des procédures réglementaires strictes (Hamdouch et Perrochon, 2000). Cette réglementation est la conséquence de trois facteurs importants qui sont d'après l'OCDE (2002) : la nécessité de garantir un certain degré de rentabilité des investissements en recherche et développement ; la nécessité de s'assurer que les produits qui sont mis sur le marché sont sûrs et ne présentent pas de risques pour la santé des consommateurs et la nécessité de contrebalancer les effets des systèmes d'assurance maladie sur la demande de produits pharmaceutiques des consommateurs.

Aussi, toutes les étapes de la vie du médicament sont fortement contrôlées. L'Autorisation de Mise sur le Marché (l'A.M.M) ne sera délivrée par l'autorité de tutelle que si le médicament répond aux exigences de qualité, d'efficacité, d'innocuité et de nécessité thérapeutique. De plus, l'A.M.M déterminera le classement du médicament dans sa catégorie d'accessibilité, et ainsi, ses conditions d'accès à la publicité-étroitement réglementée- et la nature de la demande (Hamdouch et Depret, 2000).

1.2.2. La protection par les brevets

La position particulière de l'industrie pharmaceutique entre logique économique et sociale, l'a longtemps écarté de toute idée d'introduction de Droits de Propriété Intellectuelle (DPI) (Mfuka, 2002). On pensait que la spécificité du produit « médicament » allait l'exclure d'une exploitation exclusive au profit du détenteur du droit de propriété.

Mais, la situation a vite évolué vers un autre cadre. Les laboratoires pharmaceutiques ont affirmé en effet, que le brevet est le seul moyen pour eux de rentabiliser leur activités de R&D et de financer les projets d'innovation afin de fournir aux populations les médicaments dont elles ont besoin. Sans le brevet, comment seront-ils incités à créer, à conserver, à valoriser des actifs stratégiques et protéger leur avance technologique ?

De fait, le brevet constitue une protection efficace de l'innovation et que, conséquemment, il offrait à la firme innovante de quoi récolter les retombées (économiques, commerciales et financières) de son innovation (Le Bas, 1995). Les brevets protègent les inventeurs pendant 20 ans. Mais, les laboratoires ont recherché un renforcement des droits de propriété intellectuelle (DPI) pour garantir l'exclusivité d'exploitation des résultats de leurs activités de recherche et développement et un monopole industriel et commercial de leurs titres.

Deux faits importants ont marqué le renforcement de la dimension exclusive du droit en matière de brevets sur les médicaments. Le premier est l'allongement de la durée de vie des brevets. Les arguments invoqués sont multiples. Parmi eux, la R&D longue et coûteuse, le coût et le temps considérables nécessaires à la mise au point des médicaments nouveaux, la réglementation sévère en matière de sécurité et d'efficacité, l'allongement de la période de développement et l'importance des possibilités d'imitation et les pertes financières que ces industriels subissent du fait des productions génériques.

De plus, la protection conférée par le brevet prend effet à la date de dépôt de la demande de mise sur le marché. Si l'obtention de l'autorisation se prolonge, alors, la durée de vie effective d'un brevet, donc la période au cours de laquelle celui-ci peut être exploité commercialement se trouve sensiblement réduite.

C'est sur la base de ces arguments, que les multinationales soutiennent que seul le bénéfice de manière exclusive des retombées financières de l'activité les inciterait à innover. En 1984, est alors fait, le premier pas vers un renforcement du DPI dans le secteur pharmaceutique. Mfuka (2002), note qu'aux USA, la durée de vie des brevets est allongée de 10 à 14 ans. À ce titre, la France a mis en place, en 1990, un nouveau titre de propriété industrielle, le Certificat Complémentaire de Protection (CCP). L'Union Européenne quand à elle a introduit le certificat communautaire. Ces certificats (complémentaire de protection et le certificat communautaire) sont des procédures particulières qui laissent la durée du brevet inchangée mais prévoit qu'à son expiration, son titulaire pourrait obtenir un certificat lui conférant les mêmes droits que le brevet pendant la période supplémentaire de cinq années au maximum.

Ces dispositions américaines et européennes marquent la première grande évolution du régime de DPI pharmaceutiques en faveur de la protection des intérêts des entreprises pharmaceutique des pays industrialisés (Mfuka, 2002).

Le second relève des actions des multinationales de la pharmacie en faveur de l'introduction des DPI dans les accords régissant le commerce international. Ces actions ont débuté dans les années 80 et se sont soldées par la signature des accords sur les Aspects de Droits de Propriété Intellectuelle relatifs au Commerce (ADPIC). Il s'agit, en fait de l'harmonisation du droit international de la propriété intellectuelle.

C'est alors que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a rédigé en 1994, l'accord ADPIC. Cet accord fixe à 20 ans à compter du dépôt de la demande la durée minimale de protection conférée par un brevet. Toutefois, la durée effective d'exploitation commerciale des brevets diffère à cause de la façon différente dont les pays prennent en considération le temps nécessaire à l'autorisation de nouveaux médicaments (L'OCDE, 2002). Chaque nouvelle molécule bénéficie d'un brevet de 20 ans pouvant être prolongée par un certificat complémentaire de protection d'une durée maximale de 5ans.

C'est ainsi que l'accord est devenu l'un des éléments incontournables de la coopération internationale. Il impose à tous les pays membres de respecter des normes minimales de protection de la propriété intellectuelle (Subramanian, 2004) et exige que ces normes soient effectivement appliquées. Les tribunaux de ces pays doivent donc prévoir des procédures juridiques et administratives permettant aux détenteurs de droits de propriété (nationaux et étrangers) de demander et d'obtenir réparation en cas d'infraction à leurs droits.

Mais, pourquoi consolider les brevets ?

Le renforcement de la protection par le brevet a deux effets sur la prospérité économique selon Subramanian (2004) : à court terme, il confère un pouvoir monopolistique aux détenteurs de brevets, ce qui réduit la concurrence et fait monter les prix sur le marché où le produit breveté est vendu et à long terme, les rentes et les profits de monopole qu'il entraîne stimulent la recherche et le développement (R&D), les coûts fixes de celles-ci sont récupérables- d'où les gains dynamiques durables en termes de perfectionnement des technologies et des produits.

1.2.3. Les statuts juridiques des médicaments

Hamdouch et Depret (2000) ont effectué une segmentation du marché pour comprendre la dynamique industrielle du secteur. Une première approche de la segmentation du marché résulte du croisement de deux critères : le type de droit de propriété applicable et les conditions de vente du produit.

Selon le premier critère, les auteurs distinguent entre un médicament protégé par un brevet ou brevet tombé dans le domaine public. Le second critère distingue entre les produits en vente libre et ceux soumis à prescription. Les molécules des médicaments princeps sont protégées par un brevet dont la durée est de 15 à 20 ans. Durant cette période, aucun laboratoire ne peut les copier.²⁸ Le marché pharmaceutique est dominé à 80% environ par les médicaments éthiques, dont les prix sont élevés et dont le renouvellement permet la croissance du marché (Bio Santé, 2008).

Les médicaments génériques, par contre, sont des produits dont le brevet est tombé dans le domaine public. Ils sont des médicaments identiques ou équivalents à ceux d'une marque (appelé médicament princeps), mais produits et vendus sous leur Dénomination Commune Internationale (DCI, nom chimique de la substance). Ils ont l'obligation légale d'être aussi efficaces que les originaux et leur fabrication répond théoriquement aux mêmes normes d'exigence que tous les autres médicaments (contrôles, délivrance d'une autorisation de mise sur le marché, engagements qualités des laboratoires).

Le prix des médicaments génériques est nettement plus bas car leurs fabricants ne subissent pas les risques et les coûts liés à la recherche et au développement d'un médicament innovant. Les médicaments génériques sont composés de substances connues, sûres et efficaces, les tests précliniques et les essais cliniques habituellement requis avant toute mise sur le marché d'un nouveau produit pharmaceutique peuvent être remplacés par de simples études de bioéquivalence. Les excipients peuvent varier, ce qui peut entraîner de nouveaux effets secondaires ou certaines contre-indications.

Les génériques sont de trois types : La copie-copie qui est la copie conforme du médicament original (même substance active, même quantité, même forme galénique, mêmes excipients) souvent produite par le même laboratoire pharmaceutique. Les médicaments essentiellement similaires : l'excipient change mais pas la substance active, ni sa quantité, ni la forme galénique ; ces génériques doivent uniquement prouver leur bioéquivalence²⁹ avec le médicament original. Les médicaments assimilables dans lesquels des modifications minimales

²⁸ Bien que des attaques prématurées des brevets par les génériqueurs se sont déjà produites. Ainsi la société indienne Rambaxy a attaqué les brevets de Pfizer sur son anti cholestérol : le Lipitor.

²⁹ La bioéquivalence avec la spécialité est démontrée par des études de biodisponibilité appropriées. Pour qu'un médicament soit considéré comme bio équivalent à la spécialité de référence, il faut que les valeurs exprimant la quantité et la vitesse de passage de la substance active dans l'organisme ne diffèrent pas de plus de 20% à 25% (80% à 125% par rapport au médicament original). La bioéquivalence d'un médicament générique est évaluée par des études sur des volontaires sains.

peuvent affecter la forme galénique, la forme chimique de la substance active ; ces génériques doivent également prouver leur bioéquivalence avec le médicament original.

Les médicaments en vente libre souvent nommés par le vocable anglais « Over The Counter », (OTC), sont des médicaments qui ne nécessitent pas d'être prescrits par le médecin. Ils peuvent être achetés en pharmacie par les patients. Ils ne sont pas tous remboursables. Le tableau n° 9 donne une segmentation du marché du médicament.

Tableau n° 9 : Les principaux marchés du médicament en fonction des conditions de commercialisation et des droits de propriété en vigueur.

Conditions de vente Type de droit de propriété	Médicament soumis à prescription	Médicament en vente « libre »
Médicament protégé par un brevet	<i>Médicament éthique Brevet</i>	<i>Produit OTC</i>
Brevet tombé dans le domaine public	<i>Médicament Générique</i>	

Source : Hamdouch & Depret (2000, p 10).

La deuxième approche est une segmentation par classes thérapeutiques. Elle offre d'après Hamdouch et Depret (2000) une représentation nettement plus précise de la structure du marché. En effet, d'après les deux auteurs, les trois classes thérapeutiques (cardio-vasculaires; appareil digestif, stomatologie, métabolisme et système nerveux central) couvrent 51% du marché ce, qui montre un marché fortement segmenté et très concentré. Toutefois, les laboratoires s'orientent vers d'autres aires thérapeutiques. Les anticancéreux sont en forte augmentation, les maladies du métabolisme et les vaccins (Eurasanté, 2008).

1.2.4. Un marché très dynamique

Le marché pharmaceutique mondial est porté par les pays industrialisés. Sur le marché la primauté est aux pays développés : 85% du marché mondial d'après Hamdouche et Depret (2000). En effet, les laboratoires pharmaceutiques ont centré leur activité sur les pays de la triade³⁰. Selon une étude de Weinmann (2005), sur un marché évalué à 518 milliards de dollars en 2004, ces pays captent à eux seuls 86% des ventes pharmaceutiques. Le marché mondial a dépassé 825 milliards de dollars en 2010, 890 milliards en 2011 et 975 milliards en 2013.

La consommation est concentrée dans les pays avancés qui consomment 84% des médicaments alors qu'ils représentent 16% de la population mondiale. Il reste donc 16% de médicaments pour le reste du monde, soit 84% de la population (Lejeune et Boutouchent, 2007).

Dans ce marché mondial, la primauté est au marché américain. Ce marché reste de loin le plus gros marché au monde. C'est l'un des principaux pays consommateur de produits

³⁰ Les pays de la Triade sont, l'Amérique du Nord, les pays membres de l'Union Européenne, le Japon.

pharmaceutiques et représente à lui tout seul, la moitié des ventes pharmaceutiques mondiales. En 2006 les États-Unis dominent avec 50% du marché total de la pharmacie.

Plusieurs facteurs expliquent cette dynamique. Trois sont essentiels : l'homologation de nouveaux médicaments plus rapide dans ce pays, le doublement de l'effort public de recherche depuis 1998 (les USA profitent de l'avance des sociétés de biotechnologies et des budgets faramineux pour la recherche) et le système d'assurance maladie solvabilisant la demande de soins. En Europe, la concurrence se fait entre les États. Le marché est dominé en 2004, par l'Allemagne (29 milliards de dollars), suivie de la France (28 milliards de dollars), le Royaume-Uni (19,7% milliards de dollars), l'Italie (18,6%) et l'Espagne (14 milliards de dollars). Ces cinq premiers pays européens représentent toujours le second marché mondial avec un total de 123 331 millions de dollars en 2006 en additionnant les cinq premiers marchés (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Espagne) (Weinmann, 2008).

Le marché des nouveaux entrants³¹ dans l'Union Européenne devrait connaître une forte croissance et apparaître comme des zones des plus dynamiques pour rattraper leur retard. La Hongrie, la République Tchèque et la Pologne ont une tradition d'industrie pharmaceutique. Mais il s'agit principalement d'un marché de génériques. D'autres pays sont entrés dans la course. Ce sont les pays émergents devenus prospères avec les produits intérieurs bruts en évolution. Ces pays, représentent des marchés relais et constituent l'un des facteurs en faveur de la croissance de l'industrie pharmaceutique mondiale. Ils représentent non seulement des concurrents potentiels pour la fabrication des substances actives, mais également, des atouts pour les grands laboratoires pour diminuer les coûts de production.

L'Asie est la région qui connaît le plus fort taux de croissance, 11% de croissance annuelle contre 7-8% au niveau mondial (Hamdouch et Depret, 2000). La Chine, vient en tête des pays émergents. « *Ce pays possède de grandes sociétés intégrées qui se développent par alliances avec les firmes étrangères* » (Hamdouch et Depret, 2000, p.13). D'ailleurs, plusieurs laboratoires considèrent la Chine comme un pays relais de première importance. L'Inde, est un marché en expansion avec une classe moyenne qui représente en 2005, 90 millions de personnes. Le Brésil, la Russie et l'Ukraine représentent des marchés potentiels énormes. L'apparition de ces marchés oblige les grands laboratoires (big-pharmas) à les intégrer dans leur stratégie.

Par ailleurs, plusieurs facteurs augurent une croissance très dynamique. Le premier est l'importance des besoins de santé dans les pays développés et les pays émergents. En effet, Les pays industrialisés devront connaître une expansion de leur demande de soins à cause d'une part, du vieillissement de la population et au développement de certaines pathologies liées justement à ce vieillissement,³² et celui de l'augmentation de la population.

³¹ Il s'agit de Chypre, République Tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie et Slovénie entrés dans l'Union Européenne le 01 Mai 2004.

³² Il s'agit des maladies dégénératives du système nerveux central, des affections ostéo-articulaires, des maladies cardiaques, hypertension, le cancer, le diabète, asthme ...

L'Europe, les États-Unis et le Japon ont connu une forte croissance des dépenses de santé, elle est multipliée par 17 aux États-Unis et par 18 au Japon entre 1970 et 2001 (Weinmann, 2005).

L'évolution des marchés de référence est issue également du dynamisme des marchés émergents qui « *apportent de nouveaux relais de croissance prometteuse* » (Eurasanté, 2008). La Chine représente un marché important. La part des médicaments étrangers consommés par les chinois des grandes villes augmente. L'Inde, est un marché en pleine extension. Taiwan et le Brésil représentent des marchés profitables par la demande existante.

L'émergence de nouveaux besoins médicaux et du poids des maladies des pays en voie de développement qui ressemblent de plus en plus à celles des pays développés représentent également un important levier de croissance.

Le second facteur est lié aux besoins médicaux non encore satisfaits. Parmi les pathologies non encore complètement guéries, nous trouvons les cancers, les maladies neurodégénératives et les maladies auto-immunes, l'obésité, les risques épidémiques, les allergies et les maladies infectieuses. Abecassis et Coutinet (2008) indiquent que d'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), sur les 18000 pathologies recensées, 12000 n'auraient pas encore de traitement satisfaisant.

Le troisième facteur a trait à l'introduction des innovations thérapeutiques. Ces innovations concernent à la fois les améliorations thérapeutiques à apporter. Il existe de meilleurs outils de diagnostic, de meilleures procédures chirurgicales, du matériel médical et des médicaments plus performants.

Le quatrième facteur de croissance est l'extension des couvertures sociales. L'organisation des systèmes de santé garantit une demande de soins solvable. La majorité des américains sont couverts par des plans d'assurances privées, financées par leurs employeurs. Les personnes âgées, handicapées et indigentes sont couvertes par des systèmes d'assurance financées par des fonds publics. Par exemple, en France, la Couverture Maladie Universelle (CMU) et les affections de longue durée permettent une meilleure prise en charge. En Angleterre, l'Allemagne, la Suède, certaines catégories de malades sont exemptées de co-paiement.³³

Cependant, plusieurs auteurs notent que le marché mondial connaît une croissance régulière malgré une légère diminution de son rythme annuel de croissance passant de 14,5% en 1999 à 10,4% en 2003 pour atteindre 7% en 2006 (Abecassis et Coutinet, 2008).

2. L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN PLEINE MUTATION

Les entreprises pharmaceutiques ont vécu dans les années 1990 des bouleversements importants qui ont modifié leurs rentabilités (Abecassis et Coutinet, 2008). Nous reprendrons dans le cadre de cette analyse les niveaux de changements sur lesquels, il nous semble qu'un

³³ Ce sont les personnes âgées, jeunes, les pauvres, etc.

consensus s'est dégagé, dans plusieurs des écrits sur l'industrie pharmaceutique. Hamdouch et Depret (2000), notent que l'industrie pharmaceutique connaît actuellement une quadruple mutation technico-économique.

Pour Allary et Osdowzki (2008), quelques unes de ces mutations représentent des facteurs de crise qui menacent les revenus, la performance économique et la capacité d'innovation des big pharmas. Certains facteurs sont internes (la diminution de la productivité de la recherche et développement, l'arrivée de plusieurs blockbusters à échéance et l'assèchement des pipelines) et d'autres sont structurels (les politiques de régulation des dépenses pharmaceutiques, la concurrence des médicaments génériques et l'alourdissement des réglementations).

2.1. Vers un nouveau paradigme de l'innovation

Le passage d'une technologie à une autre marque, pour toute industrie, une étape dans son développement et une recomposition structurelle (Hamdouch et Depret, 2000). En effet, dans l'industrie pharmaceutique, l'émergence des biotechnologies ont révolutionné les approches de recherche, l'éventail des compétences requis et le développement des sociétés de biotechnologies.

2.1.1. Les nouvelles approches

Les approches de la science se complexifient³⁴ au fur et à mesure des avancées des connaissances sur le monde du vivant. « *Les firmes chimiques et pharmaceutiques ont été confrontées au milieu des années 70 à la révolution du gène : le génie génétique a bouleversé les méthodes et techniques de recherche et de production des substances médicamenteuses* » (Maupertuis, 1999, p.43).

Sur le plan, chronologique sont d'abord, apparues les petites molécules qui sont du domaine de la chimie. L'avantage de ces molécules est de traverser la paroi cellulaire et entrer ainsi dans la cellule. Viennent ensuite, les protéines thérapeutiques qui permettent de remplacer un système défaillant (l'exemple le plus éloquent est l'insuline aux personnes diabétiques) et, enfin, les anticorps monoclonaux qui sont des macromolécules biologiques de transfusion. Ils sont dirigés contre une cible³⁵.

Weinmann (2008) souligne que trente ans après la découverte en biologie moléculaire des anticorps monoclonaux, une vingtaine sont sur le marché et concernent diverses classes thérapeutiques : le cancer, le diabète, la polyarthrite rhumatoïde, certaines maladies infectieuses. Les anticorps monoclonaux, connaissent une croissance très soutenue et sont particulièrement prisés par les sociétés de biotechnologies.

³⁴ Les nouvelles approches : les petites molécules (un de leurs avantages est de traverser la paroi cellulaire) ; les protéines thérapeutiques (il s'agit d'utiliser une protéine à des fins thérapeutiques, elles remplacent un système défaillant, ex : l'insuline) ; les anticorps monoclonaux (ce sont des macromolécules biologiques de transfusion. Ils sont dirigés contre une cible, ce sont des traitements personnalisés à la génétique des patients. (Weinmann, 2008).

³⁵ Exemple : l'herceptin reconnaît une cible, un marqueur présent dans la tumeur cancéreuse. Si le marqueur est inexistant chez la patiente atteinte du cancer, herceptin sera inefficace. Ces médicaments ne sont opérationnels qu'en présence de certaines protéines.

Ainsi, « le nombre de médicaments issus de la biologie moléculaire représentent 18% du pipeline mondial des médicaments en 2004 et 25% en 2006 » (Abecassis et Coutinet, 2008, p 114). Néanmoins, la chimie reste toujours présente et innove également dans son domaine. En 2010, ces petites molécules représentent le premier marché en 2010 (Bio Santé, 2008).

La connaissance continue de progresser. Weinmann, (2008), indique que plusieurs voies se dessinent. Ainsi, d'après elle, le prix Nobel de médecine a récompensé deux biologistes américains en 2006 pour « le silence des gènes », qui permet d'empêcher l'expression d'un gène à l'intérieur d'une cellule. La possibilité est ainsi donnée de réduire au silence le gène responsable de l'attaque d'un microbe, de prolifération d'un cancer ou d'une maladie dégénérative. Le tableau n° 10 donne une comparaison des molécules issues de la chimie et celles issues de la biotechnologie.

Tableau n° 10: Les caractéristiques des molécules chimiques et biotechnologiques.

Les caractéristiques des molécules	Les petites molécules	Les produits biotechnologiques
Administration aux patients	Par voie orale	Par intraveineuse
Secteur de la santé intéressé	En général, le secteur de la médecine générale	Généralement le secteur hospitalier
Logistique des forces de ventes	Force de vente importante pour toucher le secteur des médecins généralistes	Force de vente minime/fragmentée pour toucher de petit nombre de médecins spécialistes dans les hôpitaux
Coût de production	En général plus bas. Elevé à travers les processus de fabrication chimique	En général plus élevé
Prix	En général moins élevé	En général, plus élevé
Pénétration des génériques	L'industrie du générique s'est positionnée exclusivement sur les petites molécules	Très limitée. Apparition d'une possibilité pour les protéines thérapeutiques via les « bio-similaires », mais pas pour les anticorps monoclonaux.

Source : Weinmann (2005, p.14).

2.1.2. Évolution des méthodes de recherche

Les méthodes de recherche ont également évolué. Selon (Taieb, 2007), dans le paradigme traditionnel de la recherche pharmaceutique, la phase de découverte est basée sur un criblage aléatoire de centaines de milliers de molécules pour découvrir un candidat médicament, selon un processus de sélection aveugle. Abecassis et Coutinet, (2008), parlent de « roulette moléculaire » à cause du rôle important joué par le hasard dans la découverte d'une nouvelle

molécule. En effet, la majeure partie des classes thérapeutiques étaient mises au point souvent de manière fortuite.

Dés lors, la probabilité de découvrir une nouvelle molécule dépend du nombre de molécules testées. Aussi, l'organisation de la recherche est centralisée et la taille des firmes et de leurs laboratoires est proportionnelle au nombre de molécules découvertes. De plus, les équipes de recherche sont de taille importante mais isolées de la recherche académique.

Les biotechnologies qui regroupent selon Hamdouch et Pocherron (2000) l'ensemble des techniques génétiques et biologies moléculaires à des fins industrielles, ont bouleversé les méthodes et techniques de recherche et de production des médicaments. Ces innovations de procédés ont créé des produits pharmaceutiques radicalement innovants. Ils ont soulevé l'espoir de fixer de nouvelles règles pour la découverte de produits pharmaceutiques. La conception des molécules se fait sur la base de la connaissance des mécanismes biologiques et le changement est à la fois dans :

- La conception de la cible thérapeutique³⁶ par le remplacement du système défaillant,
- La conception du mode d'action du médicament.³⁷

Les caractéristiques des biotechnologies sont comme données par Abecassis et Coutinet, (2009): l'universalité et la multidisciplinarité, par les compétences multiples acquises dans de nombreux domaines scientifiques qu'elles relient ; appropriables et incertaines. Les compétences en chimie combinatoire, en biologie cellulaire et moléculaire, en physiologie, en pharmacologie et en bio-informatique sont mobilisées (Taieb, 2007).

Ces nouvelles méthodes de recherche, vont associer les métiers différents et nécessiter une grande diversité de compétences spécialisées et de matériels spécifiques rarement réunis dans une même entreprise. Les industries de biotechnologies mettent en jeu une incertitude radicale à caractère scientifique (Brechet et al, 2009) et l'innovation pharmaceutique peut être aujourd'hui considérée comme le résultat de connaissances de plus en plus pluridisciplinaires et intersectorielles, « *notamment du fait de la convergence des trajectoires technologiques de l'industrie pharmaceutique, des biotechnologies, de l'informatique (bio-informatique) et de l'électronique (biopuces)* » (Hamdouch et Dépret, 2000, p.18).

2.1.3. Le développement des sociétés de biotechnologie et le bouleversement au niveau du secteur

Parallèlement, cette rupture est à l'origine des bouleversements observés au niveau de la structure du secteur. Aucun laboratoire n'a assez de ressources et compétences pour suivre les nombreuses pistes de recherche. À cet effet, des choix innovateurs et organisationnels ont donné une direction et une intensité particulières à la dynamique industrielle de ce secteur (Maupertuis, 1999). Il est devenu très hétérogène. Coexistent en effet, des entreprises pharmaceutiques de grande taille, (big pharmas) conséquence des fusions/acquisitions et des

¹³ On agit non seulement sur le symptôme mais sur l'origine de la maladie

³⁷ Innovation dans le système d'acheminement de la molécule.

sociétés spécialisées en biotechnologies qui sont des « start-up » créées par les chercheurs issus des laboratoires universitaires. Sultan-Taieb (2007) indique que cette catégorie d'entrepreneurs est nommée « *les entrepreneurs-scientifiques* » et le terme « bio-pharmaceutique » souligne le dualisme de ce secteur d'activité.

Le développement de ces sociétés de biotechnologies est fulgurant. Leur part représente en 2006, 40% des produits en développement, elle n'était que de 9% dans les années 1995 (Weinmann, 2008). Elles sont plus productives en termes de R&D, représentant 70% du pipeline Phase III en 2007 et entre 40% et 50% des nouvelles molécules approuvées par la Food and Drug Administration (FDA)³⁸(Allary et Ozdowski, 2008).

Le développement de ces sociétés a élargi l'éventail des compétences requises. Le développement de la bioinformatique rompt avec le modèle traditionnel de la R&D en équipes internes autonomes de recherche et induit une structuration croissante des processus de recherche fondamentale et de recherche appliquée, autour de plates-formes technologiques transversales et multi-partenaires (Perrochon et Hamdouch, 2000). De ce fait, les sociétés de biotechnologies deviennent de plus en plus des acteurs incontournables.

2.2. La globalisation des laboratoires pharmaceutiques

La combinaison et la simultanéité des mutations de l'industrie pharmaceutique ont créé de nouvelles règles du jeu relativement irréversibles à court ou moyen terme (Hamdouch et Depret, 2000). Ces règles du jeu concernent la recherche par les laboratoires de la taille critique³⁹ pour concilier à la fois la réalisation d'économies d'échelle et d'envergure substantielles. L'une des conséquences de la recherche de la taille critique est une redéfinition de « nouvelles frontières » (Hamdouch et Depret, 2000). Ces nouvelles frontières sont géographiques et technologiques.

Aussi, l'activité à l'international des laboratoires pharmaceutiques s'étend de plus en plus. Par exemple, les laboratoires américains longtemps ancrés sur le marché domestique scrutent un marché plus large. Les laboratoires européens sont beaucoup plus internationalisés que les laboratoires américains. Ils cherchent une implantation aux États-Unis pour profiter de ce marché très dynamique.

Mais, le phénomène observable est l'organisation de la chaîne du médicament à l'échelle mondiale. Le laboratoire global comprend en général plusieurs pôles bien distincts dont les logiques de localisation sont très différentes (Weinmann, 2005). La stratégie naturelle des groupes mondialisés consiste à développer chacun de segments là où les conditions sont les plus avantageux pour eux (LEEM, 2005).

³⁸ La FDA : (Food and Drug Administration), l'autorité de réglementation des produits pharmaceutiques aux États-Unis.

³⁹ Hamdouch et Depret (2000) définissent la taille critique comme « le seuil en dessous duquel l'investissement en R&D est insuffisant pour être viable et compétitif » p.17.

2.2.1. La recherche

Pour la recherche, tous les laboratoires ont adopté des stratégies pour renforcer leur capacité de mettre sur le marché des molécules véritablement innovantes. Cela justifie, en fait les budgets faramineux consacrés à la recherche. Où se situent les principaux centres de recherche ?

En général, les centres de recherches se situent dans les pays de la maison mère. La recherche pour les produits éthiques se fait principalement aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni. Néanmoins, plusieurs auteurs constatent la prédominance des États-Unis grâce à l'excellence des ressources scientifiques et l'existence d'un environnement favorable pour la recherche. Cet environnement est caractérisé par des compétences scientifiques, tissu de start-up qui facilitent le transfert technologique, l'effet d'agglomération de pôles de compétences, le financement risqué plus développé (capital risque). Les centres de recherche d'une entreprise sont en contact entre eux, d'où l'importance d'un maillage adéquat et un environnement scientifique stimulant (Weinmann, 2005).

Actuellement, la globalisation de la recherche est représentée par l'existence de plusieurs centres de recherche à travers le monde. Les États-Unis d'Amérique, représentent la première implantation pour les sites de R&D. En France, il existe certains pôles de compétences : Paris et Marseille pour le virus du Sida, Toulouse, Lyon pour le cancer.

En Asie, l'établissement des centres de recherche est du à la présence d'un important marché potentiel. Plusieurs laboratoires ont ouvert des centres de recherche en Chine (NOVO NORDISK en 2002, ROCHE en 2004, PFIZER en 2005, Novartis en 2006). ASTRA ZENECA construit un nouveau centre de recherche à Shanghai qui sera centré sur les biomarqueurs utilisés pour le cancer. En Inde, SANOFI AVENTIS a inauguré, en décembre 2007, son premier centre de développement. ASTRA ZENECA a inauguré de nouveaux laboratoires de process et de développement en Inde près de son centre de recherche. L'Inde forme d'ailleurs 60 000 docteurs en sciences de la vie par an (Weinmann, 2008).

2.2.2. Le développement

Les tests cliniques sont portés sur un nombre de plus en plus important de patients. Les laboratoires pharmaceutiques se basent d'après BioSanté (2008) sur cinq critères dans le choix des pays où les essais seront effectués : l'accessibilité des patients, cela suppose que les structures hospitalières soient disponibles et ouvertes à ces essais, la prévalence de la maladie, la vitesse de recrutement des patients et des investigateurs, la qualité des investigateurs et l'organisation du développement clinique dans le pays.

Ces essais cliniques devraient être conduits dans des délais courts sur un grand nombre de patients. Mais, force est de constater que les procédures d'autorisation administratives des essais cliniques varient d'un pays à un autre. L'étude de Weinmann (2008), révèle qu'il faut 15 jours pour obtenir l'autorisation administrative en Angleterre, en Suède, en Hollande. Soixante (60) jours sont nécessaires en France pour son l'obtention.

Les États-Unis sont numéro un pour l'importance du marché, l'importance des autorités d'enregistrement et des leaders d'opinion, pour l'accessibilité des patients et la disponibilité des ressources (Weinmann, 2005).

Cependant, pour réduire les coûts de développement devenus prohibitifs, les laboratoires pharmaceutiques délocalisent certaines tâches. Les pays émergents prennent le relais par les avantages qu'ils offrent⁴⁰. L'Europe Centrale et de l'Est, sont une destination avantageuse pour les essais cliniques. En effet, il y existe de nombreux centres dont les Bonnes Pratiques Cliniques (BPC) sont reconnues par des experts internationaux, comme la FDA. Les investigateurs ont une très bonne formation scientifique et sont informés des dernières performances en Europe de l'Ouest » (Weinmann, 2005).

Les pays comme la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie, la Bulgarie, l'Ukraine, la Roumanie et la Croatie sont des destinations pour les essais cliniques. La Chine devient également une destination pour les essais cliniques. Le recrutement rapide de patients adéquats, et les équipes scientifiques importantes et bien formées. Le laboratoire ASTRA ZENECA a créé en 2002, une unité de recherche clinique à Shanghai qui supervise les essais cliniques réalisés en Corée du Sud, Taiwan et Hong-Kong.

En Inde, l'abondance des patients et le temps de recrutement réduit permettent de faire progresser plus rapidement une molécule. Pour les essais en phase II, les coûts en Inde ne représentent que 40% de ceux aux États-Unis. Le laboratoire GLAXOSMITHKLINE a annoncé vouloir délocaliser 30% des essais cliniques en Inde ou d'autres pays à faibles coûts (Weimann, 2005).

Les centres de recherche sont situés dans les pays de la nationalité des groupes. Par contre, les unités de développement clinique se situent là où sont les principaux marchés.

2.2.3. La production

La production, est un processus de trois étapes : la production des principes actifs, la formulation et le conditionnement. Les sites de production des principes actifs sont localisés dans le pays de la nationalité des laboratoires. L'objectif est d'en garder la maîtrise. La production n'est externalisée que pour les parties non stratégiques ou pour les médicaments génériques. Aussi, l'implantation des sites s'effectue en fonction de deux facteurs clés: cibler les marchés à forte croissance et favoriser la plus-value. Néanmoins, la localisation peut suivre d'autres logiques : par forme galénique ou type de produits.

Le choix de création d'unités de matières premières dépend de trois facteurs importants : la recherche, du respect des droits de propriétés industrielles et de la fiscalité. Selon l'étude de Weinmann (2005), le Royaume-Uni serait le premier pays européen dans la fabrication de la matière première active, suivi de l'Allemagne. Les autres pays importants sont la France, la

⁴⁰ En effet, les laboratoires apprécient la rapidité de recrutement des patients (une variable importante du coût) et le gain d'heures opérationnelles serait de l'ordre de 26% pour les pays de l'Europe centrale et de l'Est (Weinmann, 2005).

Suisse, l'Italie, l'Espagne. D'après cette étude, les médicaments éthiques comptent pour la moitié du total de ce marché en Europe, suivi des segments génériques.

Le marché des substances actives pour les médicaments génériques, est en expansion. La Chine et l'Inde représentent les deux pays concurrents pour la fabrication des substances actives. Pour la fabrication des principes actifs, la Chine a une vingtaine d'installations aux normes internationales. Le certificat « Bonne Pratique de Fabrication » est devenu obligatoire à partir de juin 2004 pour être autorisé à fabriquer des médicaments. Il existe 4.200 unités de pharmacie en Chine, 51 d'entre elles ont déjà « réussi » les inspections de la FDA (Weinmann, 2005).

L'Inde est une industrie dominée par la copie essentiellement de principes actifs. 10% des substances actives sont originaires de l'Inde. Ce pays a plus de soixante unités dont les normes sont approuvées par la FDA, soit un nombre supérieur à certains pays européens comme l'Italie. Ce pays, pour se mettre à niveau respecte depuis le premier janvier 2005, les accords sur les droits de propriété intellectuelle liés au commerce (ADPIC). Les entreprises indiennes, Ranbaxy, Dr Reddy's spécialisées dans le domaine des génériques sont connues à l'échelle mondiale.

Quant au Singapour, de nombreux laboratoires y possèdent des centres de recherche clinique, des usines de production et des sièges administratifs. GLAXOSMITHKLINE, SANOFI AVENTIS, MERCK, PFIZER, SCHERING-PLOUGH y sont présents. Ce pays a d'une part, mis en place une stratégie rassemblant l'ensemble du cycle, de la recherche à la production et a instauré un centre d'excellence liant la performance de la recherche et développement et la production de la matière active.

Un autre aspect du choix de la localisation est la fiscalité. La marge de l'industrie pharmaceutique se fait sur la matière active et le volume⁴¹. Ces usines de matières actives dégagent une importante valeur ajoutée, si bien que la localisation peut dépendre de l'imposition des bénéfices. Pour ces usines, peu importe la proximité d'un important marché étant donné que les coûts de transport du principe actif sont faibles par rapport aux coûts de production. Pour (Weinmann, 2005), ce sont ces raisons fiscales qui ont fait émerger en partie l'Inde et le Singapour.

Les laboratoires américains privilégient hors États-Unis, l'Europe ou les pays où la fiscalité est faible. Parmi les pays européens, la France se situe en premier rang par le nombre des implantations. En Chine, certains leaders y sont implantés depuis les années 1990. L'Inde est investie, Singapour fait son entrée car il cumule une faible imposition de l'activité industrielle et d'importants investissements en recherche. D'autres marchés ont des unités de production par fusion/acquisitions.

La production des génériques est confiée à des façonniers quand la valeur ajoutée de la molécule est faible. Lorsqu'ils peuvent être produits à grande échelle, la barrière de la distance

⁴¹ Les marchés hospitaliers sont très rentables si la société pharmaceutique a un produit non-substituable et breveté, car il n'y a pas de dépenses de promotion. (Weinmann, 2005).

diminue et la production de génériques peut alors se déplacer en Europe de l'Est (la Hongrie, et la République Tchèque ont une tradition pharmaceutique et un coût estimé à trois fois moins pour de gros volumes pour desservir directement les grands marchés (États-Unis, Europe) dans des pays d'Asie comme l'Inde. La formulation représente en général des investissements légèrement inférieurs. Quant au conditionnement, l'investissement y est plus faible mais le personnel plus important.

Si ces processus d'innovation sont un levier de croissance, d'autres facteurs rendent le marché plus incertain. Certains de ces facteurs sont internes, d'autres sont externes.

2.3. Les facteurs internes

L'industrie pharmaceutique mondiale a connu ses années d'or. Après la seconde guerre mondiale, les découvertes se suivaient les unes les autres. Toutefois, les années 1975, cette industrie est entrée en phase de rendements décroissants et la perte de la protection des brevets de la plupart des blockbusters a accentué le déclin de l'innovation.

2.3.1. La baisse de l'innovation : la diminution de la productivité de la R&D au profit des sociétés de biotechnologies

Les innovations et les découvertes de nouveaux médicaments se font rares. Le nombre de nouvelles entités chimiques qui sont homologuées comme des médicaments par les autorités de santé et qui reçoivent une autorisation de mise sur le marché se font de moins en moins nombreuses. Les processus d'innovation connaissent à l'heure actuelle une double inflexion : ils sont de plus en plus longs et coûteux et les différentes phases qui structurent les processus d'innovation ont de plus en plus tendance à se chevaucher (Hamdouch et Perochon, 1999). Deux raisons expliquent Hamdouch et Depret (2000) sont à l'origine de cette baisse d'innovation. D'abord, la lutte croissante contre les effets secondaires et l'arrivée à échéance d'un grand nombre de blockbusters, ensuite.

Pour Abecassis et Coutinet (2008), c'est l'essoufflement de découvertes issues de la chimie traditionnelle et les retards dans les découvertes issues de la biotechnologie moléculaire qui ont entraîné un fort ralentissement de la productivité de la R&D, mesurée par la quantité et la qualité des produits sortant des pipelines en fonction du temps et des sommes investies pour leur développement.

Les chiffres donnés par Allary et Osdowzki (2008) corroborent cette tendance. En effet, « Alors que dans les années 90, entre 30 et 40 nouvelles molécules étaient approuvées par an par la Food and Drug Administration (FDA)⁴², ce nombre a chuté à 14 en 2007, et ce pour un coût de plus de deux fois supérieur (800 millions et 1,2 milliard⁴³, soit une productivité divisée par quatre environ » (Allary et Ozdowski, 2008). La FDA, n'a approuvé que 22 nouvelles molécules, très loin des 53 approuvées en 1996 lorsque les dépenses de R&D étaient inférieures à la moitié de ce qu'elles sont aujourd'hui (Pharma 2020).

⁴² La FDA est l'agence américaine d'autorisation des médicaments.

⁴³ D'après ces auteurs, le coût deux fois supérieur est une moyenne et inclut le coût de l'échec.

Certes, les nouvelles techniques de découverte et l'importance des budgets de recherche et développement ont permis d'augmenter le nombre de molécules dans le pipeline. Mais, les taux d'attrition⁴⁴ de ces molécules sont toujours importants en phase III et à l'approbation de la nouvelle molécule par les autorités de santé, leur taux a même baissé de 3% entre 1995 et 2007 (Weinmann, 2008).

Plusieurs explications à ce déclin de la productivité de la R&D sont avancées. La plus récurrente serait l'exigence des autorités de santé sur les données cliniques pour s'assurer d'avoir le moins d'effets secondaires et la volonté d'avoir des médicaments réellement innovants⁴⁵. De plus, les médicaments concernés par une arrivée à échéance de leur brevet sont particulièrement nombreux depuis 1990.

Ces deux facteurs reflètent le degré de maturité des pipelines d'un nombre important de laboratoires pharmaceutiques et l'entrée de l'industrie dans une phase de rendements décroissants. *« Malgré la croissance des investissements en recherche et développement réalisés par les grands laboratoires, le nombre de médicaments mis sur le marché est en recul. La découverte de nouvelles molécules apparaît de plus en plus limitée et les coûts de développement des médicaments toujours plus élevés »* (Gallot et al, 2009).

Désormais plusieurs éléments convergent pour nous convaincre du degré de maturité du pipeline de plusieurs laboratoires pharmaceutiques, car le nombre de médicaments concernés par les brevets arrivés à échéance est important. Ces médicaments ont été particulièrement nombreux depuis la fin des années 1990. *« L'augmentation des dépenses commerciales et de marketing peut être également considérée comme un autre signe de la pénurie de nouveaux médicaments innovants mis sur le marché »* (Abecassis et Coutinet, 2014).

2.3.2. La perte de la protection des brevets

Les marges et les chiffres d'affaires des laboratoires se trouvent diminuées à cause de la tombée dans le domaine public de plusieurs blockbusters. Le déclin de l'innovation fait craindre la généralisation des génériques, si de nouveaux médicaments ne sont pas créés. L'avenir de plusieurs laboratoires dépend des blockbusters⁴⁶.

Ainsi, la période de 2008-2010 représente un pic dans les pertes de chiffre d'affaires des laboratoires suite à la tombée dans le domaine public de certains de leurs brevets, garants de chiffre d'affaire et surtout de leurs marges (Santé Info, 2008).

Par conséquent, l'industrie pharmaceutique redoute la menace que représentent les médicaments anciennement innovants, toujours utiles pour la santé humaine qui sont susceptibles d'être copiés et de devenir des génériques vendus moins cher. Sans protection de ses brevets, la molécule est concurrencée par des génériques et perd aussitôt des parts de marché (Weinmann, 2005). Pour contrer cette nouvelle pression concurrentielle, les

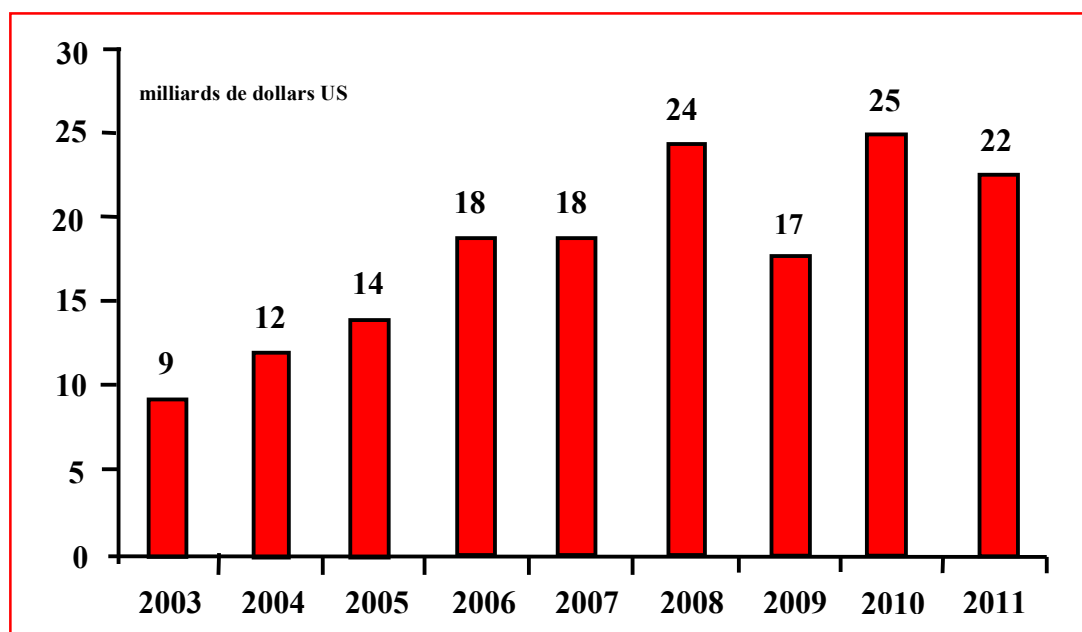
⁴⁴ Attrition : taux d'échec des molécules pour inefficacité dans l'indication visée.

⁴⁵ Innovants : qui ont des mécanismes d'action nouveau et traitant de maladies graves et invalidantes.

⁴⁶ Un blockbuster, est une molécule dont le chiffre d'affaire dépasse 1 milliard de dollars par an.

laboratoires pharmaceutiques développent eux-mêmes une production de génériques de leurs propres portefeuilles de spécialités. La figure n° 6 donne les pertes annuelles de brevets.

Figure n° 6 : Pertes annuelles de brevets. BIO SANTE.



Source : IMS – Intelligence 360 – Juin 2007.

2.4. Les facteurs structurels

En plus des facteurs internes, l'industrie pharmaceutique mondiale fait face à des facteurs structurels. Face à l'expiration de brevets majeurs, certains laboratoires cherchant à trouver des relais de croissance dans de nouvelles activités, génératrices de revenus.

2.4.1. L'avènement d'un modèle de génériques

Le marché mondial des génériques est en forte croissance. « Celui-ci a atteint 134 milliards de dollars en 2011 et devrait atteindre 231 milliards de dollars en 2017. Le taux de croissance annuel moyen mondial du marché des médicaments pour la période 2010-2015 est de l'ordre de 4% tandis que celui des génériques est estimé à 12% » (Abecassis et Coutinet, 2014, p.2). Les médicaments génériques sont basés sur d'anciens médicaments innovants dont les brevets sont tombés dans le domaine public. Le coût de revient n'a alors rien de comparable avec celui des produits éthiques et les pouvoirs publics tentent d'en généraliser l'emploi du fait de leurs prix de vente (Hamdouch et Porochoon, 2000).

Les médicaments génériques sont très utilisés aux États-Unis d'Amérique. La prescription de génériques a été en effet, facilitée à partir de 1984. Selon Weinmann (2005), 35% des médicaments de prescription aux États-Unis sont des génériques⁴⁷, 30% au Canada. Ils sont

⁴⁷ Aux USA, le médicament générique, en valeur 17 milliards de Dollars, sur un marché global mondial du générique de 50 Milliards de US dollars.

par contre peu prescrits en Europe (exception faite de la Grande Bretagne et de l'Allemagne) et au Japon.

Toutefois, Weinmann (2005) note qu'en France ce constat a évolué (hausse du marché des génériques) suite à la politique mise en place, notamment le droit de substitution décidé en 2000. La perte de protection des brevets de plusieurs molécules d'origine induit d'après négociations des prix. Les prix sont soit révisés, soit revus à la baisse. Les risques de voir de concurrents génériques avant l'expiration du brevet provoquent également des baisses des tarifs des médicaments princeps. Désormais, les médicaments génériques et les « génériqueurs » intensifient la concurrence d'une manière accrue et rapide.

Car, l'arrivée de la molécule générique entraîne un différentiel de prix avec le princeps, (30% moins cher), ce qui entraîne une compétition par les prix sur les produits éthiques de la même classe thérapeutique. De plus, parce que les prix sont moins élevés, les génériques obtiennent la faveur des gouvernements⁴⁸ dans leur politique de rationalisation des dépenses de santé. Ils s'accaparent des parts de marché sur le même marché des princeps.

Les médicaments génériques sont fabriqués par des sociétés spécialisés appelés « génériqueurs » ou par des sociétés pharmaceutiques, ce sont alors des génériques de marque. Les génériques de marque peuvent être un moyen pour les grandes sociétés pharmaceutiques de défendre leurs produits tombés dans le domaine public.

Exemple, l'Antithrombolitique, Plavix en 2009 pour SANOFI AVENTIS et BRISTOL-MYERS SQUIBB. L'anticoagulant lovenox a expiré en 2010. MERCK ET CO a perdu en avril 2010, le brevet du Cozaar, son antihypertenseur vedette (3,6milliards de dollars en 2009). « Pour Pfizer, d'ici 2015, ce sont plus que de 40% de ses ventes totales qui seront confrontées aux pertes de brevets aux Etats-Unis, avec en premier chef l'anticholestérol Lipitor (plus de 11 milliards de dollars en 2009) à compter de 2011. Pour Astra Zeneca, non moins de 60% de chiffre d'affaire en 2009 sera exposé aux pertes de brevets d'ici 2015 » (Pharmaceutiques, 2009).

2.4.2. L'alourdissement des réglementations

Pour éviter les crises politico-sanitaires comme celle du Médiateur, les autorités sanitaires ont renforcé leurs exigences conduisant à la délivrance d'Autorisation de Mise sur le Marché. L'aversion croissante au risque, et la garantie de l'absence d'effets secondaires graves sont deux raisons qui ont alourdi les exigences des agences d'enregistrement des médicaments. Allary et Ordowski (2008) indiquent qu'en 2006, près de 50% des nouvelles molécules approuvées par la FDA ont subi des retards à l'enregistrement et donc au lancement et 2007 est l'année ayant été marquée par des revers réglementaires cinglants pour plusieurs candidats blockbusters comme l'anti cholestérol « *torcetrapib* » de PFIZER, ou « *Acompla* » de SANOFI AVENTIS.

⁴⁸ « Aux Etats Unis, la réforme du « Hatch-Waxman Act » cherche à encourager l'innovation des molécules tout en facilitant l'entrée de concurrents génériques à l'expiration d'un brevet. En effet, le premier génériqueur d'un princeps obtient un monopole de 180 jours pour sa molécule générique » (Nelly WEINMANN, 2008).

L'une des conséquences importante de la multiplication des essais cliniques est l'augmentation du nombre de patients nécessaires pour ces essais. Ce qui d'un côté, affecte le coût de développement d'une molécule. Ce coût est passé de 190 millions de dollars en 1991 à plus de 900 millions de dollars en 2001 (Weinmann, 2005). Cette contrainte financière limite le nombre de molécules et le nombre de laboratoires capables de développer une molécule au niveau international et réduit le cycle de vie et le potentiel commercial des produits et conduit à l'abandon de certaines innovations.

2.4.3. Les politiques de régulation des dépenses pharmaceutiques

La demande de soins des pays développés restera forte du fait à la fois du vieillissement de la population, et de ses pathologies associées, du coût des nouveaux traitements (Bio Santé Info, 2008), du chômage et des départs à la retraite. Ces facteurs ont un double effet négatif pour les systèmes de santé puisqu'ils entraînent une diminution des recettes et une augmentation des dépenses de protection sociale.

Aussi, la plupart des gouvernements repensent leur politique de santé, tout en étant conscients qu'en matière de réforme *« il ne peut y avoir de solution unique, les gouvernements ayant tenté ou tentant de réformer leur système ont alors combiné les quatre formes de régulation possibles : administrée, concurrentielle, contractuelle et financière »* (Hamdouch et Depret, 2000, p.14).

Pour les deux auteurs les organismes publics, majoritaires dans les pays développés, sont soumis à une logique de résorption des déficits sociaux. Ils tendent à réguler la demande par un contrôle de plus en plus étroit de la prescription et par la modulation des taux de remboursement, alors que les systèmes privés, jouent sur les prix des prestations en lançant des appels d'offres et en établissant des listes de médicaments recommandés ou au contraire non remboursés.

L'étude de Weinmann (2008), identifie des politiques volontaristes de régulation des dépenses de santé de quelques pays développés. Elle a prit comme exemple, la France où des déremboursements ont lieu périodiquement pour service médical rendu insuffisant. Le gouvernement français a aussi institué un Tarif Forfaitaire de Responsabilité (TFR) pour certains médicaments génériques : ils sont remboursés sur la base d'un forfait.⁴⁹

L'Allemagne, a instauré un « jumbo reference price » diminuant de façon importante le prix d'une classe thérapeutique. Par ailleurs, des clauses spécifiques de volume, ou de coûts de traitement journalier, avec des ristournes ou des baisses de prix en cas de dépassement sont des modalités de rationalisation des dépenses de santé. Plusieurs exemples peuvent être donnés. Le laboratoire pharmaceutique américain, Johnson&Johnson a pris fin 2007, une initiative dans l'accord conclu avec l'autorité nationale de santé britannique. Il s'est en effet, engagé sur des résultats de son anticancéreux « Velcade » pour obtenir son remboursement. Si les tumeurs des patients traités diminuent de façon notoire, la prise en charge se poursuivra ;

⁴⁹ Pour diminuer la pression sur le budget de l'État, la commission pour la libéralisation de la croissance a préconisé en 2008, la pondération des remboursements selon les revenus des patients.

dans le cas contraire le laboratoire remboursera à la sécurité sociale anglaise (National Health Service) les sommes avancées.

Novartis a signé en Janvier 2008, deux contrats « satisfaits ou remboursés » avec une caisse allemande. Ce laboratoire suisse s'est engagé à rembourser son traitement de l'ostéoporose post ménopausique Aclasta si l'un des assurés suivant le traitement se brise un membre. Au Japon, des diminutions des prix ont lieu de façon autoritaire.

Ces mutations quelles soient endogènes ou/et exogènes (Hamdouch et Depret, 2000) ont deux effets considérables. Elles modifient la structure du secteur et influencent à la fois sa dynamique concurrentielle et sa trajectoire technologique. Comment, dans ce contexte incertain, les laboratoires comptent-ils préserver les revenus et le potentiel d'innovation ?

3. STRATEGIES D'ADAPTATION DES LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES

L'ensemble de ces mutations appellent des « réponses stratégiques adaptées » (Hamdouch et Depret, 2000) de la part des laboratoires. « *Adapter la stratégie et l'organisation pour préserver les revenus et la capacité d'innovation, pilier de son business model, devient une nécessité pour l'industrie* » (Allary et Ozdowski, 2008, p.56). Aussi, tous les maillons de la chaîne de valeur sont rationalisés : en amont (un double mouvement de recentrage et, une décentralisation des activités de R&D), au niveau de la production (le recours à la production à façon de spécialité) et, en aval une double évolution stratégique (le renforcement du poste marketing et la rationalisation de la chaîne de distribution). Abecassis et Coutinet (2008) parlent même d'un nouveau modèle de firmes pharmaceutiques résultant d'un triple processus : un mouvement de désintégration et de recentrage, une augmentation de la concentration du secteur et une externalisation croissante des activités.

3.1. Un double mouvement de recentrage

Les laboratoires pharmaceutique se sont aperçus qu'une dispersion des efforts ne pouvait être que préjudiciable en termes d'efficacité et de productivité. Aussi, ils ont opéré un recentrage pharmaceutique et thérapeutique.

3.1.1. Le recentrage pharmaceutique : la scission chimie-pharmacie

Au début des années 1970, les firmes intégrées prennent la forme de groupes de taille importante qui réalisent des activités de chimie, de pharmacie et d'agrochimie. C'est au début des années 1990, que ces grands groupes intégrés verticalement ont commencé une vague de désintégration (Abecassis et Coutinet, 2008) par la mise en œuvre des stratégies de séparation entre leurs activités chimie et pharmacie (Hamdouch et Depret, 2000; Hamdouch et Perronchon, 2000).

3.1.2. Le recentrage thérapeutique : la focalisation sur les blockbusters de niche

Le modèle de développement du médicament développé par les laboratoires pharmaceutiques à partir de l'après-guerre est à la fin de son histoire (Abecassis et Coutinet, 2014). Ce modèle reposait sur le développement des blockbusters, des médicaments phares, protégées par des

brevets et pour lesquels le chiffre d'affaires mondial était supérieur à un milliard de dollars. Ces médicaments étaient orientés vers les pathologies de masse qui leur garantissait des marchés composés d'un grand nombre de patients auxquels ces médicaments sont prescrits.

Ce modèle va connaître un déclin à partir de la deuxième moitié des années 1980 et surtout au cours des années 1990. Les raisons sont multiples. D'abord, innover dans ces cibles thérapeutiques semble de plus en plus difficile, car, n'est considérée innovation réelle que le médicament qui apporte réellement un « plus ». Ensuite, ces produits sont à terme menacés par la montée des génériques dont la croissance est favorisée par les politiques de santé. Enfin, le blockbuster nécessite un grand nombre de visiteurs médicaux pour toucher les médecins généralistes afin de faire connaître le médicament (Weinmann, 2008).

Alors, certains leaders de la pharmacie vont délaisser les pathologies les plus fréquentes pour lesquelles existent des traitements, pour se focaliser sur certaines classes thérapeutiques porteuses et sur les médicaments de spécialité, à forte valeur ajoutée et promus vers l'hôpital ou des médecins spécialistes. Ce sont « les blockbusters de niche ». Ce concept est né de « *la remise en cause du modèle basé sur la culture du blockbuster* » (Eurasanté, 2008), et la focalisation des laboratoires sur les produits de spécialités. Les blockbusters de niche sont « une molécule complexe souvent d'origine biotechnologique ciblant une pathologie rare ou complexe pour laquelle il existe d'importants besoins non satisfaits » (Allary et Ozdowski, 2008). Les risques réglementaires et concurrentiels sont réduits.

Aussi, « *l'étude et la comparaison des portefeuilles de produits et des pipelines de R&D montrent ainsi une part croissante de la prédominance des médicaments destinés aux spécialistes ou à l'hôpital. Pour la première fois, en 2006, la moitié des blockbusters étaient des produits de spécialités. Ces derniers ne représentaient que 25% des blockbusters en 2000* » (Bio Santé Info, 2008). Ces produits de spécialité ont contribué à 62% de la croissance du marché en 2006 (Allary et Ozdowski, 2008).

Ainsi, d'après la revue Bio Santé Info, l'étude des aires thérapeutiques à l'horizon 2012, montre un recentrage des recherches et développements des grands laboratoires vers de nouvelles aires thérapeutiques. Est alors, effectuée une véritable expertise sur les marchés clés tels que les cancers (en forte augmentation, 24% du pipeline), les vaccins et les maladies du métabolisme en forte croissance. Ce sont les principales cibles de la recherche.

Les maladies cardiovasculaires diminuent (13%), bien que c'est une l'une des premières cause de mortalité. La cause est que plusieurs médicaments existent sur le marché, pour que les laboratoires puissent apporter une amélioration. Les vaccins représentent un nouveau segment en pleine expansion (14%) des projets pour la période 2007-2012.

L'avantage des spécialités consiste en de moindres coûts marketing. En effet, ces médicaments ne s'adressent qu'à un nombre réduit de cibles, généralement le secteur hospitalier. De plus, le risque de concurrence des bio-similaires est limité. En 2006, pour la première fois, la moitié des blockbusters sont des produits de spécialités. Ils ne représentaient que 25% des blockbusters en 2000 (Weinmann, 2008).

3.2. La décentralisation de la recherche

La recherche est le pilier de l'industrie pharmaceutique. Les budgets consacrés à la recherche ne cessent d'augmenter. Aujourd'hui, les principaux laboratoires mondiaux y consacrent en moyenne 16% de leur chiffre d'affaires (Bio Santé, 2008). PFIZER, SANOFI AVENTIS, ELLI LILLY et ROCHE consacrent respectivement 14,6%, 15,6%, 19,4% et 16,3% de leur chiffre d'affaires pour la recherche. L'objectif est de produire de vraies innovations et non pas des extensions d'indications pour les médicaments existants. Mais, l'un des facteurs du contexte actuel est la baisse de la productivité de la recherche. À cet effet, et afin de s'approprier les nouvelles molécules, les laboratoires pharmaceutiques vont réorganiser leur recherche et mettre en œuvre de nouvelles stratégies organisationnelles.

Pourtant jadis, la recherche était considérée comme une activité stratégique pour les laboratoires. La recherche et le développement y était une activité fortement centralisée.

Les logiques induites par le nouveau paradigme technologique remettent en cause cette linéarité : D'une part, parce que l'amont du processus constitue désormais une sorte de « domaine partagé » avec les sociétés de biotechnologie ; d'autre part, l'externalisation de segments entiers de la phase de développement au profit de sociétés spécialisées induit une redistribution de la chaîne de valeur entre ces différents types d'acteurs (Hamdouch et Pocherron 2000). Dès lors, la recherche est de plus en plus externalisée pour comprimer les coûts et limiter les risques et restaurer la pleine capacité d'innovation de l'industrie pharmaceutique. Vient alors s'éclore plusieurs partenariats avec les sociétés de biotechnologies pour accroître les capacités d'innovation.

Selon le directeur général de Bionest Partners⁵⁰ (2008), la grande force et créativité des nouvelles organisations de R&D des grands groupes pharmaceutiques provient du passage d'un modèle vertical intégré, vers un modèle transversal et externalisé. Et l'efficacité de la recherche et le développement résulte aujourd'hui d'un management rigoureux des programmes internes et externes. « *Partenariats, licencing-in, acquisitions sélectives de produits ou de plates formes, licencing-out, constituent autant d'options pour maintenir un pipeline correspondant aux orientations stratégiques* » (Allary et Ozdowski, 2008).

Ces auteurs dégagent alors quelques tendances dans les nouvelles organisations : des équipes plus réduites, indépendantes, plus réactives focalisées sur un nombre réduit d'aires thérapeutiques, l'importance de la stratégie et de la gestion de partenariats de développement avec un équilibre entre les programmes internes et externes et l'externalisation des développements pour les actifs non stratégiques.

Les grandes firmes pharmaceutiques n'en restent pas moins actives. Elles identifient rapidement leurs laboratoires universitaires et certaines sociétés de biotechnologie comme des sources principales d'information sur les développements scientifiques et technologiques (Maupertuis, 1999).

⁵⁰ Créé en 2003, Bionest offre des prestations de conseil en stratégie à deux niveaux : le management consulting et la corporate finance, il a deux bureaux (Paris et New York).

Les exemples donnés concernent trois laboratoires d'envergure mondiale. Le premier est le laboratoire britannique GLAXOSMITHKLINE (GSK) qui a réorganisé sa recherche en 9 centres d'excellence, chacun spécialisé dans une aire thérapeutique, avec chacun 400 et 600 employés, et qui fonctionnent de manière autonome et en concurrence les uns les autres sur les budgets. D'après Weinmann (2008), ces centres sont comparables à d'importantes start-up de biotechnologie. Cette nouvelle organisation donne à GLAXOSMITHKLINE une opportunité de croissance à long terme.

Le second est le laboratoire Roche, qui lui, a regroupé l'ensemble des savoir-faire dans une aire thérapeutique, de la recherche au marketing stratégique en passant par le développement clinique au sein de 5 « Disease Biology Area » autonomes. Ce modèle va assurer un processus décisionnel plus rapide grâce au regroupement des savoir-faire dans une aire thérapeutique.

Le troisième enfin concerne, le groupe anglo-suedois ASTRA ZENECA, qui a annoncé qu'il ne se concentrera désormais que sur la recherche et le développement et la distribution des médicaments. Cette valorisation à l'amont et l'aval de la chaîne du médicament passera par une externalisation de la production qui n'est plus considérée comme le cœur du métier du laboratoire.

3.3. L'externalisation des activités

L'externalisation connaît un essor particulier depuis quelques années. C'est un phénomène dynamique, un passage d'un mode de gestion interne à un mode de gestion externe des ressources (Quélin, 2003). En effet, de nombreuses activités réalisées, en interne se retrouvent transférées aux prestataires externes ou réalisées en partenariat sous différentes formes d'engagements et d'accords à plus ou moins long terme. Même la recherche et l'innovation, le cœur de l'industrie pharmaceutique s'appuie depuis quelques années sur des réseaux d'alliances et de partenariats. Le modèle classique, maintenant un contrôle sur toute la chaîne de valeur pharmaceutique, s'est vu modifié allant vers un univers multi-partenarial et avec de nombreux sous-traitants (Hamdouch et Depret, 2000; Hamdouch et Perrochon, 2000; Chastel, 2009).

Plusieurs laboratoires ont alors recours à des prestataires pour les essais précliniques et cliniques. Les raisons à cette externalisation sont liées à la fois aux exigences des agences réglementaires qui exigent un nombre de patients plus grand, à la souplesse liée à la sous-traitance, à la dimension internationale des centres de recherche cliniques et le gain de temps généré par les sous-traitants (Chastel, 2009).

L'externalisation concerne également la production. Cette rationalisation industrielle s'est traduite par une stratégie d'externalisation de la production et le transfert d'usines de groupes pharmaceutiques vers les sous-traitants. Le nombre d'usines cédées ne cesse d'augmenter et pratiquement l'ensemble des groupes pharmaceutiques ont adopté une stratégie d'externalisation de leur capacités de production depuis maintenant une dizaine d'années (Eurasanté, 2008). Se sont alors, développés parallèlement à cette externalisation, des sous-traitants spécialistes de la production industrielle. Ce sont les façonniers qui se positionnent

de la sorte en véritable producteurs spécialistes capables d'allier à la fois qualité de la production, flexibilité, respect des contraintes environnementales et la maîtrise de coûts.

3.4. Le renforcement du poste Marketing

Pour maintenir leurs ventes, les laboratoires consacrent des sommes faramineuses (36% de leur chiffre d'affaires) pour la promotion de leurs produits afin de les rentabiliser au maximum. Entre 1995 et 2005, les dépenses de R&D des laboratoires ont augmenté de 15% à 17% du chiffre d'affaires, alors que les frais commerciaux et généraux sont passés de 28,7% à 33,1%. Les dépenses commerciales et de marketing représentent de loin le principal poste de dépenses pour les laboratoires. Aussi, se généralisent des stratégies commerciales agressives (Abecassis et Coutinet, 2014) afin d'écouler le maximum de médicaments blockbusters sur la période pendant laquelle ils sont protégés. Les laboratoires multiplient alors, et amplifient leurs actions de marketing auprès des prescripteurs et des patients.

3.5. Une augmentation de la concentration du secteur: Les fusions/acquisitions

Au départ des années 1990, les fusions/acquisitions ont fortement augmenté le degré de concentration dans la pharmacie. Les plus grandes firmes du secteur sont toutes le résultat de rapprochements successifs. D'après Abecassis et Coutinet (2008), depuis 1994, les 15 premiers laboratoires ont été engagés dans au moins une opération de fusion/ acquisition. Ces fusions ont surtout augmenté après la baisse du chiffre d'affaires considérables connus par les laboratoires pharmaceutiques et au déclin du modèle des blockbusters. Ces laboratoires ont opéré ces fusions pour acquérir les blockbusters de leurs concurrents.

Par ailleurs, les laboratoires nouaient des alliances avec les sociétés de biotechnologie. Leur acquisition n'est devenue un levier stratégique que depuis quelques années. Ces stratégies impliquent des grandes firmes pharmaceutiques et/ou des entreprises spécialisées en biotechnologie. Trois grands objectifs stratégiques les motivent :

- Une recherche de la taille critique sur les stades de recherche et développement et de distribution et commercialisation pour affronter les marchés étrangers (stratégie de défense) ;
- Une recherche de synergie : intégration d'activités complémentaires et spécialisées ;
- Une meilleure couverture mondiale, y compris en R&D ;
- Un élargissement du métier de base.

C'est ce qui explique les vagues de fusions/acquisitions dans le secteur. Pour les seules années 1995 et 1996, plus de 200 opérations de rapprochement (Maupertuis 1999). Les plus spectaculaires sont : RHÔNE POULENC ET HOCHST en décembre 1999, cette fusion donne naissance à AVENTIS ; SANOFI ET SYNTHÉLABO en Mai 1999 ; PFIZER ET PHARMACIA en 2003, cette fusion a donné naissance au plus grand laboratoire au monde; Le rachat D'AVENTIS par SANOFI- SYNTHÉLABO en avril 2004; La fusion entre PFIZER et WARNER-LAMBERT; La fusion entre GLAXOWELLCOME et SMITHKLINE en 2000 ; PFIZER, a intégré WYETH. MERCK et CO a repris SCHERING-PLOUGH, il s'est hissé à la 2eme place. ROCHE a repris GENETECH (Pharmaceutiques, 2009).

Les avantages de ces fusions /acquisitions sont multiples : faire le même chiffre d'affaires avec moins de salariés, optimiser le développement des molécules, rentabiliser plus vite les nouveaux médicaments grâce à des réseaux de vente couvrant toute la planète et détenir rapidement un potentiel en biotechnologie leur permettant de renouveler leur R&D et d'être présent dans certaines aires thérapeutiques comme l'oncologie.

Mais, les synergies ont été relativement limitées et les fusions ont conduit à une perte d'agilité nécessaires à l'innovation (Allary et Ozdowski, 2008).

4. LA STRATÉGIE COOPÉRATIVE DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : ALLIANCES ET PARTENARIATS

Les mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique ont joué un rôle déterminant dans la multiplication des accords de partenariats et d'alliances dans l'industrie pharmaceutique. Ces accords peuvent répondre à différents objectifs : avoir une nouvelle molécule, entrer dans une nouvelle classe thérapeutique ou commercialiser le produit.

Weinmann (2008) distingue alors différents types d'accords : les accords sur des produits déjà mis sur le marché, les accords sur des molécules en développement dans le pipeline et les accords de recherche concernant une classe thérapeutique pour obtenir des médicaments candidats, ou l'accès à une technologie particulière.

Quels sont les objectifs des accords de partenariats et les alliances ? Quelles sont leurs formes organisationnelles ?

4.1. Les alliances

Le secteur de l'industrie pharmaceutique a connu un développement rapide des alliances depuis le début des années 80, mouvement qui s'est accéléré dans les années 1990 et 2000 (Sultan-Taieb, 2007). Plusieurs auteurs (Hamdouch et Perrochon, 2000 ; Hamdouch et Depret 2000 ; Sultan- Taieb, 2007; Abecassis et Coutinet, 2009) observent à la fois deux réalités.

La première est le nombre important d'alliances. Le nombre des nouvelles alliances conclues par an a été multiplié par 10 entre 1992 et 2002. Chacun des trente laboratoires serait engagé en moyenne dans quarante opérations de coopération. Par exemple, « *NOVARTIS a conclu 37 accords en 2005-2006, BAYER-SCHERUIG 23 accords, ROCHE 22 accords et JONHSON&JONHSON, 22 accords. Les six premiers laboratoires ont signé à eux seuls 50% des accords des vingt premiers laboratoires pharmaceutiques* » (Weinmann, 2008, p.43).

La seconde concerne la grande diversité de formes d'alliances dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Elles concernent des alliances entre les laboratoires entre eux, entre les laboratoires et les sociétés de biotechnologies ; entre sociétés de biotechnologies entre elles. Ces alliances sont centrées sur la phase de la recherche/découverte, sur la phase de développement clinique, sur la commercialisation du médicament.

Ces alliances sont bilatérales ou multilatérales faisant intervenir un certain nombre d'entreprises dans un faisceau de relations imbriquées, plus ou moins étroites, formant des structures en réseau (Sultan-Taieb, 2007). Plus encore, le développement de ces alliances est

telle qu' une autre forme de concurrence entre les entreprises a émergé, celle qui porte non plus sur le produit commercialisé, mais sur la façon de s'insérer dans des réseaux centrés sur les molécules à fort potentiel de développement commercial et de savoir identifier ce potentiel (Hamdouch et Depret, 2000; Sultan-Taieb, 2007).

4.1.1. Les objectifs des alliances

L'objectif stratégique des alliances est de rebâtir les pipelines des entreprises pharmaceutiques à tous les stades de développement. En effet, La véritable logique de partenariat est la conclusion des accords à des étapes de plus en plus précoces du développement des molécules.

Les molécules en phase III étaient privilégiées car le risque de ne pas atteindre le marché est moindre, il est donc à la fois, plus facile pour les laboratoires d'entrevoir un retour sur investissement rapide et de combler l'écart entre le manque de molécules en fin de développement et la diminution de leur chiffre d'affaires suite à la perte de brevets de leurs produits phares. Toutefois, le nombre de molécules en phase III pouvant être achetées diminue et le coût de ces molécules s'est renchéri. Aussi, le nombre de transactions très amont, Pré-clinique/Phase I, est passé de un (1) en 2000 à 15 en 2007 et les transactions de Phase II ont suivi une évolution similaire, avec une valeur qui a triplé pour atteindre en moyenne 52,9 millions de dollars en 2007. Ces partenariats sont ciblés de façon à partager les risques et à favoriser l'innovation (Allary et Ozdowski, 2008).

D'après Sultan-Taieb (2007), les alliances sont nouées sur la base de différentes complémentarités et de partage de risque. L'auteur distingue trois types de complémentarités. Le premier type est la complémentarité des compétences scientifiques car il est évident qu'aucun laboratoire ne peut mener de manière autonome l'ensemble du processus de R&D. Ces alliances scellent des coopérations dans le domaine de la R&D (Sultan-Taieb, 2007) car les sociétés ont majoritairement axé leur stratégie sur des accords en R&D que sur les molécules déjà mises sur le marché (Weinmann, 2008).

Le deuxième concerne la complémentarité au niveau des ressources en infrastructures. D'une part les phases de développement pré-clinique et surtout clinique nécessitent de disposer de centres spécialisés en essais thérapeutiques à grande échelle. D'autre part, et en aval du processus de R&D, la commercialisation nécessite la mise en œuvre de ressources marketing et d'un réseau de distribution dense et étendu géographiquement.

Le troisième type de complémentarité a trait aux ressources financières. Les partenaires peuvent en effet, générer de nouvelles formes de financement de manière directe (la création d'une alliance peut avoir pour fonction la mise à disposition de capitaux nécessaires au financement du processus de recherche et développement pour une molécule spécifique) et indirecte (car le fait de nouer une alliance avec une entreprise reconnue et identifiée comme ayant un fort potentiel d'innovation sur le marché joue un rôle de signal vis-à-vis des marchés financiers).

Pour l'auteur, et dans ce cadre, les entreprises de capital-risque utilisent souvent les caractéristiques des alliances comme un indicateur de la rentabilité attendue des investissements en biotechnologie. En outre, étant donné l'incertitude du processus d'innovation, et la difficulté d'évaluation du potentiel de développement futur, le partage du risque et la réalisation en commun avec d'autres partenaires d'une partie du processus de R&D est également à la base de la mise en œuvre de plusieurs alliances.

4.1.2. Les formes organisationnelles des alliances

Dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, deux formes juridiques sont dominantes. Ce sont les joint-ventures et les contrats de licence. La création d'une joint-venture implique une participation dans le capital d'une entité nouvelle et la mise en commun de ressources entre les deux ou plusieurs partenaires.

L'arbitrage qu'il convient d'opérer pour les parties qui souhaitent s'engager ainsi durablement porte principalement sur leur responsabilité patrimoniale, la fiscalité applicable aux revenus qu'elles pensent tirer de la joint-venture et enfin le cadrage de l'activité que les parties souhaitent donner à la gestion de l'entité parfaitement distincte, issue de l'accord de partenariat (Morin, 1994).

Selon, Sultan-Taieb (2007), les objectifs de la joint-venture peuvent être multiples et porter sur la phase de R&D, la production ou la commercialisation du produit. Cependant, dans les industries à forte intensité de recherche, les joint-ventures scellent des accords de recherche et le développement.

En effet, « *La recherche et développement effectuée dans le cadre d'une joint-venture, tend à accroître les profits joints escomptés des participants à la course au brevet pour deux raisons : d'une part, elle élimine les dépenses liées aux rivalités entre firmes lors du premier stade du programme de recherche et d'autre part, elle permet d'assurer aux deux firmes l'accès aux résultats intermédiaires de la recherche ; évitant ainsi des dépenses d'énergie importantes dans l'acquisition de connaissances et de résultats déjà obtenus par la firme leader* » (Mucchielli, 1991, p.129). Les avantages que cette forme organisationnelle procure sont nombreux. Nous pouvons en citer cinq sur lesquels un consensus est établi dans plusieurs travaux. Ces avantages sont :

- Des économies d'échelle ou d'apprentissage, en concentrant l'activité en un seul centre servant les deux firmes et en permettant d'atteindre une taille minimale pour des investissements efficients en recherche et développement et d'éviter les doublons au niveau de la recherche ;
- Une accession à la connaissance ou la possibilité de mettre en route une activité dans laquelle il existe une asymétrie et donc une complémentarité entre les deux firmes et ou les seuils d'efficacité empêchant les firmes trop petites de rentrer dans les activités de R&D ;
- Une réduction du risque, notamment par sa mise en commun ;

- Une modification de la concurrence, dans la mesure où les coalitions influencent les bases de la compétition dans le secteur ;
- Un effet de complémentarité dans la connaissance de chacun des partenaires.

En plus des joint-ventures, les contrats de licence constituent une autre forme organisationnelle qui caractérise les liens interentreprises dans l'industrie pharmaceutique. Il s'agit d'un transfert des droits sur un produit concernant son développement, sa production, sa commercialisation. Ce sont des accords marqués par l'absence d'une ligne hiérarchique nouvelle, ce qui les rend plus souple et plus informels (Sultan-Taieb, 2007).

Les objectifs d'un contrat de licence sont en général circonscrits autour d'un but précis. Il existe une terminologie multiple relative aux contrats de licence. En effet, on parle de partage de licence, d'acquisition de licence qui consiste à acquérir des droits de commercialisation d'un produit et de contrat de vente de licence qui consiste à vendre les droits de commercialisation d'un produit.

Allary et Ozdowski (2008), observent une évolution importante dans la logique et le positionnement stratégique du contrat de licence pour les grands laboratoires pharmaceutiques. D'un côté, les financements échelonnés et adaptés au degré de risque consenti par chaque partenaire permettant une approche plus collaborative, avec l'objectif d'accélérer le développement du produit. En outre, l'accès aux marchés et les royalties ne sont plus aujourd'hui prioritaires. L'enjeu majeur est d'accéder à l'innovation pour combler les pipelines, bâtir de nouvelles franchises ou profiter d'une plateforme technologique.

Le troisième critère, concerne le type d'organisation impliquée dans le partenariat. Le rôle que jouent les sociétés de biotechnologie sur le marché est en phase de transition. Ce phénomène peut être appréhendé à travers l'évolution des formes d'alliances conclues de l'initiative de ces sociétés. En effet, les sociétés de biotechnologie participaient à des alliances par le biais du « out-licencing », en cédant les droits de commercialisation sur de nouvelles molécules à d'autres sociétés, qui étaient le plus souvent des grands laboratoires pharmaceutiques.

Aujourd'hui, elles sont à l'origine d'accords de « in-licencing », c'est-à-dire, elles deviennent elles mêmes acquéreuses de droits de commercialisation sur des médicaments que d'autres sociétés ont développés. Là se trouve la principale évolution du rôle des biotechnologies. Elles ne sont plus cantonnées dans le rôle de découverte de molécules nouvelle génération qui feront ensuite l'objet d'une licence cédée à un grand laboratoire pharmaceutique, mais elles acquièrent pour une partie d'entre elles un rôle dans les relations interentreprises comparables à celui des grands laboratoires pharmaceutiques.

Allary et Ozdowski (2008) observent alors un changement des jeux de pouvoir d'un côté, le jeu des dépendances mutuelles, liées entre autres à la spécificité des actifs qui ont été mis en œuvre dans le cadre de l'alliance, de l'autre.

À côté de ces alliances, l'accélération du processus d'externalisation de la production des groupes pharmaceutiques a provoqué le développement spectaculaire de la sous-traitance partenariale, il s'agit des contrats de façonnage pharmaceutique.

4.2. Le façonnage pharmaceutique

Le façonnage pharmaceutique a connu un développement important depuis les transformations profondes qu'a connu l'industrie pharmaceutique. Il est ainsi important de connaître le contexte d'émergence de cette activité dynamique, les leviers de son développement accéléré et les enjeux qu'elle suscite pour les donneurs d'ordre et les preneurs d'ordre.

4.2.1. L'objet du façonnage pharmaceutique

Le façonnier est du point de vue juridique, celui qui intervient comme sous-traitant pour la fabrication de la spécialité pharmaceutique, au profit de l'exploitant du médicament, qui à son tour, se chargera de commercialiser ladite fabrication (Cazeau, 2005). Ainsi, le façonnage pharmaceutique entre, dans la catégorie de fabrication industrielle du médicament qui comprend : l'achat des matières premières et les articles de conditionnements, les opérations de production, le contrôle de la qualité, la libération des lots et le stockage.

Par ailleurs, sur le plan juridique, le recours à la sous-traitance pharmaceutique doit impérativement impliquer la conclusion d'un contrat écrit qui permet à l'exploitant de confier à une entreprise de façonnage la mission de fabriquer la spécialité pharmaceutique envisagée. Ce contrat est appelé « le contrat de façonnage ». La rédaction de ce contrat constitue une étape préliminaire pour se conformer aux exigences impératives de la santé publique et définir les obligations de l'exploitant (donneur d'ordre) et le façonnier (preneur d'ordre). La signature de ce contrat va donner lieu à une mise en commun de brevets et de savoir-faire.

En effet, pour assurer une collaboration minimum, le façonnier qui dispose d'un ensemble de connaissances protégées sur ses techniques de fabrication devra les dévoiler à l'exploitant, titulaire des droits sur un principe actif, qui devra à son tour, confier au façonnier des données protégées pour les besoins de l'exécution du contrat (Cazeau, 2005).

Dans le contrat de façonnage, l'exploitant confie une mission au façonnier. En fonction de cette mission, le façonnage peut intervenir à des stades différents, et aboutir, de ce fait, à des situations variées. En effet, Cazeau, (2005) distingue en fonction de la mission confiée au façonnier deux cas de figure. Le premier est le statut de « co-auteur d'une création industrielle », le second est le statut de « fabricant au sens strict ». Fekih et Bellon (2004), insèrent ces deux statuts dans le cadre plus général de sous-traitance simple et de sous-traitance complexe.

Dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, une distinction est faite entre le statut de « fabricant au sens strict » et le statut de « co-auteur d'une création industrielle » ou le façonnier est véritablement un partenaire stratégique.

Dans le premier cas, le façonnier va uniquement se restreindre à la fabrication d'une spécialité déjà connue et mise sur le marché. Il se contente de procéder à une fabrication industrielle sans passer par une phase préalable de recherche et de développement. Le contrat de façonnage a donc pour objet de définir les conditions dans lesquelles un laboratoire pharmaceutique, exploitant et donneur d'ordre, va confier au sous-traitant la fabrication de la spécialité pharmaceutique commercialisée par le laboratoire exploitant. La mission qui sera confiée au façonnier dans ce cas précis, comprendra en général, mais pas toujours d'une part l'achat et le stockage des matières nécessaires à la fabrication, et d'autre part et surtout la fabrication, le conditionnement et la mise à disposition au donneur d'ordre du produit fini (Chastel, 2009).

Dans le second cas, le projet de fabrication confié au façonnier, va porter sur une spécialité nouvelle envisagée par l'exploitant, en cours de développement, et non encore protégée par un système fiable comme le brevet d'invention. Le sous-traitant prenant alors une véritable part à la création de la spécialité pharmaceutique, passe du statut de simple prestataire, à celui d'un véritable partenaire.

En fait, l'exploitant confie au façonnier une mission de développement pour une spécialité, puisqu'il ignore si, une fois mise en œuvre la technique de fabrication, la spécialité sera conforme à ses attentes. Dans ce cas, un contrat de développement sera signé entre façonnier et exploitant, qui s'il donne lieu à des résultats satisfaisants pourra permettre de déboucher sur la fabrication industrielle de la spécialité. Ce cas de figure est la parfaite démonstration de la complémentarité du rôle de l'exploitant et du façonnier et sur le plan juridique, il s'agit en fait, d'un cas de création intellectuelle et industrielle commune, qui doit faire l'objet de clauses protectrices très bien définies (Cazeau, 2005). C'est uniquement dans ce cas précis que le prestataire/partenaire a pour vocation de jouer le rôle de partenaire stratégique pour l'exploitant.

Les enjeux de la cession d'usines et leur rachat par les sous-traitants sont divers. L'enjeu pour le cédant est d'organiser un processus de sélection rigoureux. Chaque vendeur pondérera les critères de sélection selon ses propres impératifs : solidité financière, capacité à produire au meilleur ratio qualité/prix/délai, la faculté à assurer les approvisionnements sur tous les marchés couverts par le cédant et engagement à reprendre l'intégralité des effectifs ou à limiter la casse sociale⁵¹.

Pour le repreneur, l'enjeu est d'établir une relation sur le long terme avec le cédant et de faire tourner à plein ses usines. Une plus grande sélectivité est également de mise chez les repreneurs de sites. Cette sélection concerne l'exigence d'une qualité de l'outil de production, le niveau de formation des équipes, la durée du contrat, la technologie utilisée⁵², les débouchés, etc.

⁵¹ Le savoir-faire « social » est une véritable valeur ajoutée pour la reprise de sites, avec une dimension responsabilité sociale à légitimer et à valoriser auprès des cédants et des donneurs d'ordre (Precepta, 2009).

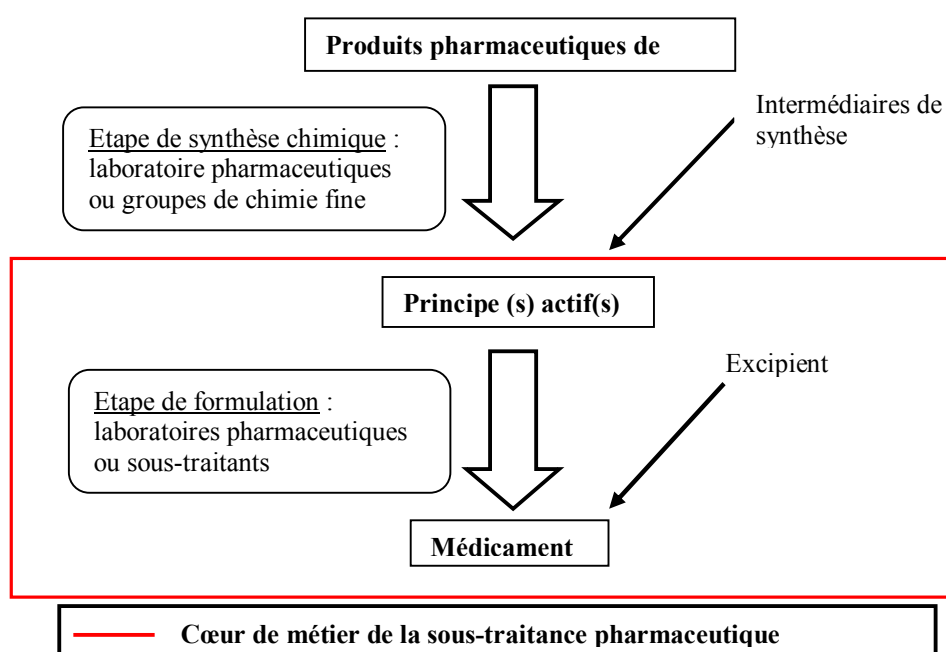
⁵² Un site qui propose une technologie peu répandue sera plus recherché qu'un site qui fabrique des formes galéniques standard.

4.2.2. Émergence et développement de la sous-traitance pharmaceutique.

D'après Chastel (2009), la sous-traitance pharmaceutique a connu deux phases distinctes. La première phase a débuté dans les années 80 et le début des années 90. La fabrication des médicaments, dans cette première phase passait par un processus de synthèse chimique aboutissant au développement de principes actifs.

Cette étape du processus est effectuée par les laboratoires pharmaceutiques. Les façonniers, par adjonction des excipients aux principes actifs vont à leur tour opérer la formulation qui donne au médicament sa forme finale. La production et plus particulièrement la formulation des produits de santé représentent le cœur de métier des sous-traitants.

Figure n° 7 : La production dans l'industrie pharmaceutique



Source : Chastel (2009, p.59).

L'auteur note que la sous-traitance se limitait à une faible activité, essentiellement centrée sur le dépannage d'unités industrielles hors services ou la production et la transformation liée à des produits marginaux.

C'est au cours de la seconde moitié des années 1990 que la sous-traitance pharmaceutique a connu un développement important. Cette phase rejoint les mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale caractérisée par de nombreuses opérations de fusions/acquisitions, la conclusion de multiples alliances entre les sociétés de biotechnologies et les grands groupes pharmaceutiques. Le secteur de la sous-traitance se trouve ainsi, profondément impacté.

En effet, au lieu de se restreindre à la seule fonction de la production (savoir-faire industriel), les façonniers vont développer un ensemble de services en amont et à l'aval de la seule formulation galénique. Les opérateurs vont construire des solutions adaptées aux attentes de leurs clients d'où une redéfinition de la proposition de valeur. Plus les réponses apportées sont

sophistiquées, plus elles sont susceptibles de procurer une source d'avantage concurrentiel pérenne.

C'est ainsi que de la formulation des médicaments, les sous-traitants couvrent une large palette de services. Plusieurs leviers de croissance ont été à l'origine du développement du façonnage pharmaceutique. Au-delà des leviers de croissance spécifiques de l'industrie pharmaceutique, ce secteur a bénéficié de deux facteurs de transformation qui l'ont reconfiguré et y ont introduit de nouvelles logiques de fonctionnement.

Le premier de ces facteurs a trait au contexte de désindustrialisation mené par les grands laboratoires. Ce sont chaque année en moyenne trois sites de grands laboratoires qui sont cédés à des sous- traitants et quatre des dix plus gros laboratoires ont annoncé en 2007 de vastes plans d'industrialisation (Petit et al, 2009). Ce sont autant d'opportunités offertes aux sous traitants pour développer leur métier. En effet, ces auteurs soulignent que depuis 1998, plus de 60% de la croissance du secteur tient aux transferts d'usines par des groupes pharmaceutiques vers les sous- traitants. Eurasanté (2008), note que l'externalisation de la production permet en effet de réaliser des gains de productivité importants. Si les sites de production traditionnels peuvent compter sur une amélioration de l'ordre de 1% à 5% de la productivité, le transfert de la production chez un façonnier permet la réalisation d'un gain de 10%.⁵³

Le deuxième levier de croissance concerne l'essor des médicaments génériques car la montée en puissance des génériques alimente la demande massive adressée aux façonniers pour disposer des lots commerciaux afin de servir le marché de manière rapide.

Mais, ces facteurs favorables ne doivent pas masquer les menaces qui pèsent sur l'activité de façonnage et risquent de le restructurer de manière profonde. La première menace a trait au ralentissement du marché du médicament d'une manière générale. En effet, les pressions sur les prix, les déremboursements qui touchent un nombre de plus en plus de médicaments, les contraintes réglementaires accrues, les politiques de santé sont des facteurs qui peuvent ralentir la dynamique déjà amorcée.

Le second est lié aux surcapacités de production de plus en plus difficiles à absorber. En effet, la capacité d'absorption des sites big pharma par les façonniers n'est pas infinie. Ce risque est aggravé par la forte concurrence observée sur les prix et l'offre de services » (Paul-Petit et al, 2009).

Le dernier est l'intérêt accordé par les grands laboratoires aux produits de la biotechnologie. Cette technologie, peu répandue et à forte valeur ajoutée sera plus recherchée que la production de substances chimiques traditionnelles. Aussi, les produits biopharmaceutiques comme les seringues pré-remplies, les unidoses, seront plus recherchées que les formes galéniques simples comme les comprimés, les gélules et les sirops.

⁵³ Ces données concernent l'industrie pharmaceutique française. Elles sont données par LEEM, en décembre 2007.

4.2.3. Les stratégies de développement et modèles économiques

Face à ces transformations contextuelles, la concurrence est appelée inexorablement à se durcir. Le savoir-faire industriel, l'optimisation des coûts, l'expérience de longue durée ne constituent plus des avantages concurrentiels décisifs. Les avantages se construisent alors sur d'autres leviers : un prix de revient compétitif, la qualité de production comparable à celle d'un grand laboratoire et le respect des délais de livraison.

Les choix stratégiques mobilisant des leviers distincts pour renforcer et étendre les avantages compétitifs des façonniers sont au nombre de trois :

- La capacité à minimiser ses coûts, par la capitalisation d'effets d'expérience, une course au volume et la conquête impérative de parts de marché,
- La différenciation par la prestation de service créatrice de valeur,
- La focalisation sur des marchés très restreints ou des niches.

Par ailleurs, la note la synthèse éditée par Eurasanté (2008)⁵⁴, indique que les façonniers adoptent, pour profiter pleinement des profondes mutations de l'industrie pharmaceutique, des stratégies de développement qui englobent une stratégie de recherche de la taille critique par l'acquisition de nouvelles unités de production. Cette stratégie devrait générer des effets d'expérience et la multiplication des économies d'échelle pour atteindre des coûts compétitifs. D'autres façonniers, se spécialisent en développant une expertise pointue dans une niche afin de réduire les coûts de fabrication et maintenir un niveau élevé de compétitivité.

En nous référant aux études citées (Eurasanté, 2008; Chastel, 2009; Paul-Petit, 2009) trois modèles économiques en ressortent. Le premier modèle est le modèle généraliste qui représente les façonniers qui ont adopté une stratégie globale, multi-spécialiste. Il s'agit pour eux de s'imposer comme des multi-spécialistes de référence et de répondre à l'ensemble des demandes des clients. Au lieu de se restreindre uniquement sur la fabrication industrielle, les façonniers élargissent leur gamme de technologies et de services à forte valeur ajoutée. La mise en place de cette stratégie est assurée par des investissements massifs dans les sites de production. Le principe est d'avoir un grand nombre de sites spécialisés capables de répondre à l'ensemble des demandes des clients afin de les fidéliser et se rendre incontournable (Paul-Petit et al, 2009).

Le deuxième modèle englobe les acteurs s'appuyant sur une stratégie tarifaire agressive. La capacité du façonnier à minimiser ses coûts représente l'avantage concurrentiel. Ce dernier repose sur la capitalisation d'effets d'expérience qui englobent les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

Le troisième modèle concerne les acteurs spécialistes. Ils recherchent à acquérir et développer une expertise pointue dans un domaine spécifique afin de réduire les coûts de fabrication et maintenir un niveau élevé de compétitivité (Eurasanté, 2008). Ces façonniers se positionnent sur un segment restreint du marché. Détenteurs d'un savoir-faire spécifique sur un marché

⁵⁴ Cette note relate les stratégies des façonniers français.

souvent restreint, les spécialistes possèdent un pouvoir de marché intense mais très limité dans l'espace concurrentiel (Chastel, 2009). Deux éléments importants peuvent concourir au succès de cette stratégie : La solidité financière et la taille du portefeuille de clients.

Ces façonniers ayant opté pour le développement d'un marché de niche s'inscrivent dans cette démarche en développant une expertise très pointue par effet d'expérience et peuvent conjuguer baisse des coûts et différenciation (Bio santé, 2008).

Chastel (2009), désigne un autre modèle : le modèle hybride, intermédiaire entre les deux modèles (global et spécialiste). Le modèle hybride a donc pour objectif d'associer les avantages de ceux-ci. Ce cas précis, désigne le cas où le sous-traitant peut ne pas adopter la même stratégie pour l'ensemble de ses unités de production. Certaines unités peuvent disposer d'une large palette technologique et s'inscrire dans la stratégie « full technologie », d'autres peuvent recourir à une spécialisation en engageant des investissements massifs. Ces façonniers sont présents à la fois dans les activités de façonnage de formes standardisées et sur des niches.

À l'échelle mondiale, le façonnage pharmaceutique se rapproche de la phase de maturité. La première phase de croissance par rachat d'usines aux grands laboratoires semble atteindre sa limite. Il s'oriente désormais, vers plus de consolidation par rapprochements entre façonniers. Ces rapprochements ont pour but d'accompagner leurs clients et conquérir de nouveaux débouchés. Dans ce nouveau contexte, Paul-Petit et al, (2009) indiquent que plusieurs façonniers de petite taille risquent d'être convoités par leurs propres clients soucieux de sécuriser leurs approvisionnements sur un marché stratégique. Finalement « *on assiste alors au mouvement inverse d'internalisation de la production* » (Paul-Petit et al, 2009).

4.3. L'émergence des coalitions inter-firmes et les réseaux

Les formes classiques de concurrence et de coopération interentreprises perdent de leur pertinence dans un contexte d'interdépendances étroites et permanentes entre les acteurs confrontés à des changements structurels rapides et profonds. Les laboratoires pharmaceutiques sont de plus en plus nombreux à faire partie de multiples alliances, souvent avec plusieurs partenaires. Certains d'entre eux associent un grand nombre de sociétés de biotechnologies, que ce soit en un réseau homogène ou d'une manière plus sélective (voir annexe n° 2).

La dynamique concurrentielle de l'industrie pharmaceutique semble aujourd'hui se structurer autour de jeux intra et inter-réculaires et les interactions s'insèrent de plus en plus dans des coalitions bilatérales ou multilatérales et réseaux de firmes extrêmement variés. (Hamdouch et dépret, 2000, Hamdouch et Perochon, 2000; Sultan-Taieb, 2007; Abecassis et Coutinet, 2009).

En effet, La concurrence ne porte plus sur le produit commercialisé, mais sur la façon de s'insérer dans des réseaux centrés sur des molécules à fort potentiel de développement commercial (Sultan-Taieb, 2007). Aussi, « *chaque acteur se doit ainsi de construire et d'entretenir (ou, simplement, d'appartenir à) des coalitions et des réseaux (x) suffisamment*

puissants et pérennes pour pouvoir rester-et éventuellement, dominer-dans la course à l'innovation et aux parts de marché dans un contexte concurrentiel de plus en plus globalisé » (Hamdouch et Depret, 2000, p.28).

Seulement, les notions de coalitions, de réseaux, de faisceau d'alliances ont un caractère polysémique particulièrement diversifié (Doz et Hamel, 2000; Hamdouch et Dépret, 2000). Le réseau est un ensemble de liaisons multilatérales entre des sociétés relativement comparables (Doz et Hamel, 2000) et qui associent des acteurs localisés dans le monde entier (Mayrhofer, 2007). Mais pour Hamdouch et Dépret (2000), ces définitions ne rendent pas compte des réseaux inter-firmes pharmaceutiques.

4.3.1. Les Coalitions de firmes

Hamdouch et Depret (2000) définissent la coalition comme « une relation bilatérale ou multilatérale visant à la réalisation commune d'une activité donnée, par le contrôle, l'échange ou la mise en commun d'informations, de savoir-faire, de connaissances, mais aussi de produits (intermédiaires ou finis) et/ou de capitaux.

À partir de cette définition les deux auteurs ont identifié une typologie des coalitions. Ces coalitions peuvent être soit des coalitions verticales qui associent une ou plusieurs entreprises effectivement complémentaires (laboratoires de recherches publics, établissements pharmaceutiques, sociétés de biotechnologies, chimistes). Elles peuvent être partenariats verticaux dans la recherche, le développement clinique, la production ou la commercialisation, mais aussi, alternativement, de stratégies d'intégration verticale.

Elles peuvent également être des alliances stratégiques (coalitions horizontales), plus répandues, formées par des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes, à l'encontre de firmes rivales. Elles peuvent concerner l'amont de la chaîne de valeur (alliances de R&D), intermédiaires (co-développement, co-production) et/ou aval (co-promotion, co-marketing, externalisation de produits), ou, alternativement, de fusions-acquisitions ou prises de participation (croisées ou non).

Enfin, elles peuvent être des coalitions transversales (conglomérales) rassemblant des firmes de secteurs différents, mais (effectivement ou potentiellement) impliquées dans l'élaboration et la commercialisation de bien-systèmes nécessitant un certain nombre de complémentarités (coalitions entre sociétés de biotechnologies et des laboratoires de micro-électronique, mais aussi aux stratégies de diversification de portefeuille.

4.3.2. Les réseaux inter-firmes

Hamdouch et Depret (2000, p.30) considèrent le réseau comme « *une forme spécifique, dynamique, généralisé, permanente et relativement continue d'organisation du processus productif à travers laquelle des membres-interconnectés, hétérogènes et interdépendants-coordonnent et gèrent, de manière différente et évolutive, une partie plus ou moins significative de leurs activités »*.

Les deux auteurs voient l'industrie pharmaceutique comme une organisation industrielle caractérisée par une interconnexion de coalitions et de réseaux telle que chaque laboratoire

cherche à développer et à défendre le ou les réseaux(x) dont il fait partie. Les laboratoires multiplient les coalitions, chargées de les alimenter en innovations.

Un réseau inter-firmes dans l'industrie se caractérise par au moins trois dimensions importantes : la nature thérapeutique du réseau (les réseaux regroupent des firmes ou centres de recherche menant des programmes de recherches complémentaires, c'est-à-dire orientés vers des pathologies communes ou proches), la technologie utilisée (les coalitions technologiques ont alors pour objectif de compléter les coalitions thérapeutiques et constituent bien une deuxième dimension importante de la finalité du réseau pharmaceutique) et enfin, la dimension qui découle du degré de maturité du marché : les coalitions auront tendance à se multiplier lorsque le marché visé sera insuffisamment mature ou difficilement accessible.

Hamdouch et Depret (2000), ébauchent une typologie des réseaux dans l'industrie pharmaceutique. D'après les auteurs, ces réseaux correspondent principalement à trois configurations. La première est le réseau coordonné (constitué de plusieurs coalitions bilatérales nouées par différents partenaires travaillant sur des thématiques communes). Dans cette reconfiguration, trois types de réseau coordonné (vertical, inversé, horizontal). La deuxième configuration est le réseau multilatéral (aucun partenaire ne coordonne seul l'ensemble). La troisième configuration est le réseau intégré (structuré autour d'un noyau et de satellites et le laboratoire pivot (du réseau) instaure entre les membres une dynamique d'apprentissage mutuel.

Les réseaux s'imbriquent et se multiplient. Il s'agit d'un réseau coopératif qui veut dire un réseau de réseaux coordonnés, multilatéraux et intégrés qui s'interpénètrent les uns dans les autres. Les règles d'appartenance aux réseaux doivent être fondées sur la volonté d'apporter de la valeur (Doz et Hamel, 2000). La diversité des interactions et l'interconnexion illustrent clairement la densification des réseaux et la formation constitutive de ce que Hamdouch et Depret (2000), appellent « *le réseau coopératif pharmaceutique* ».

Conclusion

L'industrie pharmaceutique est l'une des industries les plus dynamiques malgré des mutations bousculant sa dynamique de croissance et les rapports de force. Dans les industries intensives en technologie, la compétition au niveau de la R&D est cruciale. C'est ce qui explique pourquoi la course stratégiques est examinée en relation avec la recherche et développement. En pratique c'est l'un des principaux domaines de comportements stratégiques via les accords de coopération » (Mucchielli, 1991).

L'une des mutations profondes qui a marqué le secteur est l'avènement des biotechnologies. Cette innovation technologique a joué un rôle déterminant dans la multiplication des accords de partenariats et d'alliances.

Mais, ces accords de partenariats et les alliances ne rendent pas compte véritablement de la réalité des interactions entre firmes dans l'industrie pharmaceutique. La dynamique

concurrentielle et les jeux semblent se structurer autour des coalitions bilatérales ou multilatérales et réseaux de firmes extrêmement variés

Dans ce contexte, les pays industrialisés ont la primauté pour la recherche et développement, pour la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques. Mais cette suprématie est bousculée par les pays émergents qui apportent de nouveaux relais de croissance prometteurs. Parmi ces pays, l'Inde et la Chine émergent comme des acteurs mondiaux capables de fabriquer et de commercialiser leurs produits à un prix de revient plus faible que leurs concurrents sur le marché mondial.

CHAPITRE 4 :

**LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ACCORDS
DE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR
PHARMACEUTIQUE ALGERIEN**

CHAPITRE 4 :

LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ACCORDS DE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE ALGERIEN

Introduction

1. Le secteur pharmaceutique dans le cadre du monopole public (1969-1990)
2. La libéralisation du secteur et son glissement à la concurrence : le nouveau rôle de l'État
3. Le développement du privé national
4. Les laboratoires étrangers en Algérie : origine et modes d'intervention
5. Les effets contrastés de la libéralisation du marché et des accords de partenariat dans le secteur de l'industrie pharmaceutique

Conclusion

INTRODUCTION

Alors, que dans les pays développés, la dimension spectaculaire des accords de coopération se concrétise par leur multiplication, leur diversité et leur insertion de plus en plus dans des réseaux de firmes extrêmement variés, le contexte d'émergence et la concrétisation de ces accords dans le secteur pharmaceutique algérien présentent un caractère spécifique.

Cette spécificité découle de son statut de « secteur vital réservé à l'État » qui l'a pendant longtemps exclu de toute intervention des partenaires étrangers malgré l'existence de deux codes d'investissements (1963 et 1966) et deux lois sur les sociétés d'économie mixte (1982 et 1986) et à l'ouverture du marché en 1990, SAIDAL (Entreprise publique) était la seule entreprise de production à posséder à la fois des actifs corporels, les ressources humaines et un savoir-faire dans certaines formes galéniques.

Mais, la réalité du secteur dans le cadre du monopole public est bien différente de celle de sa libéralisation et son glissement à la concurrence. Les mutations en cours dans ce secteur ont affecté sa structure et son organisation de manière profonde.

La volonté affichée par les pouvoirs publics de développer une industrie pharmaceutique algérienne a déterminé l'ensemble des actions mises en œuvre : le désengagement de l'État des fonctions stratégiques de production, d'importation et de distribution de gros des produits pharmaceutiques ; l'obligation d'investissement et l'interdiction d'importation des médicaments produits en quantités suffisantes. Toutes ces actions tendent vers une logique et un objectif commun : créer une dynamique et développer une industrie pharmaceutique algérienne. À la base, il s'agit de répondre à la problématique liée à la fois à la continuité des soins, la réduction de la facture des importations et la rationalisation des dépenses de la sécurité sociale.

Mais, les compétences et le savoir-faire de SAIDAL se sont avérés insuffisants pour porter un projet d'une telle envergure à elle seule. Cette entreprise part avec un désavantage majeur : une taille et des moyens limités. Il était évident qu'elle ne pouvait par elle-même être la source unique de compétence et de savoir-faire pour exploiter cette nouvelle opportunité de manière autonome.

Dès lors, l'intervention des laboratoires étrangers devenait incontournable pour créer et maintenir un avantage de stratégie industrielle à long terme (Urban, 2005). Les pouvoirs publics ont accordé depuis une attention soutenue à cette intervention malgré une asymétrie de taille et de pouvoir (les laboratoires sont pour la plus part des « big pharma ») et malgré des objectifs différents résultats de ces caractéristiques dissymétriques.

Aussi, ce chapitre vise la compréhension de l'ensemble des mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique algérienne et l'émergence des accords de partenariat. Il tentera de répondre à la question suivante : ***comment le glissement du monopole public à la concurrence a généré un contexte propice à l'émergence de nombreux accords de partenariat sous différentes formes ?***

Cette étude prend appui sur plusieurs travaux (Oufriha, 1992 ; Kernane, 2006 ; Cheriet, 2007) et des documents de diverses provenances (CNES, 2003 ; UNOP, 2005 ; EDPME, 2007 ; UbiFrance, 2009 ; FORUM des entreprises, les textes réglementaires du secteur). Cette littérature a été complétée dans le cadre de cette recherche par plusieurs entretiens avec quelques responsables au niveau des entreprises du secteur : SAIDAL, PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING, ALDAPH, BIOPHARM, MERINAL, LAM.

Mais, pour mieux comprendre les mutations induites par l'ouverture à la concurrence et la mise en œuvre de plusieurs accords de partenariat entre les laboratoires étrangers et le groupe SAIDAL d'un côté et les opérateurs privés de l'autre, l'analyse de la situation du secteur avant sa libéralisation paraît indispensable. Ce détour historique est fondamental car, c'est cette évolution qui a imprimé ses caractéristiques et ses impératifs sur la structure et l'organisation actuelle du secteur pharmaceutique. Il est donc, à cet effet, nécessaire d'en cerner les traits fondamentaux.

1. LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE DANS LE CADRE DU MONOPOLE PUBLIC (1969-1990)

De 1969 à 1990, le secteur pharmaceutique a été fondé presque exclusivement sur les attributs de la puissance publique (Kernane, 2006). Il fut géré par le monopole public confié à la Pharmacie Centrale Algérienne (1969-1982) et à SAIDAL (après la transformation de l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique) et des PHARMS (1982-1990).

1.1. Le monopole de la Pharmacie Centrale Algérienne (la PCA) : 1969-1982

La Pharmacie Centrale Algérienne créée par une ordonnance présidentielle de 1969 était l'opérateur exclusif chargé de la commercialisation, de la production et de la distribution auprès des structures de santé publique et à travers les réseaux de détail représentés par les officines d'État et les pharmacies privées (Rapport du CNES, 2003). La mission confiée à la PCA est d'assurer le monopole de l'État sur l'importation, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine, vétérinaire et des équipements accessoires médico-chirurgicaux. De plus, les services de contrôle technique des médicaments étaient assurés directement par la PCA.

Par ailleurs, la politique de production pharmaceutique était basée sur une démarche qui a comporté d'après Oufriha (1992) deux aspects : le premier est le contrôle du capital étranger puis son rachat. Ainsi, les usines de BIOTIC et de PHARMAL, succursales de laboratoires français, furent rachetées à 51% en 1971 et à 100% en 1976. Le deuxième volet est la mise en place d'un complexe de fabrication d'antibiotiques à Médéa et dans lequel une intégration verticale, c'est-à-dire la mise en place de toutes les phases de la fabrication du médicament y était postulée (Oufriha, 1992).

Dans le cadre des industries industrialisantes, un plan de développement de l'industrie pharmaceutique a été initié. Plusieurs projets à caractère industriel ont été lancés. Certains ont été réalisés avec un énorme retard comme l'usine d'El Harrach réalisée en 1971 et le complexe intégré de fabrication d'antibiotiques dont la réalisation a été initiée en 1967.

Pendant cette période, l'intervention des laboratoires étrangers s'est opérée principalement à travers des contrats de transfert de technologie selon la formule « clé en mains » pour la réalisation du projet d'investissement inscrit au plan à l'indicatif d'une entreprise publique « le co-contactant ». Tel est le cas du complexe de Médéa, réceptionné en octobre 1987.

D'autres projets sont restés inachevés ou carrément abandonnés. Kernane (2006) parle d'une tentative inachevée de mise en place d'une industrie pharmaceutique nationale visant à réduire la dépendance des marchés étrangers étant donné que la mission d'industrialisation devait répondre à la volonté de substituer progressivement la production locale à l'importation dans le cadre d'une politique nationale de réduction de la dépendance pharmaceutique du pays.

Ce premier schéma organisationnel allait connaître une transformation après les réformes économiques de 1982. Ces réformes ont porté (comme il a été précisé précédemment) essentiellement sur la restructuration organique des entreprises (le découpage des sociétés d'État en des entreprises de petite et moyenne taille, la déconcentration régionale et le contrôle des effectifs) et une restructuration financière.

1.2. Le monopole de l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutiques (ENPP) et des PHARMS

C'est dans ce cadre que la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) en 1982 a donné naissance aux trois PHARMS et à l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (l'ENPP).

1.2.1. L'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (l'ENPP)

La PCA a donné naissance à l'ENPP créée par décret 82/61, promulgué en avril 1982. L'ENPP avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien. Cette entreprise s'est rattaché les unités de production de la PCA (Biotic, Pharmal et l'unité d'El Harrach). Trois ans plus tard, en 1985, l'ENPP, s'est transformée en SAIDAL, créée par décret datant de 1985.

En 1985, la date de sa création, SAIDAL met en place une Unité de Recherche en Médicament et Techniques Pharmaceutiques (URMTP). Cette unité de recherche développait annuellement 5 à 6 produits génériques, qui étaient intégrés dans la gamme de production.

Cette équipe constituait l'équipe spécialisée dans la recherche et le développement de produits finis et assistait en continu les unités de production dans le contrôle de la qualité et la transposition d'échelle des produits à injecter dans la production.

En 1989, 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 (SPA) avec un capital social de 80 000 000 DA. Les statuts de SAIDAL lui attribuaient la même mission que celle attribuée à l'ENPP : le monopole de production et

de distribution de médicaments, produits assimilés et réactifs et avait pour objet d'approvisionner de manière suffisante le marché algérien.

En plus de l'entreprise spécialisée dans la production, la restructuration de la PCA a donné naissance aux trois PHARMS qui avaient le monopole étatique à l'importation et à la distribution de gros des produits pharmaceutiques.

1.2.2. Les entreprises d'importations et de distribution de gros: les trois PHARMS

En plus de l'entreprise spécialisée dans la production, la restructuration de la PCA a donné naissance aux trois PHARMS spécialisées dans les fonctions d'importation et de distribution de gros. Un découpage géographique a été également effectué. C'est ainsi que l'ENAPHARM dont le siège était fixé à Alger était chargée de l'approvisionnement de la région centre du pays. L'ENOPHARM dont le siège était à Oran approvisionne la région Ouest et ENCOPHARM dont le siège était à Constantine assurait l'approvisionnement pour la région Est du pays.

Ce monopole confié aux PHARMS, plus précisément le monopole d'importation, a fortement influé sur les modalités d'approvisionnement externes du marché intérieur quant « *à la diversification des sources d'approvisionnements, quant aux techniques et procédures d'achat, de plus en plus marquées par la généralisation des appels d'offre, lancés souvent en génériques* » (Oufriha, 1992, p.299).

Les PHARMS effectuaient leurs approvisionnements extérieurs en passant directement des contrats avec les partenaires étrangers. Les autorisations d'importation étaient simplement réparties entre les trois, ou regroupées dans le cadre des mécanismes de coordination des achats, sous l'autorité du ministre de la santé (UNOP, 2005). Mais, le pouvoir de négociation de ces trois importateurs se trouvait largement réduit par rapport au pouvoir que la centrale unique d'achat, possédait vis-à-vis des fournisseurs étrangers.

Donc, jusqu'à 1990, le secteur public détenait le monopole des fonctions d'importation, de production et de distribution de gros des médicaments. En dépit, d'une ouverture contrôlée vis-à-vis de l'investissement privé (les lois sur le fonctionnement des SEM), ces activités sont maintenues sous le monopole des PHARMS et de SAIDAL, comme en témoigne la réglementation spécifique au secteur.

1.3. La réglementation spécifique au secteur pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique algérienne était régie par le dispositif réglementaire relatif aux produits pharmaceutiques et se référait, à titre principal à la loi n°85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé. Cette loi définit le médicament comme « *toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, tous produits pouvant être*

administrés à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger, modifier leurs fonctions organiques »⁵⁵ (art.170).

Deux autres articles de cette loi sont importants pour comprendre en quoi la réglementation est aujourd'hui bousculée. Le premier stipule que « *la fabrication de produits pharmaceutiques relève des entreprises nationales* » (art.184) et le second spécifie que « *l'importation et la distribution en gros des produits pharmaceutiques relèvent de l'État* » (art.186).

Ces deux articles excluent de manière explicite le privé national et étranger des activités d'importation, de distribution de gros et de production malgré une ouverture contrôlée vis-à-vis des investisseurs étrangers.

1.4. Les impacts limités du mode de gestion appliqué

Jusqu'au début des années 1990, le secteur pharmaceutique fut géré par le monopole public. Si le monopole public a été mis en application, c'est parce qu'il était considéré comme bénéfique et efficace tant sur le plan économique (le développement de la production interne, une meilleure connaissance de la demande et une minimisation des coûts de l'importation et une gestion interne des flux et des stocks de médicaments) que sur le plan social et/ou politique (la satisfaction des besoins de santé).

Or, si les résultats de cette politique se trouvent inéluctablement dans les effets des décisions prises et des actions mises en œuvre, alors Oufriha (1992, p.301) était catégorique en affirmant que finalement « *c'est le contraire qui s'est produit* ».

Sur le plan économique, la satisfaction des besoins était assurée par les importations qui ont connu une accélération vertigineuse, malgré la crise qui était en particulier une crise des moyens de paiements extérieurs. Le chiffre des importations avancé par Oufriha (1992) a atteint 1600 millions de dinars en 1988 et bondit à 2300 millions en 1990. Cette politique d'importation massive, a affecté négativement la production des médicaments. Jusqu'au début de 1990, sur 1800 présentations que contenait la nomenclature nationale, seules 200 présentations sont produites.

Les retards accumulés dans le développement de la production locale peuvent être expliqués par la contrainte des moyens de paiement extérieurs qui pèse lourdement sur l'approvisionnement du marché et surtout une faible maîtrise de la technologie et le manque de savoir-faire.

Sur le plan social, la finalité de l'État était celle liée à la prise en charge des fonctions pour satisfaire au mieux tous les agents, il en a résulté « *la satisfaction des « besoins » du plus grand nombre et non de la demande qui supposait la solvabilité* » (Oufriha, 1992, p.310). La politique va à la fois pérenniser l'importation comme source d'approvisionnement principal

⁵⁵ La loi n° 85-05 du 16 février 1985, titre V produits pharmaceutiques et appareils médico-technique, Chapitre I, Dispositions générales.

du marché intérieur puisque 80 à 90% de la consommation est importée et créer une mauvaise gestion des stocks et des volumes de péremption.

À partir de 1990, le secteur va connaître une recomposition profonde. Par la transformation de son contexte réglementaire, l'ouverture du marché et son glissement du monopole public à la concurrence, ce secteur sera marqué à la fois par des changements importants de sa structure et son organisation et par l'émergence de nombreux acteurs.

2. LA LIBERALISATION DU SECTEUR ET SON GLISSEMENT A LA CONCURRENCE : LE NOUVEAU ROLE DE L'ETAT

Les années 1990, représentent une période de profondes mutations qui ont conduit à de véritables ruptures avec les pratiques anciennes. Nous allons analyser en premier lieu les actions et les champs d'actions de l'État (puissance publique) et celles de l'État (acteur économique).

2.1. Le rôle de l'État puissance publique

L'État puissance publique peut contraindre (par normes) les conduites et fonctionnement sociétaux ; réguler (par influence et maillages) le fonctionnement et activités ; aider (par conseil et ressources financières) les activités et les agents sociaux et contrôler les agents et leurs opérations (Parenteau, 1994). Dans le secteur pharmaceutique algérien, l'État a disposé de ces quatre outils fondamentaux pour encadrer l'activité pharmaceutique, et réaliser la majeure partie de sa stratégie.

2.1.1. L'encadrement de l'activité pharmaceutique

Le premier volet de l'encadrement par l'État de l'activité pharmaceutique est de désigner les personnes physiques ou morales habilités à produire ou à distribuer les produits pharmaceutiques. Aussi, l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/de distribution de produits pharmaceutiques est réglementée par le décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992⁵⁶ relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques. L'article 5 stipule que « *la direction technique de tout établissement pharmaceutique de production et/ou de distribution doit être assurée par un pharmacien. Le pharmacien directeur technique veille à l'application de l'ensemble des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique.* Par ailleurs, l'article 6 indique que « *le directeur technique doit en sus du diplôme d'État de pharmacien, posséder les qualifications et expériences professionnelles requises par l'ampleur et la complexité technique et organisationnelle des fonctions qu'il exerce* ».

Le deuxième volet est l'homologation des produits. La nomenclature des produits pharmaceutiques définit les classes des médicaments autorisés à la consommation et par

⁵⁶ D'après le rapport du CNES (2003), avec la mise en place de l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution de produits pharmaceutiques (le décret du 06 Juillet 1992), c'est la dernière barrière juridique à l'intervention des opérateurs privés dans le domaine de la production qui se trouve ainsi levée.

conséquent à la production et/ou à l'importation. Pour être autorisés sur le marché national, les produits pharmaceutiques doivent être enregistrés. Cet enregistrement « *atteste que les médicaments commercialisés sont évalués par les autorités compétentes qui s'assurent que la conformité, avec les normes admises en matière de qualité, de sécurité et d'efficacité* » (Kernane, 2006, p.153).

Le troisième volet est le contrôle de la qualité des produits. Le pharmacien directeur technique demeure responsable de la qualité des produits importés et mis sur le marché, et doit procéder aux contrôles de conformité nécessaires au niveau du Laboratoire National de contrôle des Produits Pharmaceutiques (LNCPP). Ce dernier a pour mission le contrôle de la qualité et l'expertise des produits pharmaceutiques, l'étude des dossiers scientifiques et techniques des produits pharmaceutiques soumis à l'enregistrement, l'élaboration des méthodes et des techniques de références à l'échelle nationale et la surveillance de l'innocuité, de l'efficacité et de la qualité des produits pharmaceutiques commercialisés.

En plus de l'encadrement de l'activité pharmaceutique, l'État a promulgué de nombreux textes réglementaires afin d'atteindre l'objectif fixé : jeter les bases d'une industrie pharmaceutique nationale.

2.1.2. L'évolution du contexte réglementaire et ses effets

L'action de l'État puissance publique s'adresse aux personnes physiques et morales qui composent la société. Cette action peut contraindre leurs comportements en les forçant à agir d'une certaine façon, réguler leurs apports et vérifier le respect que doivent ces personnes aux normes qu'à édictées la puissance publique.

Cette action a affecté les acteurs opérant dans le secteur de l'industrie pharmaceutique algérienne de manière profonde. C'est le ministère de la santé et de la population qui détermine la stratégie et les objectifs de développement des activités du secteur. Pour déployer cette stratégie, le ministre de la santé met en œuvre les mesures législatives et réglementaires régissant les activités relevant de son domaine de compétences et veille à leur application.

Le secteur de l'industrie pharmaceutique a directement glissé du monopole public à la concurrence. Jusqu'au début des années 1990, le secteur était largement cloisonné et c'est à partir de la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit que des transformations profondes ont commencé à se mettre en place. Nous distinguons, en ce qui concerne ce secteur quatre périodes importantes : (1990 -1997), (1997-2005), (2005-2008) et celle après 2008. Chacune de ces périodes est ponctuée par un texte réglementaire qui affecte à des degrés plus ou moins variables les comportements des acteurs qui opèrent dans le secteur.

La première période (1990- 1997) est celle qui correspond au début de la politique de laisser-faire. L'environnement réglementaire général est cadré par la loi sur la monnaie et le crédit et le code des investissements de 1993. Paradoxalement, c'est la réforme du commerce extérieur qui a eu un impact immédiat sur la structure du secteur et son fonctionnement. La loi 90-16 du

07 août 1990 autorise l'installation en Algérie de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément à effectuer des importations des marchandises destinées à la revente.

Les dispositions de cette loi vont susciter un engouement réel de la part du privé pour l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques et c'est sous l'effet de cette loi que de nombreux importateurs parfois étrangers au secteur de la santé se sont lancés dans le médicament (Lejeune et Boutouchent, 2007).

À la promulgation du code des investissements de 1993, l'entreprise SAIDAL (elle n'était pas encore un groupe industriel) a conclu des accords pour la création de joint-ventures avec les laboratoires étrangers. Ces joint-ventures ont pour objet la création d'unités de production des spécialités des laboratoires étrangers.

Or la loi 90-16 du 07 août 1990, exige à la demande de l'agrément un engagement de la part du concessionnaire ou grossiste à promouvoir en Algérie des investissements ultérieurs dans la production et/ou les services, selon un calendrier à proposer à l'appui d'une formule de promotion (réservation d'un pourcentage de chiffre d'affaires un engagement de programme d'investissement par lots successifs, caution bancaire).

La réforme du commerce extérieur et l'autorisation de concessionnaires a mit en œuvre des anticipations et des obligations entre les pouvoirs publics et le privé. La relation de confiance ne peut s'établir que si des anticipations spécifiques peuvent être formulées d'un côté et satisfaites d'un autre. Mais, le privé ne s'est pas senti obligé de se conformer à ces anticipations et malgré les avantages accordés par le code des investissements, 7ans après (1997), seule l'activité d'importation et de distribution ont été développées. Les investissements dans la production (tel qu'exigé pour l'obtention de l'agrément) ont été insignifiants.

Le marché livré à lui-même est dans l'incapacité de conduire spontanément au degré optimal d'efficience et l'obligation d'investissement ne fonctionne pas comme il se doit. Plusieurs entreprises ferment au bout de l'échéance requise pour concrétiser l'investissement et de nouvelles entreprises sont créées. Cet état de fait a rendu nécessaire l'intervention de l'État (puissance publique) pour faire respecter le cahier des charges à certains opérateurs et les contraindre à respecter leurs engagements.

L'État a utilisé la persuasion qui couvre à peu près tous les aspects des rôles de correction du fonctionnement de la société à l'orientation de son devenir, en passant par la création des conditions propices à la réalisation de l'évolution souhaitée (Parenteau, 1994). Remarquons toutefois, que l'État n'a pas réagit immédiatement à un comportement qui lui est apparu opportuniste.

De toute évidence, c'est la promulgation en 1997 (7ans après) de l'arrêté 24 du 24 février⁵⁷ fixant le cahier des conditions techniques de mise sur le marché des produits pharmaceutiques

⁵⁷ Nous allons voir que c'est à la promulgation de ce décret que les bases de l'industrie ont été vraiment lancées.

importés et destinés à la médecine humaine du ministère de la santé et de la population que les changements les plus importants vont avoir lieu.

Plus précisément deux articles (article 29 et l'article 30) de l'arrêté 24 vont modifier la logique de fonctionnement des grossistes et des concessionnaires. En effet, l'article 29 stipule qu'au terme d'une année d'importation le grossiste importateur s'engage à présenter un dossier d'investissement dans le cadre de la production de produits pharmaceutiques. Toutefois le grossiste importateur ayant obtenu l'autorisation d'importation depuis au moins deux ans doit s'engager à présenter un dossier d'investissement dans le cadre de la production de produits pharmaceutiques auprès de la commission centrale chargée de la délivrance d'autorisation d'exploitation d'établissements de production de produits pharmaceutiques, dans un délai de trois mois à compter de la date de souscription au présent cahier des conditions techniques d'importation.

Le deuxième article rend impératif l'engagement du grossiste importateur « *à concrétiser l'investissement de production dans un délai de deux ans, faute de quoi le ministre chargé de la santé se réserve le droit d'exclure la société, ses actionnaires et dirigeants de toute activités liée à l'importation de produits pharmaceutiques* » (Art. 30).

Après 1997, plusieurs laboratoires se sont notifié une mise en demeure. Cette mise en demeure est la conséquence du non respect de l'obligation d'investissement au bout de deux ans d'importation. Plusieurs ultimatums ont été lancés aux importateurs dans ce sens.

C'est là que commence la deuxième période (1997-2005) où les réactions en chaîne à la suite de la promulgation de l'arrêté ont eu lieu. Les partenaires étrangers ont réactivé les accords pour la création de joint-ventures signés (mais non concrétisés) et les privés nationaux sont passés à la production des produits pharmaceutiques. Par ailleurs, et en plus de l'obligation pour le grossiste importateur de concrétiser l'investissement, la circulaire n° 005 du 07 septembre 2003, interdit l'importation de 129 produits fabriqués localement. Il ya eu alors, gel de l'enregistrement à l'importation par le ministre entre 2003 à 2005.

L'interdiction d'importation des produits concurrents représente une relative protection de la production nationale. Ces deux actions ont pour objectif de jeter les bases d'une industrie pharmaceutique nationale.

Mais, cette protection a été de courte durée. En 2005, l'obligation d'investissement est levée et l'interdiction d'importation des produits fabriqués localement en quantités suffisantes est annulée par l'arrêté du ministre de la santé en date du 06 juin 2005. Cette nouvelle réglementation stipule une ouverture totale du marché sans aucune contrepartie. Cette décision a eu des répercussions majeures dans le secteur mettant en exergue la précarité des accords noués avec les laboratoires étrangers. Cette seule barrière levée, plusieurs accords ont volé en éclats et « *plusieurs laboratoires ont fait marche arrière à partir de cette date* », comme l'indiquait la responsable de la Direction de partenariat au niveau de SAIDAL.

En outre, l'élan des opérateurs algériens en pharmacie fut très vite coupé et le dynamisme initial basé sur l'obligation d'investissement est émoussé par ce revirement de la réglementation. La concurrence se retrouve exacerbée par un nombre important d'importateurs et risquait de mettre en péril la pérennité d'une industrie naissante et riche de promesse pour l'Algérie (Lejeune et Boutouchent, 2007) et « *le retrait de tout encouragement de la production nationale est susceptible de pénaliser à moyen terme l'industrie locale du médicament* » (Rapport de Gestion de SAIDAL, 2005, p.03). Cet aveu de SAIDAL de part la lettre de son président Directeur Général témoigne de la difficulté pour une entreprise d'État d'anticiper ce revirement de la situation.

Dans l'une de ses publications l'UNOP (2005) s'est posé la question de savoir comment les pouvoirs publics allaient assumer leur engagement de protection de la production nationale et des projets d'investissements qui ont été réalisés (ou étaient en cours de réalisation à cette période) sous leur impulsion politique directe.

La période entre 2005-2008 représente pour SAIDAL et les opérateurs une période d'incertitude accrue. Les rapports de confiance qui trouvaient du mal à se tisser entre l'État, les opérateurs publics et les privés étaient rompus. Le Président du groupe SAIDAL en fonction en 2005 (Aoun Ali) a indiqué que l'année 2005 annonce « *des risques de déviations du marché* » (Rapport de Gestion, 2005, p.4).

C'est en 2008, que l'arrêté ministériel du 30 octobre 2008, fait encore une fois obligation aux importateurs d'investir dans la production locale et rétablit l'interdiction de l'importation des médicaments produits localement. Il faut bien constater que les producteurs devaient s'engager pour fabriquer des quantités précises ou les autorisations d'importations leur seront retirées. La décision d'interdire l'importation des médicaments déjà fabriqués localement et l'obligation d'investir dans l'industrie pharmaceutique pour les distributeurs nationaux et étrangers a été prise par le conseil de gouvernement.

Cette décision a été prise dans le cadre de la protection de l'industrie nationale de médicaments. Les pouvoirs publics ont procédé à l'interdiction d'importation de 300 produits en 2008. Après cette décision, un comité a été installé par la direction de la pharmacie. Dans une interview accordée, pour la revue algérienne de l'économie et de la finance « ECONOMIA » de juin 2009, le directeur de la Pharmacie au ministère de la Santé a indiqué que la Direction de la Pharmacie oblige les fabricants de médicaments à étendre la gamme à fabriquer, afin de passer de 330 à 700 ou 800 DCI entre 2009 et 2012. L'objectif est de donner un sursaut à la production nationale et à la création d'emplois.

En 2009, à la promulgation de l'ordonnance n°9-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finance complémentaire pour 2009, le discours du ministre de la santé en exercice⁵⁸ en 2010, a insisté sur l'obligation de tout laboratoire désirant traiter avec l'Algérie de s'associer avec un

⁵⁸ Monsieur OULD ABBES Djamel

partenaire local et d'installer des usines de fabrication en Algérie. Le ministre a également indiqué que le transfert de technologie est impératif.

Le cadre réglementaire spécifique au secteur pharmaceutique oscille entre libéralisme et interventionnisme. La politique prônée ne cesse de révéler des émergences inattendues, des ruptures et des revirements qui déstabilisent les acteurs directement impliqués dans le secteur. Le secteur pharmaceutique est le seul (semble-il) qui a connu une telle inconstance de la réglementation et plusieurs changements à la tête du ministère de la santé et la réforme hospitalière. Ces inconstances dans la réglementation et les changements à la tête du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière (10 ministres en 11 ans, le dernier effectué en septembre 2012) ont fait volé en éclat ou retardé plusieurs projets d'investissements.

Ces changements posent le problème de la pérennité des politiques et le manque de visibilité dans le secteur. L'absence (ou l'insuffisance) de la concertation entre l'administration sanitaire et les intervenants sur le marché du médicament renseigne, en fait, sur l'absence de vision prospective et d'anticipation des contraintes qui résulteraient du nouveau contexte juridique et économique qui sera à l'œuvre demain (L'UNOP, 2005). L'étude effectuée par l'UNOP (2005) révèle que la concertation qui fait défaut en l'Algérie doit être une préoccupation majeure. Cette concertation est d'autant plus requise que les questions à considérer via une telle concertation sont nombreuses et complexes.

Aussi, les dispositifs mis en place dictent de nouveaux modes de fonctionnement de l'État entrepreneur. Les enjeux des mesures dictées dans la perspective d'un redéploiement du secteur public sont considérables. Nous allons dans ce cadre expliquer l'émergence des accords de partenariat dans le secteur public, le redéploiement de l'entreprise publique SAIDAL (l'entreprise de production) et les PHARMS (l'importation et la distribution de gros) et enfin les actions de l'État dans le cadre de la nouvelle politique industrielle.

2.2. L'émergence des accords de partenariat dans le secteur public

À la libéralisation du marché algérien, SAIDAL continue à évoluer sous un statut public. Mais la concurrence fragilise les ambitions de l'opérateur historique. Pourtant au lieu de l'attentisme, l'entreprise SAIDAL a pris conscience du bénéfice que peut lui procurer la mise en œuvre des accords de partenariat avec les laboratoires étrangers intéressés par le marché algérien. Exploiter cette opportunité n'a pas pour objectif de neutraliser les rivaux potentiels et la menace qu'ils représentent, mais l'entreprise se constitue des poches de sécurité (Gervais, 2003) qui la protègent de la concurrence.

Les objectifs sont alors d'une part, d'attirer des partenaires capables d'apporter des biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités et de se promouvoir et d'être visible auprès de l'opinion publique et surtout de ses clients réels et potentiels. Être visible, en 1990, n'était pas difficile pour SAIDAL qui était l'unique entreprise. Comme l'indiquait la responsable de la direction de partenariat « *Imaginez, nous étions seuls et les laboratoires se bousculaient aux frontières* », l'entreprise a justement

l'avantage d'être la première entreprises à contracter les accords de partenariat. SAIDAL a conclu des joint-ventures, des contrats de licence et de façonnage pharmaceutique.

2.2.1. La création de joint-ventures

L'entreprise EPE/SAIDAL a pris l'initiative pour entamer les démarches pour la création de joint-venture avec les laboratoires étrangers. Ces premières démarches n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Les raisons avancées étaient à la fois l'insuffisance de la protection des investissements en Algérie et l'inexistence des avantages consentis aux investisseurs étrangers.

À la promulgation du code des investissements de 1993 relatif à la promotion de l'investissement, qui visait l'amélioration des avantages consentis aux investisseurs et qui instituait des dispositifs d'encouragement, les dirigeants de SAIDAL ont relancé les discussions pour la création de joint-ventures.

Les propositions du groupe SAIDAL consistaient à:

- Céder la majorité du capital social des joint-ventures aux partenaires étrangers,
- Faire bénéficier les joint-ventures des avantages consentis par l'État aux investisseurs,
- Inclure dans les joint-ventures les trois entreprises d'importation : les PHARMS.

En 1994, les négociations entre SAIDAL et les laboratoires étrangers ont abouti à la signature de quatre accords pour la création de quatre joint-ventures qui sont :

- « ALDAPH » (Tizi-Ouzou) entre SAIDAL, le laboratoire danois Novo Nordisk, le français PIERRE FABRE et les PHARMS.
- « SOMEDIAL » (Oued Smar) avec le groupement pharmaceutique européen, les PHARMS et SAIDAL.
- « PFIZER- SAIDAL-MANUFACTURING » « PSM » entre le laboratoire américain PFIZER, SAIDAL et les PHARMS.
- RHONE POULENC SAIDAL « RPS » avec le groupe RHÔNE POULENC et SAIDAL. Un montant d'investissement de 28 millions de dollars US avec une capacité de production de 20 millions d'unités de vente.

Ces joint-ventures avaient pour objectif la réalisation de projets industriels pour la production des gammes des différents partenaires étrangers. Ainsi, ces joint-ventures assureront la distribution de produits de ces partenaires durant la phase de réalisation des projets, directement et/ou à travers le réseau des PHARMS.

Cependant, et en dépit de nombreux avantages consentis, ces projets n'ont pas réalisés les résultats escomptés. Les raisons données par les responsables de SAIDAL sont nombreuses :

la définition insuffisante des obligations des partenaires, indisponibilité des terrains à proximité d'Alger et la situation sécuritaire difficile invoquée de manière récurrente.

La politique « incitative » n'a pas créé des résultats attendus. Au départ, l'entreprise SAIDAL a entamé des négociations sans trop savoir ni ce qu'elle veut en tirer, ni ce qu'elle pouvait raisonnablement en attendre. L'entreprise était le partenaire incontournable. Elle a de ce fait l'avantage d'être la première entreprise à nouer des accords de partenariat. « *Nous avons négocié des accords « sur mesure » des partenaires étrangers* » nous disait la responsable de la direction de partenariat). Cette étape correspond à la première phase d'émergence des accords de partenariat dans le secteur de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

La seconde, débute en 1997, quand SAIDAL et le holding public Chimie-Pharmacie ont renégocié les accords conclus et non respectés avec les partenaires dans le but de donner la priorité à la réalisation des projets industriels.

Les nouvelles négociations avaient abouti à la signature en 1998, des protocoles d'accords, prévoyant la mise en œuvre des quatre projets signés en 1994. Depuis 1998, l'entreprise SAIDAL devenue groupe industriel SAIDAL a noué des accords pour la création d'autres joint-ventures.

Le groupe a noué deux joint-ventures en 1999 : JORAS avec le partenaire jordanien Dar Al Dawa et SAIDAL-GLAXO-WELLCOME avec le laboratoire britannique GLAXO-WELLCOME. En 2004, deux autres contrats ont été signés : SOLUPHARM avec un partenaire algérien et ABOLMED avec un partenaire russe.

En 2012, le groupe a signé un autre accord pour la fabrication des anticancéreux avec NORTH -AFRICA HOLDING pour la fabrication des anticancéreux. La dernière à cette date est la joint-venture SAIDAL-JULPHAR dont le protocole d'accord a été signé en 2014.

De plus, le groupe SAIDAL a racheté les parts du partenaire espagnol dans le capital social d'une joint-venture créée entre DIGROMED, FLASH Algérie et un partenaire espagnol : la joint-venture IBERAL.

Au total, le groupe SAIDAL a signé douze (12) joint-ventures avec des laboratoires étrangers et un partenaire privé algérien : SOLUPHARM.

En plus de ces joint-ventures, SAIDAL a signé d'autres types d'accords. Ce sont des contrats de façonnage pharmaceutique et des contrats de licence.

2.2.2. Les contrats de façonnage pharmaceutique

Le façonnage pharmaceutique porte « *sur la réalisation des produits des partenaires, pour leur compte dans les ateliers de SAIDAL* » (Notice d'information, 1998, p.14). Le groupe SAIDAL a également noué des accords de façonnage avec de nombreux partenaires étrangers et nationaux. Le groupe s'est constitué un portefeuille de 14 clients. Les partenaires étrangers sont : ELLI LILLY, AVENTIS PHARMA, PFIZER, DAR EL DAWA. En revanche, les

partenaires algériens sont GENERIC LAB, SOLUPHARM, UNILAB, ABD, AGD, BKLAB, FRATER, LAM, REMED PHARMA ET BIOMEDIC.

2.2.3. Les contrats de licence

Les contrats de licence représentent l'acquisition de dossiers pharmaceutiques. Les contrats de licence sont des accords de transfert de savoir-faire. Le groupe SAIDAL a signé depuis 1994 à 2012, 13 accords de licence avec les laboratoires étrangers : SOLVAY PHARMA, PFIZER, RHONE POULENC, NOVO NORDISK, DAR AL DAWA, MEDICUBA, HAYET PHARMA, MEHECO, ELLI LILLY, MEPHA, HETERO DRUGS ET SERVIER.

Les objectifs poursuivis dans ce cadre des accords de partenariat sont :

- Augmentation du résultat du groupe,
- Apport technologique,
- Intégration du groupe dans les marchés « régional et international »,
- Élargir et enrichir sa gamme de production ». (Avant projet du rapport de gestion 1999, p.21).

En réalité, le groupe SAIDAL s'est composé un portefeuille d'accord⁵⁹ de diverses natures (joint-ventures, contrats de façonnage et des contrats de licence) avec de multiples partenaires. Si SAIDAL a conclu ces accords c'est parce qu'ils représentent la promesse d'avantages substantiels : un avantage concurrentiel obtenu par une réduction de coûts, ou une politique d'innovation et de différenciation, un avantage de stratégie industrielle structurée dans le long terme, un avantage moral et politique, crédibiliser la raison d'être de l'entreprise, susciter la confiance, améliorer la réputation, assumer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de la plus part des parties prenantes (Urban, 2005).

Il est évident que ces accords ne découlent pas tous d'une perspective stratégique et n'engagent pas les mêmes intérêts des entreprises associées. Mais l'objectif est de créer des liens qui permettront au groupe de s'approprier un savoir-faire au travers des stages de formation au niveau des laboratoires étrangers pour l'acquisition des connaissances codifiées incarnées dans les dossiers techniques et les formules apportées par les différents partenaires.

Les pouvoirs publics ont accordé depuis une attention soutenue à cette implication malgré, à la fois une asymétrie de taille et de pouvoir (les laboratoires sont pour la plus part des leaders mondiaux) et des objectifs différents résultats de ces caractéristiques dissymétriques.

Pour monter l'importance que l'entreprise accorde à ce mode hybride, une direction de partenariat au sein de la direction générale a été créée. Le rôle de cette direction est la définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe dans le domaine du partenariat et du développement industriel, la recherche de partenaires potentiels, l'identification des projets de

⁵⁹ Ce portefeuille d'accords sera analysé dans le chapitre 5.

partenariat et la prise en charge des opérations administratives et juridiques liées à la constitution des joint-ventures.

Le groupe SAIDAL a conclu ces projets de création de joint-ventures pour la production des produits des partenaires étrangers. Mais, il n'est pas la seule entreprise étatique à le faire. L'entreprise de distribution de gros a signé en 2004, un accord pour la création d'une joint venture avec un partenaire espagnol et une entreprise algérienne Flash Algérie. La joint-venture est nommée « IBERAL ». L'objet de la joint-venture est l'importation, l'exportation, de la production, le conditionnement, la commercialisation et la prestation de services relatifs aux produits de santé à usage humain, vétérinaire et cosmétique.

L'unité de production est spécialisée dans la fabrication de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques. La société est implantée dans la zone d'El Harrach pour la production des médicaments et à Belouizded pour la parapharmacie. Le capital social d'IBERAL est de 552 760 000 DA, détenu en majorité par la société espagnole (65%), 20% pour DIGROMED et 15% pour Flash-Algérie. IBERAL devait produire les classes thérapeutiques telles que les anti-inflammatoires, les antalgiques, cardiologie, l'infectiologie, l'endocrinologie et dermatologie.

Les objectifs projetés devaient porter à la fois sur la réalisation d'un chiffre d'affaire annuel de 1800 millions de dinars algériens au cours de la première année (le taux de rentabilité attendu est de l'ordre de 17,8%) et la rentabilisation du réseau commercial de DIGROMED.

2.3. Le développement interne de SAIDAL

L'État acteur économique s'est attelé à l'implantation de la politique et à atteindre les objectifs et les buts que l'État se donne. L'État a fait du groupe industriel public SAIDAL, l'instrument pour porter et implanter sa politique de promotion d'une industrie pharmaceutique locale. SAIDAL veut se maintenir comme un acteur clé et de rester partie prenante.

2.3.1. *Activité et produits du groupe SAIDAL*

Les mutations en action interactive que l'industrie pharmaceutique a connu ont contraint SAIDAL à faire évoluer à la fois son appareil de production, sa structure organisationnelle et sa stratégie pour répondre aux exigences des marchés (national et international).

En 1989, les statuts de SAIDAL lui attribuaient le monopole de production et de distribution de médicaments, produits assimilés et réactifs et avait pour objet d'approvisionner de manière suffisante le marché algérien. L'activité principale de SAIDAL est la production de médicaments à usage humain et vétérinaire. Les produits relevant de la gamme de SAIDAL sont tous des produits génériques. Les différentes unités de production de SAIDAL lui permettent de produire une large gamme de produits sous des formes variées : *ampoules injectables, sirops, ampoules buvables, pommades, crèmes, gélules dragées, suppositoires,*

gouttes buvables, solutés massifs et concentré d'hémodialyse (Notice d'information, 1998, p.18).

SAIDAL produit onze (11) familles de médicaments : les Antibiotiques, les antiseptiques, les hypoglycémians, les vitamines, les Antitussifs, Antihistaminiques, les Anti- spasmodiques, les Antifongiques, les Antipyrétiques et antalgiques, les Neuroleptiques et les Anti-inflammatoires. L'offre de SAIDAL concerne une large gamme de produits sous différentes formes galéniques. Nous distinguons, les ampoules injectables, sirops, ampoules buvables, pommades, crèmes, comprimés, gélules, dragées, suppositoires, gouttes buvables, solutés massifs et concentré d'hémodialyse.

Tableau n° 11 : Les formes galéniques produites.

Forme galénique	Part dans le chiffre d'affaire en %
Comprimés	24%
Injectables	23%
Sirops	13%
Gélules	12%
Pommades	08%
Solutés	06%
Autres	14%

Source : Notice d'information SAIDAL, (1998, p.18).

SAIDAL a réalisé un chiffre d'affaires de 2 400 millions de dinars au 30 Juin 1998. La répartition du chiffre d'affaires réalisé par forme galénique en 1998, montre l'importance donnée pour les comprimés. Cette forme galénique représente 24% du chiffre d'affaires. Suivent les injectables (23%), les sirops (13%), et les gélules (12%).

2.3.2. La modification des statuts du groupe

Le 5 mai 1993, les statuts ont été modifiés en supprimant l'exercice du monopole sur la production pharmaceutique et redéfinissant son objet social. En effet, dans le cadre des nouveaux statuts, « La société a pour objet :

- La production, l'importation, l'exportation et la commercialisation de spécialités pharmaceutiques et de substance chimiques, sous forme de matières premières de produits semi-finis ou de produits finis, à usage humain et vétérinaire ;

- La prestation de tous services liés à l'activité de la Société ;
- Les activités promotionnelles et marketing en relation avec l'objet social ;
- La participation dans toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par la voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales et plus généralement, toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes qui seraient de nature à favoriser ou développer la Société » (Notice d'Information, SAIDAL 1998).

L'objet social a été étendu le 2 février 1998 aux activités suivantes :

- Les opérations de recherche, dans le domaine de la médecine humaine et animale, en vue de la mise au point de nouvelles molécules destinées aux diverses applications de la médecine humaine et vétérinaire ;
- L'élaboration de la politique générale et des différentes stratégies du groupe industrielle, financière marketing développement et qualité ;
- Le contrôle stratégique des filiales ;
- La prise de participation, gestion du portefeuille financier et développement du groupe ;
- La définition de la stratégie de l'activité de production, du développement des produits nouveaux, de la commercialisation médicale et de marketing et la coordination de l'activité de commercialisation des produits de SAIDAL.

Une autre évolution de taille est l'augmentation du capital social après le plan de restructuration de 1997. Des augmentations de capital ont été décidées plusieurs fois de suite. En effet, le capital social est passé de 80 Millions de dinars algériens à 500 Millions de dinars lors de l'assemblée générale du 23 décembre 1992. Une autre augmentation a été décidée le 11 Juillet 1993, faisant passer le montant du capital de 500 à 510 millions de dinars. Le 23 décembre 1995, il s'est augmenté à 600 millions de dinars. En 1998, deux augmentations très successives du capital ont été décidées par les assemblées générales du 22 juin et 26 juillet. Le montant du capital a été porté respectivement à 1 536 puis à 2 500 millions de dinars.

Le montant du capital est fixé à 2 500 millions de dinars algériens en 10 000 000 actions d'une valeur nominale de 250 DA. En 1998, l'intégralité du capital social est détenue par le holding public Chimie Pharmacie, actionnaire unique de la société. Le tableau n° 12 suivant synthétise les augmentations du capital social du groupe entre 1992 et 1998.

Tableau n° 12 : Les augmentations du capital de SAIDAL de 1992 à 1998.

Années	Capital de SAIDAL
Le 23 décembre 1992	500 millions de DA
Le 11 juillet 1993	510 millions de DA
Le 23 décembre 1995	600 millions de DA
Le 22 juin 1998	1 536 millions de DA
Le 26 juillet 1998	2 500 millions de DA

Source : Les publications de SAIDAL 1998.

Le groupe SAIDAL contrôlait en 1998 trois filiales de production (Pharmal, Biotic et Antibiotical) et deux unités de service l'Unité Commerciale Centre (UCC) et l'unité de recherche en médicaments et Techniques pharmaceutique.

Le groupe SAIDAL est administré par un conseil d'administration composé de neuf membres dont les représentants de droit (représentant les salariés). Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du groupe dans la limite de l'objet social et sous réserve des droits relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée générale des actionnaires. « *L'assemblée générale des actionnaires est l'organe souverain du droit de propriété sur les actions de SAIDAL et à ce titre, détermine par ses décisions et dans les formes prescrites par la loi, toutes conditions jugées en adéquation avec l'intérêt social* » (Notice d'information de SAIDAL, 1998, p.33).

En 1999, et conformément à la décision du Conseil National des Participations de l'État et dans le cadre du processus de privatisation et de l'ordonnance n°95/22 du 26 Août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques éligibles au programme de privatisation adopté par le gouvernement, le groupe SAIDAL a été introduit en bourse.

2.3.3. Le plan de développement du groupe

En 2010 le groupe SAIDAL a défini un plan de développement pour le quinquennat 2010-2015. Ce plan comprend plusieurs opérations (de modernisation, d'extension, de réalisation). Le tableau n° 13 synthétise les opérations projetées et les sites concernés.

Tableau n° 13 : Le plan de développement du groupe SAIDAL (2009-2014).

Les opérations	Les sites concernés
modernisation	El Harrach, Gué de Constantine, Dar El Beida et Batna
Extension	Deux sites de production : Médéa et Constantine I (extension de l'usine insuline)
Réalisation de six nouvelles usines de production	Zmirli (forme sèche), Cherchell (forme sèche et sachets), Annaba (forme sèche). Constantine II (forme liquide et spray) Constantine III (Biotechnologie, vaccins et biomédicaments) Oued Smar (Oncologie)
Réalisation de deux structures de soutien	Centre de Recherche et de Développement (Sidi Abdellah) Laboratoire de bioéquivalence (Alger).

Source : Synthèse de l'auteur sur la base du rapport de gestion de 2009.

Les résultats attendus de ce plan de développement sont : la diversification de la gamme de produits, ouverture à la biotechnologie et à l'oncologie et promotion de l'axe recherche et développement en relation avec les universitaires et les partenaires étrangers. Ces résultats convergent vers un objectif fondamental visé : 50% en volume et 25% en valeur du marché algérien.

Si SAIDAL, l'entreprise de production, a connu une mutation profonde, comment les entreprises d'importation ont-elles évolué ?

2.4. La réorganisation des activités d'importation et de distribution de gros

Les trois PHARMS créées en 1982 à la restructuration de la PCA avaient le monopole de l'importation et de la distribution de gros. C'est en 1990, qu'a eu lieu la réforme du commerce extérieur en mettant fin au monopole historique des PHARMS.

2.4.1. La dissolution des PHARMS

Or, la réforme du commerce extérieur et la démonopolisation de l'offre pharmaceutique au lieu de dynamiser les PHARMS, en aiguisant leurs sens commercial, en rationalisant leurs procédures, en améliorant leur gestion des stocks (Oufriha, 1992) ont au contraire restreint leurs activités et se sont retrouvées très vite marginalisées. À partir de 1994, les PHARMS ont servi de relais pour l'écoulement de la production des laboratoires étrangers présents en Algérie.

Les PHARMS qui n'exploitaient que peu de choses, ont été dissoutes en 1997. Finalement, la mission de service public, et les contraintes de satisfaire au critère de solvabilité vis-à-vis des banques (dans un contexte de restrictions dans l'accès aux ressources en devises), les créances importantes détenues sur les établissements hospitaliers qu'elles continuent d'approvisionner malgré des retards considérables de paiement et les dévaluations successives de la monnaie nationale (les pouvoirs publics leur ont imposé de ne pas en répercuter les effets sur les prix),

ont mis les entreprises étatiques de distribution dans une situation ambiguë. Cette ambiguïté pose la problématique de la difficile conciliation entre logique du marché et la mission de services publics. L'une des conséquences profondes est la pénurie chronique de médicaments sur le marché national qui se traduisent par des perturbations régulières qui ont affecté le système de santé.

2.4.2. La création de DIGROMED et de L'ENDIMED

Dans le cadre de la restructuration du secteur public de distribution du médicament et après la dissolution des PHARMS, deux entreprises ont été créées. Il s'agit de :

- DIGROMED, Entreprise Nationale de Distribution de gros et demi-gros de médicaments, créée le 24 septembre 1997. Dotée d'un capital social de 700 millions de dinars et employait 1162 agents, cette entreprise a repris à partir de l'année 1998, le réseau des anciennes entreprises publiques importatrices. Le chiffre d'affaire de cette entreprise était de 3 217 millions de dinars en 2001, 2 743 en 2002, 2 449 en 2003 et de 3 154 en 2004. DIGROMED faisant partie du portefeuille des entreprises relevant de la société de gestion et de participation (GEPHAC) regroupant les entreprises publiques de la branche chimie pharmacie, avait entrepris de se diversifier dans l'activité de production de génériques. À cet effet, une joint-venture dénommée IBERAL⁶⁰ a été créée pour la fabrication des génériques. La signature des statuts portant la création de cette joint-venture a eu lieu le 03 novembre 2003 entre le groupe espagnol, FLASH-ALGÉRIE et DIGROMED. De plus, l'entreprise a une participation dans le capital social de la joint-venture TAPHCO.
- L'ENDIMED (l'Entreprise Nationale de Distribution de Détail de médicaments), créée le 24 septembre 1997 avec un capital social de 480 millions de dinars algériens et un effectif de 2 169 agents. Cette entreprise est chargée de la commercialisation de toute gamme de produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et cosmétiques. Elle s'occupe de la gestion du réseau des officines publiques, un réseau fait d'un millier de pharmacies et couvre l'ensemble du territoire national y compris les régions du sud et de l'extrême sud du pays.
- La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) qui est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par décret exécutif n°94-293 du 25 septembre 1994 : Cet établissement a pour mission l'achat, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques pour le secteur hospitalier.

En 2009, soit 11 ans après, DIGROMED et l'ENDIMED ont été dissoutes. DIGROMED a définitivement fermé ses portes en juin 2009. Quant à l'ENDIMED, un réseau fait de 926 agences, a cédé 132 officines en 1998 au profit de pharmaciens diplômés (dans le cadre des privatisations). Il reste à l'ENDIMED les pharmacies situées à l'intérieur des centres

⁶⁰ Le partenaire espagnol s'est retiré et ses parts ont été rachetées par le groupe SAIDAL (voir chapitre 5).

hospitaliers. Ces pharmacies seront versées à la CNAS dans le cadre de la création des pharmacies de solidarité.

Finalement, la stratégie offensive du privé, a fragilisé les PHARMS, DIGROMED et ENDIMED dont les parts de marché s'étiolaient de manière considérable. La concurrence attendue entre les opérateurs privés et entre ces derniers et les PHARMS (astreintes à la logique économique et à des contraintes de rentabilité) ne s'est pas réellement exercée.

2.5. Les politiques publiques

En réalité, les transformations des entreprises de production, d'importation et de distribution de gros, se sont accomplies dans le sillage des efforts de l'État de voir se développer une industrie pharmaceutique locale. À cet effet, une réflexion menée en 1998 a abouti à la tenue des assises Nationales de la santé, les 26,27 et 28 Mai 1998 au palais des Nations-club des Pins.

2.5.1. Les assises nationales de la santé

Ces assises ont regroupé les différents secteurs d'activités concernés, les syndicats nationaux, les associations professionnelles et les associations d'usagers œuvrant dans le domaine de la santé et de la population. Une charte de la santé a été élaborée lors de ces assises.⁶¹

Cette charte stipule que la santé doit être relevée au rang de priorité dans le programme d'action du gouvernement, confirme l'unicité du système de santé qui doit être réaffirmée par l'intégration cohérente de l'ensemble des intervenants : public, parapublic et privé. Le projet de loi modifiant et complétant la loi n°85-05 du 16 février 1985, insiste sur l'encouragement de l'industrie pharmaceutique nationale et de faire jouer la concurrence internationale la plus large pour assurer l'approvisionnement du pays en médicaments et produits médicaux aux conditions les plus avantageuses.

Parmi les 15 principes directeurs établis par la charte de la santé en 1998, nous avons relevé les principes suivants ayant un rapport direct avec l'objet de notre recherche. Ces cinq principes se déclinent comme suit :

- La préservation du secteur public et l'amélioration de ses performances ;
- L'intégration du secteur privé dans le système national de santé ;
- L'établissement de passerelles entre les secteurs public, parapublic et privé.
- L'encouragement du développement de l'industrie nationale d'équipements et de produits pharmaceutiques et la garantie de la disponibilité permanente des produits essentiels ;
- La création d'un conseil national de la santé.

⁶¹ Cette charte comprend trois volets différents : les principes fondamentaux de la politique nationale de la santé ; L'organisation de la politique ; Son financement soutenus par un dispositif en matière de formation, d'information et de communication.

Parmi les priorités de la santé établies par cette charte à l'horizon 2005 (les assises ont eu lieu en 1998), la maîtrise des coûts et la réduction de la dépendance par la consolidation et le développement de l'industrie nationale en matière d'équipements et de produits pharmaceutiques semblent être les plus importants.

2.5.2. Le secteur pharmaceutique dans le cadre de la nouvelle politique industrielle

En 2007, et dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle, le diagnostic effectué sur le secteur pharmaceutique a révélé un état des lieux caractérisés par quatre caractères clés : le contraste entre un marché important et la production limitée, le montant des importations (1,08 milliards de dollars en 2004) (Lejeune et Boutouchent, 2007), les activités productives sont surtout situées aux extrémités de la chaîne de production (le conditionnement ou la formulation) et l'industrie a une croissance de 2 à 3 % entre 1999/2005 (Rapport du MIPI, 2007).

À partir de ce diagnostic, la nouvelle stratégie industrielle préconise pour ce secteur les actions suivantes :

- L'industrie pharmaceutique est identifiée comme une filière qui présente un fort potentiel de développement.

L'État sera amené à promouvoir la création de groupes industriels puissants publics ou d'économie mixte à même de porter et de développer les industries ciblées. Tel est le cas pour le groupe industriel SAIDAL qui a participé aux travaux du comité Ad-Hoc installé auprès de Monsieur le ministre de l'industrie et de la promotion des investissements chargé de réfléchir sur la relance de la filière pharmaceutique en Algérie (Rapport de Gestion, 2007, p.04).

- La densification du secteur de l'industrie pharmaceutique

La stratégie à long terme consiste à élargir la gamme de production des médicaments et produits vétérinaires et à encourager la remontée de filière jusqu'à la production des inputs essentiels (excipients et principes actifs) afin de capturer une part croissante du produit final (Rapport de la nouvelle stratégie, 2007, p.19). Le déploiement sectoriel préconise le passage des activités de simples process vers progressivement des activités plus complexes et à forte valeur ajoutée. Le développement du générique devient un axe prioritaire dans la mise en place d'une industrie du médicament.

- La constitution de zones de développement industriel intégré et de technopoles.

Les synergies qui s'instaurent entre connaissances scientifiques et dynamisme industrielle, en matière d'innovation, trouvent alors un lieu privilégié d'expression dans les « clusters » où a lieu une proximité géographique entre les chercheurs et les entreprises innovantes (Haddad, 2008). C'est en 2005, que la ville nouvelle de Sidi Abdellah se distingue, sur le plan national, comme un pôle de compétitivité le plus dynamique dans lequel interfèrent les dynamiques à la fois scientifiques et industrielles.

Le forum Santé Algérie/ USA tenu à Alger le 07 et le 08 janvier 2011, a pour but primordial le développement de la biotechnologie dans le secteur de l'industrie pharmaceutique en Algérie. Le programme est décliné par une étude technique « Algérie vision 2020 ». Ce forum a abouti à la signature d'un protocole d'accord entre le ministre de la santé et les groupes pharmaceutiques. En vertu de cet accord, les grands laboratoires s'engagent à faire de la recherche et le développement en Algérie dans le domaine de la biotechnologie et de l'industrie pharmaceutique⁶². Quelques entreprises pharmaceutiques y sont déjà installées : SANOFI-AVENTIS, HIKMA et le groupe SAIDAL y prévoit un centre de biotechnologie.

- Les politiques de développement industriel

Elles comprennent d'abord la mise à niveau, l'innovation, le développement des ressources humaines et la promotion de l'Investissement Direct Etranger. La recherche et développement est l'un des axes majeurs sur lequel les pouvoirs publics ont insisté.

En effet, l'industrie pharmaceutique est une industrie à forte intensité en recherche et développement et l'innovation y joue un rôle déterminant dans la dynamique concurrentielle. L'Algérie cherché à développer cette industrie en développant ses propres capacités à innover. À cet effet, un vaste programme de recherche a été consacré par la loi sur la recherche scientifique et le développement technologique 2008-2012 à travers 264 projets répartis sur 10 domaines (santé publique, environnement et santé, maladies transmissibles et maladies non transmissibles, maladies génétiques et immuno-pathologiques, techniques d'exploration et thérapeutiques nouvelles, biotechnologie, recherche biologique en santé, génie biomédical et produits pharmaceutiques). Ces projets ont été lancés en juin 2011 et mobilisent plus de 1 200 hospitalo-universitaires et le suivi du déroulement de ces projets est assuré par l'agence thématique de recherche en sciences de la santé (ATRSS) (ex-ANDRS).

Des plans de formation⁶³ sont inscrits au programme pour rehausser et améliorer les compétences des chercheurs. L'un des 10 domaines sur lequel porte la recherche scientifique est le domaine de la biotechnologie. À cet effet, un centre de recherche en biotechnologie (CRBt) a été créé par décret exécutif n°99-256 du 16 novembre 1999, modifié et complété par le décret exécutif 07-338 du 31 Octobre 2007 portant création d'un centre de recherche en Biotechnologie.

⁶² Un comité algéro américain de pilotage et de suivi du projet de partenariat dans le domaine de la biotechnologie en Algérie a été installé. Parmi les laboratoires américains, nous pouvons citer : Pfizer (installé en Algérie depuis 1994), Jansen Cilage, Roche, Abbot, Bayer, Amgen, Novartis, Eli Lilly, MSD/Merck.

Du côté algérien, cinq ministres ont assisté à ce forum. Le ministre de la santé (Ould Abbès) ; le ministre des affaires étrangères (Mourad Meddelci) ; le ministre de l'environnement (Cherif Rahmani) ; le ministre du travail (Tayeb Louh) ; et le ministre de l'industrie (Mohamed Merradi).

⁶³ « Des programmes sont développés pour renforcer les compétences dans le court terme par l'introduction dans le milieu universitaire de la culture des ateliers en méthodologie de recherche clinique et de rédaction scientifique. A moyen terme, il faudra introduire l'obligation de soutenance d'un mémoire de fin de cycle de première post-graduation » (Sellami, 2012).

Le CRBt est le premier Centre National de Biotechnologie placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), dont le siège est fixé à Constantine. Ce centre est chargé de la réalisation des programmes de recherche scientifique et du développement technologique dans les domaines des biotechnologies. Ce centre est fonctionnel depuis le mois de mai 2010, il est organisé en 5 divisions : la santé, l'agriculture, Biotechnologies alimentaires, Environnement et Bioindustries. Le centre a pour objectif principal le développement de la recherche notamment appliquée dans le domaine des biotechnologies et pour la valorisation des ressources biologiques nationales dans une démarche de développement durable.

La division Biotechnologie et santé a pour mission de trouver des solutions afin de concevoir, entre autre, des organismes génétiquement modifiés et/ou de leurs composants cellulaires ou moléculaires (microorganismes animaux, plantes, enzymes) afin d'appréhender les causes des maladies. Ces biotechnologies s'appliquent à la prévention, le diagnostic, et la thérapeutique de ces maladies.

Les efforts de recherche seront orientés vers la compréhension du fonctionnement des organismes dans le but de concevoir des vaccins, des kits (dépistage et diagnostic « immuno-essais, tests génétiques, puces à ADN, biocapteurs » ainsi que la synthèse de nouveaux médicaments. Les programmes de recherche portent sur la caractérisation moléculaire des ressources génétiques algériennes et étude de bio-marqueurs pour les maladies endémiques ; et l'application des biotechnologies pour la mise au point de nouvelles méthodes de diagnostic médical. Par ailleurs, une convention-cadre pour la mise en place d'un groupe de recherche sur le cancer entre le Centre de Recherche en Biotechnologie de Constantine (CRB) et la fondation algéro-américaine pour la technologie (AA-FEST) a été achevée en 2012. Les diverses actions de ce groupe couvriront les aspects de recherche fondamentale et les aspects éthiques et humains.

Comment alors, les actions de l'État et la finalité de ses actions ont-elles affecté le comportement du privé, sachant que le privé fonctionne à partir d'une autre dynamique que celle de l'État (Parrenteau, 1994), et que ce qui meut ses agents, c'est le profit qu'il pense tirer de sa production et que *« toutes les réalités organisationnelles et managériales se colorent de significations et de valeurs, fondamentalement différentes selon qu'elles s'inscrivent dans un contexte « public » ou dans un contexte « privé »* (Parenteau, 1994, p.14).

3. LE DEVELOPPEMENT DU PRIVE NATIONAL

Jusqu'à 1990, le privé algérien était cantonné dans la distribution de détail. Mais cette situation a connu une profonde transformation suite à la réforme du commerce extérieur qui autorise l'installation de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément à effectuer des importations de marchandises destinées à la vente. Cette réforme va susciter un engouement réel de la part du privé (Rapport de l'UNOP, 2005).

3.1. Le privé national dans les activités d'importation

De nombreux importateurs, parfois étrangers au secteur de la santé, se sont lancés dans le médicament (Lejeune et Boutouchent, 2007). D'autres sont des associés ou de représentants de laboratoires étrangers. Les statistiques montrent que le développement du privé dans l'activité d'importation a été exceptionnellement rapide dans le secteur. Ce dernier, compte 59 importateurs privés en 2000, 44 en 2004, 60 en 2005 (Les publications de l'UNOP, 2005), 117 en 2009 (Ubifrance, 2009). La part de marché de chacun de ces importateurs est très inégale, une quinzaine d'entre eux concentrent près de 90% du chiffre d'affaires.

Dans son étude portant sur « *le médicament plate-forme pour un débat social* », le CNES (2003), a recensé 62 importateurs de médicaments en 2000. 12 importateurs sur les 62, (soit 19,3%) totalisent 78,8% du total des importations. Parmi les 12 importateurs 09 sont des importateurs privés (BIOPHARM, LPA, PRODIPHAL, COPHARM, IMA, FORTIS PHARMA, SIMEDAL, PFIZER, ALDAPH), et trois importateurs publics (PCH, SIMEDAL et l'Institut Pasteur). Le tableau suivant fait état de la répartition des importations par secteur juridique pour l'année 2000.

Tableau n° 14 : La répartition des importateurs par secteur juridique (année 2000).

Importateurs par secteur juridique	Nombre	Valeurs (Millions de \$ US)	Parts en %
Public	03	39	9,3
Privé	59	381	90,7
Total	62	420	100

Source : Les publications du CNES (2003), le médicament plate-forme pour un débat social.

Ce tableau montre clairement la part dominante prise par le secteur privé qui assurait en 2000, 90,7% des importations. Les opérateurs du secteur public n'assurent que 09,3% du total des importations. C'est le cas également en 2006. Les publications du Ministère de la santé (2006), indiquent que le chiffre d'importations est d'un milliard de dollars en 2006. Le secteur privé représente plus de 90% des importations des produits pharmaceutiques.

En 2009, une étude d'UBIFRANCE a identifié le réseau à l'importation en Algérie. Cette étude a effectué une classification des importateurs en fonction de la position qu'ils occupent sur le marché. Il en résulte le tableau n° 15 :

Tableau n° 15 : Le réseau à l'importation en Algérie.

Position	Le nom des importateurs
Les leaders algériens	- BIOPHARM : importateur n°1 et fabricant - LPA : importateur n°2 et fabricant - PRODIPHAL : société expérimentée, importateur et fabricant - UPC : importateur et fabricant
Importateurs de taille moyenne	- MERINAL, opérateur majeur, fabricant en premier lieu - LGPA - EUROPHARM
Importateur de taille intermédiaire	- NOVAPHARMA, importateur et fabricant

Source : Ubifrance (2009, p.79).

Ces importateurs ont vite tissé des relations avec les laboratoires étrangers. Ils ont montré très vite un savoir-faire dans la formalisation des contrats et les délais de livraison.

En dépit de l'importance du créneau que les importateurs ont occupé, les données sur leur nombre exact, les produits qu'ils importent n'est pas connu avec exactitude. Cet aléas, est pointé par plusieurs études dans le domaine (CNES, 2003 ; UNOP, 2005).

La libéralisation de la fonction d'importation n'a pas empêché les pénuries récurrentes de se produire. Les médicaments essentiels manquent alors que les médicaments d'une utilité moins évidente sont disponibles.

3.2. L'articulation entre l'activité d'importation et de production

La plus part des entreprises se sont focalisées sur l'importation des médicaments. Cela témoigne de l'attrait commercial de cette fonction stratégique. En 2002, l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution de produits pharmaceutiques a été mise en place par le décret du 06 juillet 1992. Pour le CNES (2003), la dernière barrière juridique à l'intervention du privé dans le domaine de la production est levée. Cependant, à la libéralisation du secteur en 1990, quelques rares unités de production de faible capacité ont été implantées par le privé. Les résultats de l'évaluation de l'action de l'État pour inciter les privés à s'impliquer davantage pour transformer les efforts de relance consentis en véritable dynamique de développement ont été décevants. Mais, en réalité il est évident que l'absence de vocation industrielle de la majorité des entreprises privées nationales explique le caractère marginal de la production au début des années 1990.

C'est à partir de 1997 que la donne allait être changée, non pas parce que le privé a réuni les conditions objectives pour la production des produits pharmaceutiques ni accumulé un savoir-faire ou des compétences, mais parce que, l'État, puissance publique a instauré un nouveau cahier des charges portant les conditions techniques d'importation. Il convient d'insister sur les mesures prises en 1997, car les avis sont unanimes pour dire que ce sont ces mesures qui

ont été à l'origine du « tissu » actuel des laboratoires algériens et du passage des importateurs au statut « d'importateur et fabricant » (Ubifrance, 2009). C'est ce qui explique que la majorité des laboratoires sont créés après 2000 (Amalou et Dahache, 2007).

Dans l'activité de production, quelques unités de formulation, d'autres plus nombreuses sont de simples unités de conditionnement pour lesquelles la nécessité de la maîtrise de la technologie de la fermentation industrielle n'entre pas en jeu (CNES, 2003, Boutouchent et Lejeune, 2007). En effet, l'absence de vocation industrielle, de certaines entreprises initialement importatrices de produits et ayant répondu à une obligation de produire localement se sont spécialisées surtout dans le conditionnement des produits pharmaceutiques. La plupart sont dans l'incapacité d'évoluer vers une maîtrise intégrée de processus industriel (évoluer la phase de conditionnement à des phases de fabrication proprement dite).

La réponse à cette obligation d'investissement s'est matérialisée par des investissements d'une valeur de 15 milliards de dinars réalisés. (Boutouchent et Lejeune, 2007) indiquent que les producteurs algériens ont investi environ 15 milliards de dinars réalisés et 08 milliards de dinars en cours en 2007 pour une capacité installée de production de 400 millions d'unités de ventes dont seulement 95 millions sont utilisés (soit seulement 23%). Les capacités de production installées ne se traduisent pas, par un taux d'utilisation optimum (CNES, 2003).

Ces laboratoires sont des petites et moyennes entreprises familiales (Amalou et Dahache, 2007) qui sont en général établies dans des locaux adéquats et disposent d'un potentiel technologique récent mais mal exploité (Lejeune et Boutouchent, 2007).

En 1999, le secteur privé comptait 31 sociétés (18 sont spécialisées dans la production et 13 dans le conditionnement (CNES, 2003). En 2007, Amalou et Dahache, (2007) ont recensé un total de 134 entreprises d'au moins 20 salariés (38 entreprises de fabrication et 96 entreprises de conditionnement). En 2011, et d'après de Président Directeur Général du groupe SAIDAL, les opérateurs de pharmacie sont de 60 fabricants, 25 conditionneurs. Ces unités de production sont essentiellement concentrées au centre et à l'Est du pays (Amalou et Dahache, 2007 ; Lejeune et Boutouchent, 2007 ; Rapport sectoriel, 2011).

Tableau n° 16 : Les laboratoires pharmaceutiques privés nationaux.

Le nom des laboratoires	Activité
Biopharm	Unité privée située à Oued Semar. Mise sur pied en 2002. Cette unité a une capacité de 30 millions d'unités de vente. Elle regroupe 7 lignes de production de nouveaux produits dans les différentes formes galéniques (liquide, pâteuse et sèches). Cette entreprise est classée au premier rang des opérateurs privés algériens. En 2006, Biopharm a mis sur le marché 21 produits des classes thérapeutiques : antalgique, anti-inflammatoire, cardio vasculaire). Elle a réalisé 4,5 millions d'unités de ventes. Importateur depuis 1994. A son portefeuille les laboratoires indiens Cipla et Ranbaxy. Producteur depuis 2005. Conditionnement primaire et secondaire.
GenericLab	Fabrication de 14 médicaments dont trois sous licence pour des laboratoires suisse et italien. Partenaires : Mepha (Suisse), Cophital (Italie), Polypharma (Allemagne) et Zim (Inde).
Isopharm SARL	Développement pharmaceutique (génériques) et fabrication de médicaments forme liquides solutions buvables non stériles. C'est un laboratoire certifié « BPF » européenne depuis 1997.
LGPA	Importateur depuis 1997. Producteur depuis 2002. Process complet de fabrication, sous licence avec des partenaires génériques étrangers.
Merinal	Composé de neuf ateliers de fabrication dont ceux des ampoules buvables, des pommades, de suppositoires, de comprimés et de gélules. Un laboratoire de contrôle et de deux centrales de pesée. Chaque atelier a une salle de fabrication, une salle de conditionnement primaire et une autre de conditionnement secondaire. Laboratoire spécialisé dans la fabrication des formes sèches. Générique à 80% et princeps à 20%.
Prodiphal	Un façonnier véritable. Activité de fabrication (façonnage) et importation. Novartis, Sanofi, Schering Plough, Pfizer, Janssen Cilag, Biogaran.
Solupharm	Laboratoire créé en 1997. Contrat de façonnage à des laboratoires algériens et étrangers ; principaux partenaires SAIDAL et JORAS. Le laboratoire a créé une joint-venture avec le groupe SAIDAL (dissoute en 2009).
LAM Sarl	Fabrication de médicaments génériques. Il est spécialisé dans les formes liquides. Il produit 09 produits.
LPA	Importateur depuis 1991. Fabrication sous licence de médicaments depuis 1996, formules sèches, liquide et pâteuses. LPA est parmi les premières entreprises à avoir assuré la transition de l'importation vers la production. Mais, il ne produit pas autant qu'il importe. (La production ne représente que 10% de son chiffre d'affaire global). Ce laboratoire est le premier producteur d'aérosol dans le monde arabe et le deuxième africain après l'Afrique du sud.
Pharmalliance	Fabrication, conditionnement de médicaments génériques (formes sèches, liquides et pâteuses).
Lad Pharma Sarl	Fabrication de médicaments non antibiotique. unité de production à Blida qui produit 34

	produits (Corticoïdes, des antibiotiques et anti-tissifs). Le partenariat avec les laboratoires cubains. Fabrication d'un produit hypocholestérolémiant.
LDM	Importation et fabrication de médicaments.
Sophal	Importation, conditionnement de médicaments génériques. Début de fabrication de génériques dont produits pénicillaniques
Unilab	Fabrication de médicaments génériques.
Frater	Le laboratoire Frater a été créé en 1992. D'abord distributeur, puis importateur en 1996 et industriel à partir de 2000 pour le conditionnement de forme sèche et producteur de médicament à partir de 2005.
Salem	C'est une PME créée en 1994. Importateur jusqu'à 1998, plus de 50 produits sur le marché algérien.
Bio santé	industriel qui emploie plus de 180 employés.

Source : Ubifrance, 2009 ; Economia n°18, 15 mai/15 juin 2009 et entretiens avec les laboratoires (Salon du génériques), mars 2013.

D'après une étude d'Unifrance (2009), les laboratoires pharmaceutiques privés algériens sont de trois types :

Tableau n° 17 : Les laboratoires privés nationaux.

Position	Les laboratoires
Les leaders	PRODIPHAL, BIOPHARM, LPA, MERINAL
Les laboratoires de taille intermédiaire	PHARMALLIANCE, LGPA, PROPHARMAL, UPC, GENERIC LAB, LAM, GROUPE SANTE, LAD PHARMA
Parmi les laboratoires de petite taille	CONTINENTAL PHARM, ISOPHARM, SALEM

Source : Ubifrance (2009, p.83).

Le développement du secteur est bien évidemment, un pourvoyeur d'emplois directs et indirects de divers niveaux, jouant un rôle social important (Lejeune et Boutouchent, 2007).

La spécificité du métier requiert le recours à une main d'œuvre spécialisée (pharmaciens, des chimistes, biochimistes...). Les activités de fabrication et de conditionnement dans l'industrie pharmaceutique doivent être sous le contrôle des pharmaciens subordonnés à une autorisation préalable délivrée par la direction de la pharmacie. Dans le rapport du secteur de 2007, Lejeune et Boutouchent, indiquent que le personnel souvent jeune, est nanti de diplômes de base de valeur, souvent complétées de formations soit dans des écoles ou universités étrangères, soit de formations spécifiques données en Algérie ou dans les firmes pharmaceutiques étrangères avec les quelles elles sont en relation contractuelle.

En effet, les entreprises de l'UNOP déclarent que la défaillance de l'enseignement de pharmacie industrielle est une source de difficulté majeure. L'UNOP a déploré l'absence de formation initiale adaptée à la production industrielle qui contraint les chefs d'entreprises à recruter des collaborateurs pharmaciens non spécialisés et à les former avant qu'ils ne soient totalement opérationnels. La ressource « process » qualifiée est indisponible et de nombreuses entreprises tentent de pallier cette difficulté en consolidant leurs équipes d'encadrants.

À cet effet, l'UNOP préconise une formation académique pour les pharmaciens industriels. Une formation qui doit couvrir tous les domaines du médicament⁶⁴ pour répondre aux besoins de la conception des médicaments, de la formulation, de la fabrication et du contrôle assurance qualité. Le personnel acquis à ces disciplines est un réservoir de haute qualification.

La formation de personnel universitaire et technique de haut niveau pourrait donner aux universités l'opportunité de la création d'un cycle complémentaire pour l'industrie pharmaceutique, en galénique, en analytique, en affaires réglementaires, en information scientifique, en pharmacovigilance, en marketing, etc.

3.3. Les accords de partenariat dans le secteur privé national

La plupart des entreprises privées nationales ont démarré dans les activités d'importation. Cette activité semble être « *le cœur de métier* » (Ubifrance, 2009, p.83). Ces entreprises ont été créées ex-nihilo.

L'absence de vocation industrielle, de certaines entreprises initialement importatrices de produits et ayant répondu à une obligation de produire localement sont dans l'incapacité d'évoluer vers une maîtrise intégrée de processus industriel. C'est pour cette raison que la plupart activent dans le dernier maillon de la chaîne de valeur : le conditionnement.

Cependant, le nouveau contexte se révèle propice à l'émergence de plusieurs accords de partenariat. Nous avons déjà avancé que la coopération est bien plus adaptée à la réalité du secteur. Les entreprises privées nationales ont opté pour le partenariat qui impose un effort de réflexion important car la direction qui va être tracée pour l'entreprise doit reposer sur de solides fondements logiques. *Mais, les entreprises privées sont des entreprises familiales et ne sont pas prêtes à ouvrir leur capital à des partenaires nationaux étrangers à leur famille* (Amalou et Dahache, 2007, p.247). Aussi, les opérateurs ont orienté leur choix sur les politiques de partenariat avec les grands laboratoires internationaux dans le sens de création des accords sans engagements importants : les accords de façonnage pharmaceutique et de licence.

⁶⁴ Les domaines du médicament sont: environnement de l'industrie pharmaceutique, développement galénique, technologie des procédés et ingénierie pharmaceutique, contrôle et analyse des médicaments, microbiologie industrielle, enregistrement des dossiers, législations nationales et internationales, management de la qualité, pharmacologie, fabrication et contrôle des produits cosmétiques d'hygiène corporelle et des biocides, botanique et médicaments d'origine végétale (UNOP, 2007).

Pour le façonnage pharmaceutique, le critère de sélection des partenaires sont des indicateurs quantitatifs (performance économique) et des indicateurs qualitatifs (le potentiel et de pérennité de la relation). Certains laboratoires ont conclu des accords de partenariat (licence, façonnage) avec les laboratoires étrangers.

Par exemple, le laboratoire BIOPHARM a noué trois types de partenariat. Des contrats de licence avec le laboratoire ASTRA ZENECA, de façonnage avec plusieurs laboratoires français et indiens (COPLA et RANBAXY). L'entreprise pharmaceutique BIOPHARM a conclu en avril 2012 un accord pour la création d'une joint-venture avec le groupe suédois ASTRA ZENECA à Alger. D'un montant estimé entre 50 et 60 millions de dollars. L'unité de production va entrer en production le premier semestre 2014. Cette unité sera spécialisée dans les médicaments destinés au traitement des maladies cardiovasculaires, les maladies neurologiques et les cancers. L'objet de cette société est de produire plusieurs médicaments (oncologiques, anti-cholesterol, anti-hypertenseurs) et la gamme ASTRA ZENECA que BIOPHARM distribuait déjà en Algérie.

C'est le premier exemple de partenariat entre un laboratoire de renommée mondiale et un privé algérien selon la règle 51/49. Il est attendu un réel transfert de technologie et de savoir-faire et un renforcement des capacités de production face à une facture d'importation toujours en augmentation.

En outre, l'entreprise MERINAL se pose comme un façonnier capable d'allier à la fois qualité de la production, maîtrise des coûts. Les contrats de licence représentent entre 35 à 40% du chiffre d'affaires du laboratoire, contre 7 à 8% pour le façonnage. Ce laboratoire a signé des contrats de façonnage avec les jordaniens, saoudiens, français, italiens. Partenariat avec des laboratoires indiens (UbiFrance, 2009, p.91). MERINAL fabrique des génériques et des princeps (licence et sous-traitance). Il s'est lancé dans l'acquisition de dossiers sur le marché européen des produits médicaux dans le but de produire ces médicaments localement et de les commercialiser sur le marché national.

C'est le cas également de PRODIPHAL, véritable façonnier dont les partenaires sont NOVARTIS, SANOFI, SCHERING PLOUGH, PFIZER, JANSSEN CILAG, BIOGARAN. Le laboratoire SOLUPHARM est lié par des contrats de façonnage à des laboratoires algériens et étrangers. Les principaux partenaires de SOLUPHARM sont SAIDAL et JORAS.

Le laboratoire Pharmaceutique Algérien (LPA) a acquis des contrats de licence avec de nombreux laboratoires, plus précisément avec le laboratoire britannique Glaxo Smith Kline. Certaines des entreprises privées nationales ont conclu des accords de façonnage avec le groupe SAIDAL. Ce sont GENERIC LAB, SOLUPHARM, UNILAB, ABD, AGD, BJLAB, FRATER, LAM, REMED PHARMA ET BIOMEDIC.

Les accords de partenariat des laboratoires privés algériens sont sur certains aspects différents de ceux mis en œuvre par le groupe SAIDAL. En effet, le groupe SAIDAL a signé pour 11 accords portant sur les joint-ventures. Une seule pour le privé algérien (le laboratoire

Biopharm et Astra Zeneca). Le privé privilégie les accords plus souples et plus faciles à gérer et qui présentent moins d'engagement de leur part et plus de possibilité de réversibilité.

3.4. L'émergence du privé national dans les activités de distribution de gros et son développement dans la distribution de détail

Le nombre réel de grossistes dépasserait les 150 en 1993. Leur nombre est près de 500 grossistes autorisés par les services du Ministère de la santé en 2005 d'après l'UNOP. Plusieurs écrits (l'UNOP, 2005 et Dahache et Amalou, 2007) convergent pour dire que les entreprises de gros sont principalement localisées dans la région d'Alger. Par ailleurs, le nombre de grossistes contraste avec la taille du marché, ce qui laisse supposer que de nombreux grossistes sont en réalité peu présents sur le terrain et qu'un mouvement de concentration doit certainement y avoir cours. Les chiffres donnés par l'Eco⁶⁵, le bimensuel de l'économie et de la finance pour 2012, font état de 400 distributeurs de médicaments (13 fois plus que le Maroc et 05 fois plus que la Tunisie).

À partir de 1990, le réseau officinal s'est étendu de manière accélérée. Le ministère de la santé a recensé 1308 agences en 1990, 1936 en 1991 et 2385 en 1993, 4587 en 2001. Selon le ministère de la santé, existent en Algérie 5 299 pharmacies de statut privé en 2008. Ces pharmacies commercialisent 4 500 produits étrangers.

Finalement, les actions de l'État puissance publique ont pour objectif affiché celui de redonner son plein rôle à l'investissement du privé qui devrait prendre le relais de l'investissement public pour générer une croissance soutenue. Mais, le rapport du CNES (2006), note que malgré ses avancées en matière de contribution au produit intérieur brut et à l'emploi, le privé national n'est pas encore suffisamment développé, à cause d'un environnement peu favorable : esprit d'entreprises insuffisamment répandu, lourdeurs administratives, carences du système bancaire, etc.

4. LES LABORATOIRES ETRANGERS EN ALGERIE : ORIGINE ET MODES D'INTERVENTION

Le cadre théorique dans lequel s'inscrit le mode d'intervention des laboratoires étrangers en Algérie est celui relatif aux logiques de développement international des entreprises dans un contexte de mondialisation économique et d'intégration croissante des espaces économiques régionaux. Les entreprises multiplient leurs investissements à l'étranger, créent des réseaux multiples et diffus par alliances, association ou prise de participation ou l'entreprise conjointe (Grepsy, 1989) et choisissent entre les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et les investissements directs à l'étranger (Mayhofer, 2007).

Depuis l'ouverture du marché algérien, le secteur pharmaceutique s'est distingué par l'implantation de plusieurs laboratoires d'envergure mondiale. Ce sont pour certains d'entre

⁶⁵ L'Eco n°41 du 01 au 15 mai 2012. Bimensuel de l'économie et de la finance.

eux des « big pharmas » ou les « global players » qui ont entamé une course à l'implantation dans la perspective d'une extension substantielle de leurs marchés. L'origine des laboratoires est diverse, les modalités de leur intervention le sont aussi.

Plusieurs laboratoires étrangers, interviennent sur le marché algérien, tels que PFIZER, SANOFI-AVENTIS, ELLI LILLY, NOVO NORDISK, ASTRA ZENECA, DAR EL DAWA, etc. Les laboratoires étrangers interviennent selon trois modalités : la première est l'exportation directe de leur pays d'origine. La seconde est l'investissement direct par l'implantation de filiales. La troisième est formalisée par des contrats conclus avec le groupe industriel SAIDAL et les opérateurs privés algériens.

4.1. Origine des laboratoires étrangers

L'inventaire des laboratoires présents en Algérie est étoffé d'après l'étude d'Ubifrance (2009). Le tableau suivant en donne une image.

Tableau n° 18 : Les laboratoires étrangers en Algérie.

Le pays	Le nom du laboratoire
1. France	Sanofi Aventis
2. États Unis d'Amérique	Pfizer, MSD
3. Allemagne	Bayer
4. Jordanie	Hikma, Dar Al Dawa et Arab Pharmaceutical Manufacturing Company, JPM
5. Arabie Saoudite	El kendi, Spimaco
6. Danemark	Novo Nordisk
7. Grande Bretagne	Glaxo Smith Kline
8. Suisse	Novartis (Sandoz)

Source : réalisé par l'auteur.

Les laboratoires étrangers qui opèrent en Algérie ont un profil international et multinational. L'examen du tableau n° 18 nous enseigne que les leaders mondiaux figurant dans le classement mondial sont actifs en Algérie. Leur intervention entre dans le cadre de la politique de l'État algérien axée sur la promotion de l'industrie pharmaceutique nationale.

4.2. Les modes d'intervention

Les modes d'intervention des laboratoires englobent les modes de présence à l'étranger. Après l'ouverture du marché algérien à la concurrence, plusieurs laboratoires d'envergure mondiale appelés « big pharmas » ou les « global players » se sont installés en Algérie. Au départ, il s'agissait pour eux de la promotion de leurs produits par des opérations d'exportations directes. Ensuite, par des opérations d'investissements directs par l'implantation ex-nihilo des filiales, sur le territoire algérien. Ces filiales intègrent des filiales de production et de distribution (Mayrhofer, 2007), soit par la conclusion de divers contrats de coopération (la création de joint-venture, de contrats de licence et de façonnage pharmaceutique) avec le groupe SAIDAL ou les opérateurs privés.

4.2.1. Les exportations

L'exportation des médicaments vers l'Algérie a représenté une première étape dans l'expansion des laboratoires étrangers en Algérie. Parmi les principales formes d'exportation donnée par Mayrhofer (2007), il semble que ces laboratoires ont opté pour une exportation directe. Dans ce cas, les laboratoires sont tenus de nouer des relations commerciales en Algérie. Ces laboratoires ont confié la vente de leurs produits à des intermédiaires localisés en Algérie, ce sont les importateurs grossistes.

4.2.2. L'investissement direct par la création de filiales

La globalisation des leaders mondiaux et l'ouverture du marché national s'accompagnent de nombreux investissements directs étrangers. De nombreux laboratoires interviennent sur le marché algérien par des opérations d'exportation. En revanche, ceux qui ont réalisé des investissements directs sont au contraire peu nombreux malgré l'obligation d'investissement après deux ans d'importation.

Une filiale est une unité de production de nationalité locale indépendante juridiquement de la maison mère et contrôlée majoritairement par celle-ci (Boutat, 1989). Cette implantation engendre des coûts fixes et un engagement à long terme.

Les relations entre les filiales et la maison mère au niveau international donnent lieu à un commerce international intra-firme. Principalement l'approvisionnement en matières premières (Mucchielli 1991).

Dans la pratique, de nombreuses entreprises sont des filiales des laboratoires étrangers. Le tableau n°18 indique l'origine des laboratoires qui ont créé des filiales sur le territoire algérien. La plus part des entreprises décident de s'implanter dans tel ou tel pays en fonction d'une stratégie mondiale ou régionale de conquête de nouveaux marchés. Les filiales représentent des engagements importants en termes financiers et d'équipements. Elles sont au même pied d'égalité que les entreprises locales.

Tableau n° 19 : Les filiales des laboratoires étrangers.

Le nom des laboratoires	Les filiales
Sanofi-Aventis	La filiale de SANOFI-AVENTIS ALGÉRIE, située à Ain Benain et qui produit une gamme très large de médicaments. L'objectif de cette filiale est d'obtenir 30% de part de marché des médicaments et de constituer un groupe privé, d'encourager la production locale et la formation proposée aux professionnels de la santé en diabétologie et oncologie (médecins, pharmaciens et spécialistes).
	Le groupe britannique GLAXO SMITH KLINE est installé en Algérie depuis 2001. Il a créé un centre de fabrication d'antibiotique en 2005 à Boudouaou, d'un montant de 21 millions d'Euros. L'objet de cette filiale est de produire et commercialiser des produits pharmaceutiques. C'est une usine de haute technicité, qui représente une référence en termes

Glaxo Smith Kline	de normes pharmaceutiques en Algérie. Elle emploie 200 personnes et il produira des antibiotiques de son portefeuille : « Clamoxyl », « Augmentin » et « Floxapen ». Tous des médicaments sont des princeps. Les aires thérapeutiques englobent : les médicaments contre le sida, les maladies respiratoires et les produits hospitaliers. Ce centre contribue à améliorer l'approvisionnement, la disponibilité et la qualité de la distribution de ces médicaments.
ALDAPH	ALDAPH, la filiale du laboratoire NOVO NORDISK créée en décembre 2004. Le coût d'investissement est de 700 millions de dinars. L'objet de cette société est la couverture progressive des besoins nationaux en comprimés essentiels pour les diabétiques de type 2. C'est la première usine en Afrique du Nord et elle emploie une centaine d'employés. Le laboratoire danois Novo-Nordisk a décidé, en décembre 2003 de créer une filiale sous sa responsabilité directe. Le projet devait produire une large gamme de produits à partir de septembre 2005. Les produits d'Aldaph sont la Metrofine 500 mg, 850 mg et 1 000 mg et la Répaglinide. L'infrastructure construite sur un terrain de 30 000 m² dans la zone industrielle de Oued Aissi de Tizi-Ouzou. Elle comprend trois bâtiments pour la production, l'administration et l'ensemble des utilités. La première usine en Afrique du Nord. Les capacités de production sont définies en deux phases : la première phase, 3 à 4 millions d'unités de ventes par an. La seconde phase est la production de 7 à 8 millions d'unités de ventes par an, à partir de 2007.
TRUST PHARMA	TRUST PHARMA, une filiale du groupe jordanien Hikma. Cette société est installée en Algérie depuis 2003. Le coût d'investissement est de 7,5 millions de dollars. Elle produit localement 60% des médicaments commercialisés en Algérie sont produits localement. L'unité de Staouéli emploie 200 employés de compétences algériennes. Cette société est installée en Algérie depuis 2003. Le coût d'investissement est de 7,5 millions de dollars. Elle commercialise en Algérie 176 produits. L'unité de Zeralda emploie 200 salariés. Hikma s'oriente vers l'injectable.
DAR AL ARABYA	C'est une joint-venture entre DAR AL DAWA et ARAB PHARMACEUTICAL MANUFACTURING Company 50%. Elle fabrique des produits éthiques pour le marché algérien. Cette entreprise produit une grande variété de formes posologiques y compris les comprimés, gels, suppositoires, sirops, solutions ophtalmiques et injectables.
SANDOZ	SANDOZ, du groupe suisse située à Dar El Baida. Elle a été créée en 2009. Elle emploie une centaine de personnes.
EL KENDI	La société EL KENDI a été inaugurée en Avril 2008. Construite sur 8 000m ² , elle produira 66 millions d'unités de vente par an. C'est l'un des plus grands investissements industriels dans le domaine de la pharmacie. Le coût d'investissement est de 45 millions de dollars et située à la ville nouvelle de Sidi Abdellah. La société a reçu l'agrément de la FDA qui a validé ses plans d'usines. Elle fabrique des formes sèches (comprimés et gélules) des liquides et semi liquide et les injectables. En 2008, la société emploie 200 personnes et elle devra investir dans l'oncologie et les vaccins à partir de 2013.

Source : Synthèse de l'auteur.

Ainsi donc, l'encouragement des laboratoires dans le cadre de la promotion de la production locale leur a ouvert plusieurs opportunités. Ceux-ci ont réussi à renforcer leurs performances et à consolider leurs positions.

Le marché du médicament est dominé, « à hauteur de 45% environ, par 5 groupes étrangers, Sanofi-Aventis, Glaxo-Smith-Kline, Novartis, Pfizer et Hikma » (UbiFrance, 2009, p.17). Ces filiales constituent la force dominante du marché algérien (la filiale de Sanofi-Aventis possède 20% de part de marché en 2008, celle de GLAXO SMITH KLINE 07,5% et HIKMA est classé quatrième grand groupe en part de marché). De plus, ces trois laboratoires ont pour projet d'intensifier leurs investissements sur le long terme : SANOFI-AVENTIS et HIKMA ont pour projet la construction de deux autres unités de production et le laboratoire PFIZER,⁶⁶ la construction du centre de recherche en biotechnologie de Sidi Abdellah).

Les entreprises dans le secteur se concentrent au centre du pays. Elles sont réparties pour l'essentiel entre les wilayas d'Alger, de Blida et de Tipaza (Amalou et Dahache, 2007). D'après ces deux auteurs, 56% au centre, 29% à l'Est et 15% à l'Ouest. Les disparités régionales sont importantes, car ces entreprises sont globalement concentrées dans les pôles de production centre et Est du pays.

5. LES EFFETS CONTRASTES DE LA LIBERALISATION DU MARCHE ET DES ACCORDS DE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

La libéralisation du secteur et la concurrence mise en place au début des années 1990 ont été considérées comme un moyen de faire face à la faiblesse de ce secteur en termes de disponibilité et d'accessibilité aux médicaments. La libéralisation du secteur fut portée par les espoirs de développement de l'industrie pharmaceutique nationale, la concurrence entre les opérateurs privés et étrangers, la satisfaction des besoins de la population. Pourtant, dans les faits, la libéralisation n'a pas donné lieu à une telle situation optimale. Dans le contexte algérien, les conséquences de l'ouverture à la concurrence sont éloignées des prévisions des pouvoirs publics et la libéralisation a abouti à des résultats mitigés

5.1. La taille du marché national

L'économie algérienne se base sur un produit intérieur brut (PIB) de 120 Milliards de dollars en 2006 avec un PIB par habitant de 3 487 US dollars (Lejeune et Boutouchent, 2007). Ce marché est très faible par rapport au marché mondial (en 2009, le marché algérien représente 0,2% du marché mondial soit moins de la moyenne évaluée à 0,5%). Pourtant, il occupe le troisième rang dans le continent africain, après l'Égypte et le Nigéria. Il est développé et en forte croissance. Évalué à 600 millions de dollars US en 1995, à 2 milliards de dollars en 2010 et a atteint trois milliard de dollars en 2013 (Derkaoui, 2013). Le système de santé dans son ensemble détermine la taille et la dynamique de développement du secteur pharmaceutique (la construction des infrastructures sanitaires, l'amélioration des conditions d'accès à des structures de santé dans les régions rurales ; l'extension du réseau de distribution de détail de médicaments).

⁶⁶ Avec d'autres laboratoires américains.

Le rythme de croissance de la consommation globale connaît une évolution d'une importance considérable. Cette croissance du marché algérien est fonction de plusieurs paramètres : le premier est la croissance de la population qui a atteint 35,9 millions en 2009, alors qu'elle était de 33,8 millions d'habitants et de 32,6 millions d'habitants en 2005 et 33,5 millions de personnes en 2006. Dans le rapport sur l'industrie pharmaceutique (2007) Amalou et Dahache estiment l'accroissement de la population algérienne à 1,5% pour la prochaine décennie à 33,5 millions de personnes en 2006, 33,8 millions d'habitant en 2007, et de 34,4 millions en 2008.

Le second paramètre, qui constitue un réel moteur de croissance est lié à l'allongement de l'espérance de vie des hommes (74,6 ans) et des femmes (76,7 ans) et les pathologies liées au vieillissement. D'après le rapport du CNES (2006), l'importance de la population âgée de 60 ans et plus, est passée de 1,7 millions en 1995 à près de 2,4 millions en 2005, soit une augmentation en moyenne annuelle de 3,5%. Le nombre de personnes qui ont plus de 65 ans est de 1 745 000 (statistiques de 2007) soit 4,6% de la population (Lejeune et Boutouchent, 2007).

Le troisième est la transition épidémiologique que connaît le pays et qui détermine les choix stratégiques dans l'affectation des ressources budgétaires. Si les maladies infectieuses tendent à régresser, émergent en revanche de maladies chroniques avec le vieillissement de la population et le changement des modes de vie. Ces maladies ont un impact sur la situation sanitaire algérienne. En effet, l'incidence des maladies transmissibles est passée de 80% en 1971 à 30% en 2005. Alors que les maladies cardio-vasculaires sont au premier rang des maladies qui prévalent en Algérie, les cancers viennent en second plan et le diabète qui a une incidence relativement élevé (Ubifrance, 2009).

En plus, de l'affectation des ressources en fonction de l'incidence des maladies qui prévalent en Algérie, la priorité est donnée à la prévention. La couverture vaccinale est proche de 95%. Le vaccin de l'Hépatite B a été introduit et en 2007, la réflexion quant à l'utilité de conseiller le vaccin contre le cancer du col de l'utérus (Ubifrance, 2009).

Dans cette perspective, la consommation pharmaceutique par tête d'habitant est passée de 20 dollars à 40 dollars en 2007. L'ONUDI (2006), établit les prévisions pour la consommation par habitant et du marché du médicament en Algérie

Tableau n° 20 : Les prévisions de consommation par habitants.

Prévisions	Consommation par habitant	Évaluation du marché
2010-2015	150 à 200 Euros	8 milliards d'Euros

Source : Prévisions Rapport ONUDI-OMS/2006.

Le quatrième a trait à la prise en charge financière des besoins de santé. L'extension de la couverture sociale par l'assurance maladie et l'adoption du système du tiers-payant pour les malades chroniques. La mise en place du tarif de référence pour le remboursement des médicaments, promotion des médicaments génériques (priorité aux génériques en 2006). La consommation des génériques représentent 20% de la consommation globale de médicaments. Le ministre des affaires sociales encourage l'utilisation et la prescription du médicament générique.

Par ailleurs, le secteur de la santé a bénéficié d'un programme de développement « 2010-2014 ». Une enveloppe financière de 619 millions de dinars pour la réalisation de 172 hôpitaux, 45 complexes spécialistes de santé pour la prise en charge des handicapés.

5.2. Le contraste de la taille du marché avec la production nationale

La production nationale est un facteur d'accessibilité aux médicaments pour tous. Elle a pour objectif important celui de diminuer la facture d'achats extérieurs du médicament. *« Elle accroît l'autonomie du pays et favorise la disponibilité du médicament, apportant ainsi une réponse à l'un des principaux principes de déontologie médico-pharmaceutique : la continuité des soins »* (Lejeune et Boutouchent, 2007, p.7).

Mais, la taille du marché contraste avec la production nationale. Le taux de couverture est estimé en unités de vente, il peut être également évalué financièrement, en comparant la valeur de la production nationale à la valeur des importations (CNES, 2003). Au 31/12/2000, le CNES (2003) a recensé 44 unités de production. Les capacités de production sont estimées en 1997 à 242,5 millions d'unités de vente et à 260 millions d'unités de vente en 1999. Le secteur public en produit 61,6% et le secteur privé 38,4% (CNES, 2003). En 2004, la production n'a pas dépassé 20% de la couverture des besoins nationaux. Ce qui corrobore les estimations fournis par la responsable du groupe SAIDAL et les publications de ⁶⁷l'UNOP.

L'étude d'Amalou et Dahache (2007) indique que la production de médicaments en Algérie est limitée à une faible fraction de la nomenclature du médicament et que sur une nomenclature d'environ 1400 médicaments, la production nationale n'assure que 310⁶⁸, soit 22% de cette nomenclature. Les producteurs algériens ont déjà investi 15 milliards de DA réalisés et 8 Milliards de DA en cours d'investissements (statistiques de 2007) pour une capacité de production installée de 400 millions d'unités de vente. Cependant, 95 millions sont utilisées (soit 23%).

En 2009, la situation ne s'est pas tellement améliorée. L'Algérie ne fabrique que *« 30% de nos besoins et entre 15% à 16% des médicaments essentiels »* (Economia, 2009, p.25). Dans leur analyse de la filière pharmaceutique, Lejeune et Boutouchent (2007) indiquent que les formes pharmaceutiques produites sont : les formes liquides orales non stériles (sirops et

⁶⁷ Dont 60% sont vitaux, tels que les antibiotiques, médicaments à base d'hormones.

suspensions buvables) ; les formes sèches orales (gélules, comprimés, poudre en sachets) ; formes liquides non stériles à usage externe (antiseptique) ; formes pâteuses et semi pâteuses ; les injectables (stériles) et les liquides stériles (solutés massifs et les collyres). Notons que l'ensemble des lots produits est soumis au visa du LNCPP.

La production est axée principalement sur la production de médicaments génériques que l'État s'emploie activement à en promouvoir l'utilisation. Le décret n°92.284 du 06/07/92 définit le produit générique comme « *toute spécialité dont la composition est essentiellement similaire à un produit pharmaceutique original, lorsqu'il a la même composition qualitative et quantitative en principe(s) actif(s), qu'il est présenté sous la même forme pharmaceutique et que, lorsque nécessaire, la bioéquivalence avec le premier produit a été démontrée par des études appropriées de biodisponibilité* ».

Le bilan présenté par le ministre de la santé, de la population et de la réforme hospitalière en 2006, a indiqué que la production nationale est de 316,5 millions d'euros. SAIDAL s'accapare une part de 39,8% dans la production des médicaments en Algérie, donc, 110 millions d'euros. Aventis (26%) pour un chiffre d'affaire de 73,3 millions d'euros alors que l'américain PFIZER représente de 11,5% de la part des médicaments fabriqués, soit 32,4% millions d'euros. Le laboratoire SALEM, un opérateur privé algérien a fabriqué 11 millions d'euros.

5.3. Le clivage entre la production nationale et les importations

Les importations représentent la source majeure de l'approvisionnement du marché en médicaments en Algérie. La production algérienne « couvre de 20% à 30% des besoins du pays en valeur » (UbiFrance, 2009, p.17). Le marché du médicament est estimé à 3 milliard de dollars (Darkaoui, 2011) dont 70% d'importations. Il est appelé à exploser pour atteindre les « 6 milliards de dollars US dans les 3 à 5 ans qui viennent » selon Les prévisions données par UbiFrance (2009). Le montant des importations vont connaître une croissance considérable avec la nécessité des médicaments biopharmaceutiques.

5.4. La dichotomie entre public et privé

Depuis les années 70, la méfiance du public vers le privé a marqué les relations entre le secteur privé et public. L'expérience a montré que l'investissement public, important pour impulser une croissance, ne donne pas à lui seul, à la longue, de bons résultats dans le secteur de la production ; il n'apporte pas de développement durable d'autant plus que pour le cas de l'Algérie il est fortement tributaire des recettes d'exportation des hydrocarbures.

Une attention toute particulière devrait être accordée aux petites et moyennes entreprises, agents essentiels de croissance et d'élévation du niveau de l'emploi, sans qu'il ne soit, en aucun cas, question de création de situations de rente à leur profit et aux dépens des consommateurs (Rapport du CNES, 2006).

5.5. La dépendance des laboratoires étrangers

La production locale est également synonyme de transfert de technologie. La dépendance se définit comme l'incapacité à terme, d'utiliser, d'entretenir, de reproduire et d'inventer les moyens de production et les formes d'organisation (Bouyacoub, 1988). Cette industrie souffre d'une triple dépendance : pour le savoir-faire, pour les équipements et pour les matières premières.

La chaîne de valeur du médicament comprend : la recherche et développement, la production (la production des principes actifs, la formulation et le conditionnement) et la commercialisation. Les entreprises algériennes ne font que de la formulation qui la deuxième phase est la formulation du médicament. Les principes actifs sont importés.

Concernant la formulation des médicaments, Weinmann (2005), indique que deux cas peuvent se présenter. Le premier est le cas où la formulation exige une forte technicité. Il s'agit de chaîne de fabrications uniques qui ont été construites pour cette production. Le second cas est le cas où la formulation ne requiert aucune prouesse technologique. C'est le cas de la mise en forme des comprimés.

La production est dépendante (à l'exception de l'emballage), l'ensemble des intrants indispensables pour la production est importée. Dans l'étude d'Amalou et Dahache (2007, p.260) « *la part des intrants de base⁶⁹ à l'importation aussi bien pour la fabrication que le conditionnement est estimé à 90%. Seulement 10% sont d'origine locale représentant essentiellement leurs besoins inhérents aux produits d'emballage et autres fournitures* ».

Les entreprises algériennes de l'industrie pharmaceutique manquent de capacités technologiques se retrouvent dans une relation asymétrique avec les laboratoires étrangers.

Cette dépendance comprend, les équipements, les machines et les matières premières. Cette situation crée une série d'effets de dépendance qui « *l'apparente à une tête chercheuse de marchés au profit de grands acteurs du marché de la technologie* » (Zaoual, 2008, p.147).

Si tous les avis sont unanimes pour affirmer que les entreprises du secteur ont acquis un savoir-faire réel dans la production des génériques, il n'est pas hélas le cas pour les produits biopharmaceutiques, ou les biosimilaires. Cet état de fait les maintient structurellement dans une situation de débouchés des produits de la créativité des laboratoires pharmaceutiques qui investissent dans la recherche et développement et de manière plus générale dans l'innovation. « *Ainsi, le gap technologique se reproduit dynamiquement en s'approfondissant* » (Zaoual, 2008, p.150).

Cette dépendance technologique et technique se double inévitablement d'une dépendance commerciale, les équipements nécessaires au modèle de production développés par les sociétés étrangères n'étant pas produits en Algérie (importation de matières premières, importation de produits finis des biens d'équipement) (Chignier, 2009, p.21).

⁶⁹ Les intrants de base sont les matières premières et vrac pour conditionnement.

5.6. La recherche et développement

La vie d'une industrie est son marché et la recherche qu'elle peut induire pour garantir son devenir. Dans le secteur de l'industrie pharmaceutique algérien, la recherche est faite uniquement par le groupe SAIDAL et par BIOPHARM. Cette recherche dans le cas des médicaments génériques concernent les améliorations des formes galéniques ou la formulation.

CONCLUSION

Les actions de l'État ont affecté la structure du secteur et sa dynamique concurrentielle de manière irréversible. D'un secteur « stratégique réservé à l'État » (1962-1990), le secteur est devenu mixte (à partir de 1990) car coexistent un secteur public et un secteur privé (national et étranger). Le marché est toutefois extrêmement morcelé, avec une constellation de petits laboratoires qui n'ont pas atteint une réelle taille critique. Plusieurs accords de partenariat sont noués dans le secteur : des joint-ventures, des contrats de licence et des contrats de façonnage pharmaceutique. Les accords de partenariat du groupe SAIDAL entraînent un coût d'irréversibilité conséquent lié aux actifs nécessaires à la création d'une organisation nouvelle et à la dépendance temporelle. Ceci se traduit par des structures lourdes et risquées. Le privé national en revanche, a opté pour des accords contractuels plus simple et plus souple sur le plan de l'engagement et de la gestion. Mais, cette dynamique est freinée par des divergences entre le public et le privé (Chacun a ses propres objectifs et priorités et ses propres intérêts à servir) et par une politique officielle qui oscille entre libéralisme et interventionnisme.

Finalement, les actions de l'État ont eu des effets mitigés et une bonne gouvernance dans ce secteur implique obligatoirement de déterminer une stratégie concertée entre l'État et les intervenants dans le secteur afin d'atténuer les divergences et les clivages. Mais, la libéralisation qui fut portée par des espoirs d'augmentation de la production, de la baisse de la facture des importations aboutit à des résultats mitigés.

Nous pouvons, à la lumière de l'expérience algérienne, que l'objectif est loin d'être atteint. Certes, plusieurs unités de production, de distribution, l'investissement en biotechnologie et en oncologie, mais le savoir-faire spécifique reste dans les mains des laboratoires étrangers et malgré les efforts consentis par l'État, l'Algérie n'a pas d'industrie pharmaceutique d'envergure internationale, il s'agit d'un marché de consommation (et encore, la production nationale ne couvre que 38% actuellement). Dès lors, le véritable défi pour les entreprises nationales est de garder la maîtrise du marché domestique. Cette industrie naissante a laissé beaucoup de place pour l'entrée des laboratoires étrangers qui ont le contrôle sur les spécialités de leur portefeuille mais également sur le marché des génériques qu'ils ont investi.

En dépit de cet environnement mitigé, la politique des pouvoirs publics semble être irréversible. Une continuité dans les préoccupations témoigne d'une constance dans leurs intentions affichées depuis 22 ans (1990-2012). D'autres objectifs sont ciblés : la couverture

de 70% des besoins par la production nationale en 2014, la promotion des unités de production pharmaceutique et le futur pôle régional de biotechnologie de la ville nouvelle de Sidi Abdellah. La présence des laboratoires sera sans aucun doute renforcée.

Il reste à savoir si le groupe SAIDAL pourra à terme se défaire de cette dépendance par un processus d'apprentissage et l'utilisation des savoir-faire acquis pour le développement des autres activités, en particulier l'activité de recherche et développement.

CHAPITRE 5 :
LE PORTEFEUILLE D'ACCORDS DU GROUPE
INDUSTRIEL SAIDAL

CHAPITRE 5 :

LE PORTEFEUILLE D'ACCORDS DU GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL

Introduction

1. Le portefeuille d'accords du groupe SAIDAL
2. Les projets de création de joint-ventures par le groupe SAIDAL
3. Les accords de façonnage pharmaceutique et les contrats de licence
4. Les partenaires du groupe SAIDAL
5. Le développement interne du groupe SAIDAL

Conclusion

INTRODUCTION

Dans le cadre du monopole public, SAIDAL était l'unique entreprise de production. Le glissement du secteur à la concurrence a fait émerger d'autres acteurs qui se positionnent sur le marché et concurrencent SAIDAL. Le secteur est devenu hétérogène car coexistent de nombreuses filiales des laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques privées nationales. Cet environnement devenu concurrentiel impose des règles de jeu différentes auxquelles le groupe doit faire face.

Dans ce secteur, le groupe SAIDAL est l'unique entreprise publique de production et la première entreprise à avoir noué des accords de partenariat avec les laboratoires étrangers. Le groupe a besoin d'appréhender les éléments de l'organisation de l'industrie dans laquelle il continuera à exercer son activité en fonction des nouvelles règles en jeu.

Le choix du groupe SAIDAL se justifie par trois éléments que nous avons jugés pertinents pour l'étude des accords de partenariat dans le secteur de l'industrie pharmaceutique algérienne. Le premier tient à son histoire en tant qu'entreprise industrielle, elle représente ainsi un trait d'union entre l'économie administrée et l'économie de marché. Le second est lié au fait que l'entreprise est la première à avoir noué des accords de partenariat et enfin par le portefeuille d'accords que le groupe s'est composé depuis 1998.

La dimension stratégique accordée au partenariat s'est concrétisée par la multiplication des accords de nature différente (les joint-ventures, les accords de façonnage et les contrats de licence) et par la diversité des partenaires (les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques nationales). En faisant l'inventaire des accords passés par le groupe SAIDAL, nous avons cherché à rendre compte de façon concrète du portefeuille d'accords de ce groupe industriel.

Ce chapitre se propose de répondre aux deux questions suivantes : ***quel est le contenu du portefeuille d'accords du groupe SAIDAL ? Si la procédure de mise en contact est la même, l'accord de coopération, comment distinguer entre les accords ayant une perspective stratégique et ceux qui sont limités ?***

Pour répondre à ces deux questions, nous avons utilisé les rapports de gestion du groupe SAIDAL, les sites web des entreprises opérant dans le secteur. Les données primaires sont obtenues par des entretiens avec les responsables des joint-ventures.

1. LE PORTEFEUILLE D'ACCORDS DU GROUPE SAIDAL

SAIDAL a noué plusieurs accords de partenariat avec les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques privées locales. Ces relations, où SAIDAL se trouve directement engagé à un moment donné quelque soit les modalités juridiques, les fonctions concernées et le nombre de partenaires, constituent son portefeuille d'accords (Meschi, 2009) ou son dispositif coopératif (Morin, 1994).

Nous pouvons alors définir le portefeuille de SAIDAL comme l'ensemble des relations bilatérales distinctes dans lesquelles le groupe s'est engagé quelque soit les modalités

d'accord (les joint-ventures, les contrats de façonnage et les contrats de licence), les fonctions concernés (la production) et le nombre de partenaires.

Mais, avant de définir le contenu de ce portefeuille, nous allons en premier identifier les enjeux qui lui sont associés et les objectifs qui lui sont assignés.

1.1. Les enjeux et les objectifs du portefeuille du groupe

Plusieurs enjeux sont associés à un portefeuille d'accords dans l'industrie pharmaceutique. L'adoption de ces « *combinaisons complexes et évolutives est une nécessité* » (Hamdouch et Depert, 2000, p.28) pour garder le leadership, innover, faire face aux problèmes de développement de nouveaux produits et mutualiser les risques de recherche pour obtenir des médicaments candidats. Les objectifs peuvent être différents : cibler une nouvelle molécule, entrer dans une nouvelle classe thérapeutique ou pour des critères commerciaux. Pour le groupe SAIDAL, l'enjeu principal est l'affirmation de sa raison d'être et de prendre position. Aussi, tous les objectifs du groupe sont définis en relation avec cet enjeu majeur.

1.1.1. Les enjeux des accords

L'engagement dans un ensemble d'accords de diverses formes et de multiples partenaires représente pour SAIDAL un enjeu majeur : garder et améliorer sa position sur le marché algérien et rester un acteur clé et partie prenante dans l'industrie pharmaceutique. Les axes sur lesquels, SAIDAL fait asseoir sa stratégie pour atteindre son objectif reposent sur les quatre leviers suivants : élargir sa gamme de produits ; offrir des médicaments et produits assimilés de meilleure qualité, à des prix compétitifs ; développer les accords de partenariat avec les entreprises étrangères ; et augmenter son effort marketing et commercial (Notice d'information de SAIDAL, 1998 p.14).

L'élaboration de deux plans stratégiques, pour les périodes 1998 -2005 et 2002- 2011, dont l'objet est la croissance de la rentabilité des capitaux et la définition des axes stratégiques du groupe SAIDAL pour « *optimiser la création de la richesse en investissant dans la gamme qui permet le meilleur rapport input –output* » (Rapport de gestion 2003 p.04), montre la dimension stratégique accordée au développement des accords de partenariat.

Cette démarche est considérée par le groupe comme « *un axe stratégique important* » (Rapport de gestion 2004) pour assurer à la fois un élargissement de son activité, la participation active à l'augmentation des capacités de production locales, l'amélioration de manière continue de l'image du groupe et susciter la confiance de l'ensemble des parties prenantes.

Ce caractère stratégique est réaffirmé en 2009 dans le cadre du plan de développement du groupe pour la période 2010-2015. La mise en œuvre de ce plan devra permettre au groupe de « *renouer avec une croissance et ainsi reconquérir les parts de marché en portant les capacités de production à 133 millions d'unités de ventes à 448 millions d'unités de ventes au terme du plan* » (Rapport de gestion, 2009, p. 26), se développer et continuer à poursuivre une « *politique en matière de gamme sélective et d'investissements humain* » (Rapport de gestion, 2005, p.03) et se placer en bonne posture face au danger que la concurrence effrénée veut

imprimer au marché de médicaments. Les actions accompagnant la mise en œuvre du plan de développement ont été centrées sur « *la réhabilitation des cœurs de métiers* » (Rapport de gestion, 2012, p.04).

1.1.2. Les objectifs assignés au portefeuille d'accords

Le portefeuille d'accords mis en œuvre par le groupe SAIDAL s'oriente vers des objectifs divers dans leur contenu et leurs formes. Parmi ces objectifs, nous pouvons citer :

- Le transfert technologique et l'apprentissage : le groupe SAIDAL s'est inscrit dans la stratégie de partenariat dans le but d'acquérir la technologie que détiennent ses partenaires étrangers. Le transfert de savoir-faire prend une acuité particulière et l'attention des pouvoirs publics accordée à l'apprentissage est centrale ;
- L'élargissement de sa gamme de produits et l'amélioration de sa capacité de production : Le groupe compte élargir sa gamme de production, à partir des accords de joint-ventures et de façonnage par la création de nouvelles entités de production et le lancement d'investissements nouveaux ;
- La substitution aux importations : certaines spécialités des produits des partenaires étrangers sont importées par le groupe SAIDAL, entrer en partenariat avec ces firmes exportatrices permet de fabriquer ces produits au niveau national;
- L'augmentation du chiffre d'affaires : Le groupe SAIDAL compte multiplier son chiffre d'affaire avec la réalisation de ses projets d'investissement en partenariat, son augmentation influera sur les résultats d'exercices du groupe et par conséquent accroîtra son capital;
- l'amélioration de la qualité des produits, en termes de normalisation et de leur adaptation à partir de la mise à niveau des processus et des équipements de production aux exigences des marchés extérieur et intérieur ;
- Améliorer la structure de financement de l'exploitation et de l'investissement par l'accès aux ressources extérieures que constitue l'ouverture du capital ;

C'est par la réalisation de ces objectifs et de leurs effets combinés que le groupe compte réaliser une présence significative sur le marché et se donner une portée stratégique et une influence que sa taille et ses moyens limités ne lui permette pas d'ambitionner. Pour monter toute l'importance accordée à ce mode de développement; le groupe SAIDAL a créé une Direction de Partenariat.

1.1.3. La création de la direction de partenariat

La teneur stratégique des accords de partenariat de SAIDAL nécessite une véritable gestion. Il existe aujourd'hui une cellule au sein du groupe pour gérer ces accords et jouer un rôle d'interface entre les différents partenaires : *c'est la direction développement industriel et de partenariat*. Cette direction est le dispositif organisationnel qui constitue le point de contact interne pour tous les laboratoires étrangers et nationaux. Le rôle de cette direction est la

définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe dans le domaine du partenariat et du développement industriel. Elle assure un rôle dans :

- La recherche de partenaires potentiels;
- L'identification des projets de partenariat;
- La prise en charge des opérations administratives et juridiques liées à la constitution des joint-ventures (l'élaboration des protocoles d'accords et/ou des contrats);
- La prise en charge du transfert et la cession d'équipements;
- Le suivi, la coordination et la négociation.

L'activité de la Direction de Développement industriel et de Partenariat et a été caractérisé par la concrétisation d'actions suivantes : « *suivi des activités des joint-ventures, négociations et soumissions à signatures de différents contrats et avenants de façonnage de produits, suivi de réalisation de l'usine d'insuline et coordination de l'activité investissement au niveau des filiales* » (rapport de gestion 2005, p.26). La mission de cette direction est élargie à partir de 2007 à la mise en application du business plan à l'exportation et la « *prospection de nouveaux marchés à l'exportation* » (Rapport de gestion, 2007, p.30).

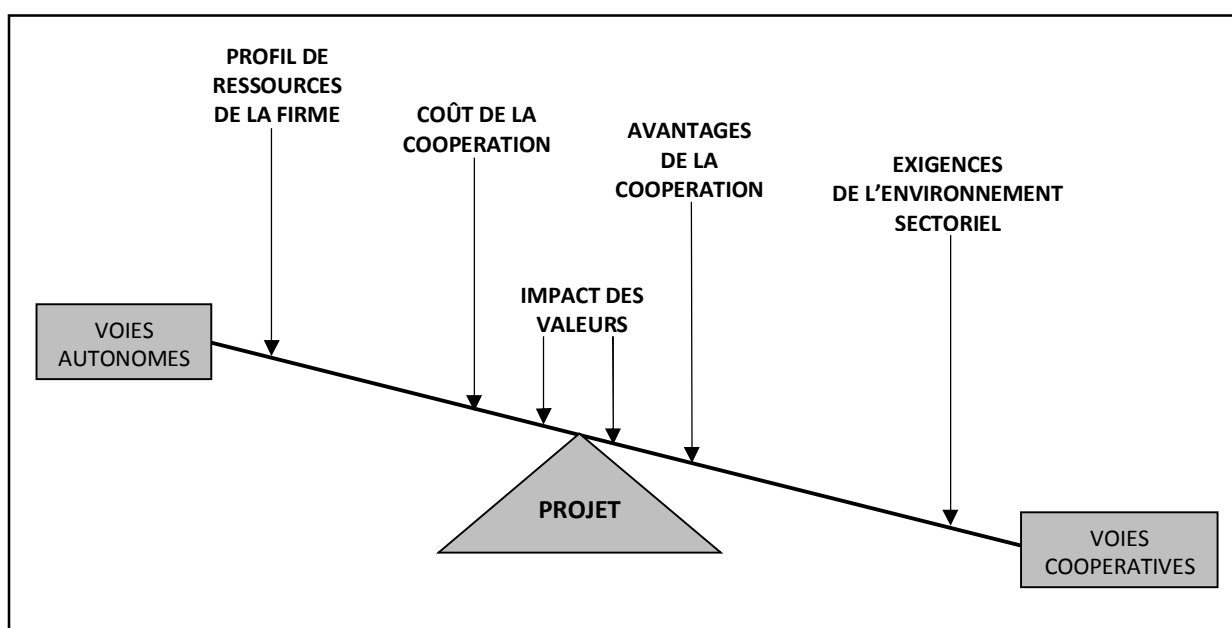
La création de cette cellule et son rattachement à la direction générale témoigne de l'aspect stratégique accordé à ces accords.

1.2. L'arbitrage autonomie/coopération

L'arbitrage autonomie/coopération pose l'alternative relative au mode d'action d'une entreprise : « aller seul » ou avec des partenaires. L'objectif est d'articuler les facteurs pour expliquer le choix du mode d'action. Les facteurs dont il s'agit sont liés à un contexte dynamique qui comprend à la fois une modification de l'environnement et l'évolution des objectifs des partenaires.

La logique de coopération s'impose quand quatre conditions se manifestent : la rareté des ressources, l'explosion de l'information, la complexité des formes et des structures organisationnelles et l'accroissement de la concurrence. Or le groupe industriel SAIDAL est confronté à l'ensemble de ces conditions et le secteur de l'industrie pharmaceutique « *présente l'ensemble de ces symptômes* » (Arlandis, 1987, p.233).

Jolly (2001) articule un ensemble de facteurs explicatifs de l'arbitrage autonomie/coopération. La figure n° 8 empruntée à l'auteur retient plusieurs facteurs dont le poids relatif va faire basculer vers ou l'autre des options. Ces conditions sont de deux types : les conditions de l'environnement dans lequel SAIDAL évolue et les ressources et les compétences du groupe.

Figure n° 8 : Les facteurs du choix entre autonomie et coopération.

Source : Jolly (2001, p.96).

1.2.1. Les exigences de l'environnement

SAIDAL évolue dans un environnement sur lequel il n'a que peu de prise. Jolly (2001) pose l'hypothèse de l'existence d'un lien entre les exigences de l'environnement et le développement de la coopération. Pour notre cas précis, nous avons émis l'hypothèse d'un lien entre les changements de contextes auxquels correspond un changement de la politique officielle vis-à-vis de l'investissement.

Nous allons articuler un ensemble de facteurs explicatifs liés à l'environnement dans lequel SAIDAL évolue et éclaircir l'impact des facteurs environnementaux attachés au secteur d'activité du groupe qui expliquent le choix opéré. Parmi ces conditions, il semble que c'est le glissement à la concurrence qui est à la base d'une telle décision. Plus précisément la liberté d'investir accordée aux résidents et aux non résidents (la loi sur la monnaie et le crédit) et l'autorisation d'installation en Algérie de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément à effectuer des importations des marchandises destinés à la revente ont modifié le contexte du secteur de l'industrie donc l'environnement immédiat de SAIDAL. L'argument de la libéralisation du secteur est ici incontournable.

Au début des années 1990, la plupart des laboratoires ont centré leur intérêt sur les activités d'importation. Ces importations risquaient de remettre en cause l'existence même de SAIDAL dont la position était faible. Bien que, SAIDAL a subi la restructuration organique et financière en 1982, la perspective d'un développement autonome était problématique à cause de la crise financière et de la dépendance vis-à-vis de l'étranger. Dès lors, l'implantation des laboratoires pourrait faire basculer les équilibres déjà précaires sur lesquels il repose. La politique de laisser-faire appliquée sans précaution va pérenniser l'importation comme source

d'approvisionnement principal du marché, Oufriha (1992) doutait déjà fortement de l'efficacité de cette nouvelle approche.

1.2.2. Le profil des ressources du groupe industriel SAIDAL

Pour les tenants du modèle des ressources et des compétences, les ressources stratégiques sont celles qui sont à la base d'un avantage concurrentiel. Pour qu'une ressource soit qualifiée de stratégique, elle doit posséder les attributs suivants : elle doit être créatrice de valeur (capable d'augmenter l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise) ; rare (partagée par peu de concurrents sur le marché) ; difficilement substituable (sans réel équivalent possédant les mêmes caractéristiques) ; difficilement imitable (ayant des barrières à l'imitation élevée) et aisément exploitable par l'organisation qui en dispose. Quelin (2003), indique que la combinaison des actifs et l'accumulation de compétences spécifiques, de savoir-faire et de connaissances participent à l'émergence au sein de l'entreprise, d'un cœur de métier. SAIDAL agit au sein d'un environnement industriel avec d'autres entreprises privées nationales et étrangères. Possède-t-il à lui seul toutes les ressources et compétences nécessaires pour affronter la concurrence dans de bonnes conditions ?

Si oui, requérir à des contrats de partenariat n'est plus nécessaire. En revanche, dans le cas contraire dans quelle mesure le groupe peut-il les créer en interne ou comment compte-t-il acquérir les ressources complémentaires ?

De toute évidence, toutes les ressources de SAIDAL ne peuvent être qualifiées de stratégiques ni conférer un avantage concurrentiel. Mais, à la libéralisation du secteur, SAIDAL était la seule entreprise à posséder en Algérie, au moment de l'arrivée de la concurrence d'un avantage décisif représenté par :

- La ressource humaine considérée comme la principale richesse de l'entreprise. Elle représente la force vitale du groupe, et porteuse de son ambition et de sa dynamique. Au cœur de la gestion de cette ressource, la formation occupe le rôle majeur afin de valoriser les compétences et maintenir la performance ;
- Des actifs et équipements de production (7 unités de production : trois sont situées à Alger ; une à Cherchel, une à Médéa, une à Constantine, et une autre à Annaba. Le groupe SAIDAL est doté de 56 lignes de production qui fabriquent plusieurs médicaments sous différentes formes galéniques. Mais, posséder des actifs physiques est devenu une contrainte car ils génèrent des frais de fonctionnement et de maintenance et l'obsolescence rapide de ces actifs appuie cette contrainte ;
- Une capacité de production importante dans la fabrication des produits finis, matières premières et articles de conditionnement ;
- Un savoir-faire dans toutes les formes pharmaceutiques : les comprimés, les injectables, les sirops, les gélules et les pommades ;

- Une expérience de plus de 35 ans pour les filiales PHARMAL et BIOTIC et de 11 ans pour Antibiotical⁷⁰ ;
- Une assise financière importante représentée par des augmentations du capital durant les années, 1995, 1996 et 1998. Le montant de ce capital s'élève à 2 500 millions de dinars algériens. Les investissements réalisés depuis le début de l'année 1998 sont financés exclusivement par autofinancement. Mais, le programme d'investissement de 1998 à 2000 est financé par crédit bancaire et par autofinancement ;
- Un appui considérable de la part des pouvoirs publics.

Ces ressources physiques, financières, humaines représentent la force du groupe SAIDAL. En revanche, cinq facteurs ont contribué à atténuer fortement le caractère plus ou moins faible du groupe SAIDAL. Ces facteurs représentent des zones de faiblesse.

Le premier de ces facteurs est lié au caractère non spécifique du savoir-faire du groupe. La production est centrée sur la formulation des médicaments et les compétences développées, l'expérience accumulée et l'apprentissage se révèlent insuffisants pour rester dans la course dans un contexte de mondialisation et d'évolution de la technologie (l'avènement de la biotechnologie). Les actions futures du groupe se trouvent ainsi compromises.

Le deuxième facteur de faiblesse est la faible production du groupe et sa faible valeur technologique. La production est axée sur les comprimés qui « *n'exigent pas un savoir-faire important* » (Weinmann, 2005, p.20) et bien que l'entreprise possède de nombreux équipements la plupart sont obsolètes et ne fonctionnent pas de manière optimale.

La vie de l'industrie pharmaceutique est aussi la recherche. La productivité dans ce domaine dépend d'après Henderson et Cockburn (1994), de l'expertise dans les secteurs ou des disciplines thérapeutiques particulières, de compétence constituante dans des pathologies particulières et des échanges entre les disciplines scientifiques et les catégories thérapeutiques. Le groupe SAIDAL ne possède pas cette capacité.

L'entreprise dépend de l'extérieur pour son métier de base. Les médicaments sont fabriqués à partir des matières premières importées principalement des pays d'Europe : de France, d'Italie, d'Allemagne et d'Espagne. En plus des matières premières, des articles de conditionnement et de pièces de rechange et consommables sont également importés. Cette dépendance des fournisseurs étrangers pour des actifs aussi essentiels pour son métier de base peut à terme porter préjudice au développement du groupe.

Les exportations sont faibles et le groupe n'a pas défini un management à l'international. La production est destinée dans sa majorité à la satisfaction des besoins nationaux de santé. Les exportations sont très faibles.

⁷⁰ Rappelons que Biotic et Pharmal existaient déjà avant l'indépendance de l'Algérie et que le complexe Antibiotical est entré en activité en 1987.

Aussi, SAIDAL ne possède pas d'actifs spécifiques qui peuvent lui procurer un avantage substantiel par rapport à ses concurrents. Le groupe ne détient pas des ressources et compétences qui lui sont directement adaptées. Ce qui explique les deux contraintes de SAIDAL qui sont : celle de la formation d'une base de compétences en combinant des savoirs et des savoir-faire et l'acquisition de la taille « *physique idéale au regard notamment du marché extérieur* » (rapport de Gestion, 2004, p.3).

1.2.3. La pertinence du mode de gouvernance hybride

Analyser l'entreprise en partenariat c'est d'abord, établir si certains attributs possibles du partenariat sont présents dans la relation. Il s'agit de déterminer les critères de pertinence pour que la stratégie de partenariat soit réalisée ou tout au moins envisagée. Il est toutefois important de construire et valoriser l'image de l'entreprise afin de conforter une certaine notoriété et faire fonctionner la relation en étudiant la complémentarité entre les entreprises en termes de ressources respectives et en termes d'interaction entre les besoins de l'une et les capacités de l'autre.

SAIDAL opère dans l'industrie pharmaceutique. Pour élargir sa gamme de produits, il doit réaliser des investissements importants pour des actifs développés ou personnalisés pour un usage donné. Ces investissements sont d'ordre matériel (l'acquisition de nouveaux matériels ou la mise à niveau des équipements existants), financiers, humains et technologiques. SAIDAL serait donc obligé:

- D'assurer la qualité et l'efficacité des médicaments en termes de normalisation et de leur adaptation ;
- La mise à niveau des processus et des équipements de production, aux exigences de l'Organisation Mondiale de la Santé ;
- Assurer l'efficacité du management par l'apport de méthodes nouvelles ;
- Former le personnel pour l'industrie pharmaceutique et investir dans la formation initiale et continue ;
- Être indépendant des fournisseurs étrangers pour les matières premières et les équipements.

Toutes ces opérations mobiliseront d'énormes ressources financières et prendront surtout beaucoup de temps. Mais, là n'est pas le seul risque. SAIDAL est confronté (comme la plupart des entreprises algériennes) à l'incertitude client. Cette incertitude représente le risque de ne pas vendre, beaucoup plus élevée si SAIDAL produit tout seul qu'avec le partenariat avec des laboratoires de renommée mondiale. La préférence donnée aux médicaments issus des laboratoires étrangers menace la production de SAIDAL. Ces accords permettront justement d'asseoir la réputation de l'entreprise étant donné que l'investissement en réputation se traduit par un actif intangible qui signale et valorise certaines qualités propres à un produit ou une entreprise (Ghozzi, 2008).

Donc, en 1990, le parti semble être pris pour le mode de gouvernance hybride, mais en réalité, ce mode n'est pas la seule formule de développement pour laquelle le groupe a opté. Le groupe SAIDAL a également fait le choix stratégique d'un développement en interne. Nous assistons alors, à une conjonction des deux types de comportements. C'est en ce sens que le groupe SAIDAL a su canaliser la concurrence.

Une fois les enjeux, les objectifs et la pertinence de ce portefeuille définis, sa composition devient centrale.

2. LES PROJETS DE CREATION DE JOINT-VENTURES PAR LE GROUPE SAIDAL

La joint-venture a fait l'objet d'une abondante littérature. C'est la forme la plus poussée de coopération dans la mesure où elle est à la fois une organisation juridiquement autonome possédant des fonds propres et le produit de deux organisations souveraines. Il est essentiel de rappeler que le vocable joint-venture est venu en remplacement du concept de société d'économie mixte de 1982. Ce vocable anglo-saxon signifie une co-entreprise ou une entreprise commune.

Sur le plan méthodologique, créer une joint-venture doit provenir d'une volonté commune des partenaires impliqués et doit exister un accord de coopération qui rend compte de cette volonté. Deux étapes sont nécessaires à la création d'une joint-venture : La première est la négociation qui est une phase importante dans la mesure où les partenaires vont prendre des décisions. Si la négociation aboutit, la deuxième étape est matérialisée par la signature d'un pacte fondateur.

Ce dernier définit les aspects contractuels qui serviront de support à la société et comprend d'une part, l'accord de base, qui est le contrat cadre qui définit l'objet de la joint-venture, les moyens mis en œuvre par les partenaires et la durée de la société. De l'autre, les accords satellites qui sont les textes d'application de la société. Ces accords comprennent la convention d'association (la forme juridique de la société, la contribution respective des partenaires et les règles de fonctionnement) et les contrats logistiques (ce sont les contrats conclus entre la structure et l'un ou les partenaires pour doter la joint-venture des moyens nécessaires à son action (Pasquet, 1988).

Avant d'analyser les caractéristiques de ces joint-ventures, nous allons au préalable procéder à l'inventaire des joint-ventures en tenant compte de leur date de création.

Les joint-ventures sont pour SAIDAL des « *accords industriels qui portent sur la réalisation en commun avec des laboratoires étrangers des unités pour la fabrication des médicaments en Algérie* » (Note d'information de Saidal, 1998, p.14).

2.1. Les projets de création de joint-ventures

Les premiers projets de joint-ventures ont été créés à partir de 1998 dans le cadre d'une politique de laisser-faire qui s'appuie sur la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. C'est dans le cadre de cette politique que SAIDAL a initié quatre projets de joint-ventures. Par la suite, c'est-à-dire à partir de 2009 l'ordonnance n° 9-01 du 22 Juillet a été promulguée. Elle stipule

que les capitaux étrangers ne peuvent être investis que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident et majoritaire.

2.1.1. Les premiers projets de création de joint-ventures dans le cadre de la politique de laisser-faire

Comme précisé précédemment (chapitre 2), la politique de laisser faire a débuté en 1990, à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit et a prit fin en 2009 à la promulgation de la loi de finance complémentaire pour 2009. Pendant cette période, l'entreprise SAIDAL a signé neuf (09) protocoles pour la création de quatre joint-ventures. Le tableau n° 21 donne l'état des joint-ventures signés entre 1998-2009.

Tableau n° 21 : Les joint-ventures de SAIDAL de 1998-2009.

Les joint-ventures	Date de création
PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING	1998
RHÔNE SAIDAL POULENC	1998
SOMEDIAL	1998
ALDAPH	1999
TAPHCO	1999
SAIDAR	1999
SAIDAL-GLAXO-WELLCOME	1999
SOLUPHARM	2004
ABOLMED	2004

Source : données recueillies des rapports de gestion du groupe.

Les cinq projets de création de joint-ventures (1998 et 1999) devaient accroître la production de 120 millions d'unités de vente et de créer 880 emplois. Trois objectifs importants sont visés par la création de ces projets. Le premier est le développement du savoir-faire. Le second est une rentabilité escomptée des projets de 8% à 10% des sommes investies. Le troisième est l'élargissement de la gamme de médicaments fabriqués par SAIDAL.

2.1.2. Les projets de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire

À partir de 2009, le groupe SAIDAL a signé deux protocoles d'accords pour la création de nouvelles joint-ventures et a racheté en 2011 les actions possédées par le partenaire espagnol de la joint-venture IBERAL.

Tableau n° 22 : Les projets de création de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire.

Les joint-ventures	Date de création
IBERAL	En 2004 par DIGROMED puis rachetée par le groupe Saidal en 2011.
SAIDAL-North-Africa Holding Company	2012
SAIDAL-JULPHAR	2014

Source : rapports de gestion pour 2012.

2.2. L'objet de ces joint-ventures

L'objet de ces joint-ventures est la fabrication des produits des laboratoires. Des unités autonomes sont créées pour porter le projet en commun. Ces joint-ventures ont une identité propre et un capital qui leur appartient.

2.2.1. L'objet des joint-ventures dans le cadre de la politique de laisser-faire

- La joint-venture PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING (PSM)

Cet accord prévoit la réalisation d'une unité de production d'une capacité finale de 30 millions d'unités de vente dans la zone industrielle de Dar El Baida. Les créneaux de « PSM » sont la formation médicale, la production et la distribution.

Le montant de l'investissement est de 912 millions de dinars (25 millions de Dollars). La société « PSM » chargée de la gestion de ce projet a été créée en septembre 1998.

L'usine de production est rentrée en activité le 23/06/2002. Sa gamme de production concerne les formes sèches (comprimés et gélules) et liquides des classes thérapeutiques anti-inflammatoires, antibiotiques et cardiologie. Les produits de la PSM sont les médicaments les plus utilisés en Algérie, à l'instar du « Debridat », « Amlor, 5 mg et 10mg », antihypertenseur), Vibramycine 100 mg (anti-infectieux), Feldene 20 mg (anti-inflammatoire), viagra, ainsi que 8 autres molécules sont produites localement.

À la signature du contrat SAIDAL détenait 30% du capital social de la joint-venture. La joint-venture contient un magasin ayant une capacité de stockage de 600 palettes, la production, conditionnement puis les laboratoires de contrôle. Le personnel exerçant dans la joint-venture est totalement algérien : ce sont des biologistes, chimistes et pharmaciens.

- La joint-venture RHONE POULENC SAIDAL « RPS »

La signature du contrat portant création de la joint-venture entre SAIDAL et le laboratoire français a eu lieu en septembre 1998. Cette joint-venture était nommée « R.P.S ». L'unité de production est située à la zone industrielle de Oued Smar. Le coût d'investissement est de 400 millions de DA et d'une capacité de 20 millions d'unités de ventes. Cette usine devait entrer en production en décembre 2000. Les classes thérapeutiques devant être produites

sont : Les Anti-inflammatoires, les Antibiotiques, Cardiologie, les Antiparasite, les Psychotrope et les Antitussifs en forme sèche.

- La joint-venture SOMEDIAL

SOMEDIAL est une entreprise créée en 1994. Sa vocation consiste en la production pharmaceutique, l'importation de produits finis ainsi que la distribution. « *Le groupe Saidal possède 16, 97% part de 141 millions de dinars* » (Rapport de Gestion, 2007). Les laboratoires étrangers sont : SCHEERIN PLOUGH, BOUCHARA RECORDATI, GLAXO WELLCOME. Son capital social est de 259,7 millions de dinars détenu à 68,64% par le GPE.

Cette joint-venture devait produire les antitussifs, les antihistaminiques, les contraceptifs sous forme sèche.

- La joint-venture ALDAPH

L'accord signé par SAIDAL et les partenaires NOVO NORDISK et PIERRE FABRE portait sur la création d'une unité de production d'insuline, d'anticancéreux et d'autres spécialités. La gamme de production concerne 16 classes thérapeutiques dont la diabétologie, l'oncologie, la cardiologie, les neuropsychiatriques, etc.

Initialement le montant d'investissement était évalué à 30 millions de dollars pour une capacité de production de 33,7 millions d'unités de vente. L'implantation de l'unité était prévue sur un terrain de 90 000 m² situé à Draa Ben Khedda, wilaya de Tizi-Ouzou. Le lancement des travaux était prévu pour septembre 1998 et le nombre d'emplois prévus était de 220 postes d'emploi.

Après l'achèvement de l'étude préliminaire, le montant a été porté à 44 millions de dollars US et la capacité de production de cette unité était revue à la hausse, pour devenir 37 millions d'unités de vente et le nombre d'emplois à créer est de 250 postes. À ces modifications s'ajoute celle du transfert du lieu d'implantation du site vers la zone industrielle de Oued Aissi sis à Tizi-Ouzou. La date arrêtée pour le lancement des travaux est le mois de septembre 2000. La date d'entrée en production était le quatrième trimestre 2001.

La convention de financement du projet ALDAPH a été signée le 12 juin 2000 entre SAIDAL, NOVO NORDISK, PIERRE FABRE et la corporation du financement international (CFI), une filiale de la banque mondiale, PROPARCO et la FINALEP (la financière algéro-européenne de participation). Le montant de l'investissement est porté à 330 millions de Francs (soit 45 millions de dollars en 2000).

La répartition du capital social de ce projet est : SAIDAL 10%, NOVO NORDISK (45%) et PIERRE FABRE (45%).

Sept représentants des différents partenaires ont constitué un comité de pilotage pour mener la réalisation de ce projet et un bureau de recrutement a été désigné pour recruter le futur personnel d'ALDAPH. Le projet spécifiait que le personnel allait suivre une formation en France et au Danemark.

La joint-venture devait produire 70 médicaments différents, soit 34 millions d'unités par an. Des produits injectables dès 2001, puis des liquides buvables et des crèmes en 2002, puis passer aux comprimés et la poudre en 2003.

- La joint-venture JORAS

DAR AL DAWA est une entreprise jordanienne de fabrication et de distribution des médicaments. Elle est spécialisée dans les génériques dans toutes ses formes. La joint-venture entre DAR AL DAWA et SAIDAL nommée JORAS (SPA) a été créée le 27 avril 1999 pour un capital de 120 millions de dinars répartis comme suit : 70% pour DAR AL DAWA et 30% pour SAIDAL. Cette usine a été inaugurée le 20 mai 2002. Elle est située à Gué de Constantine à la filiale BIOTIC.

La production a été programmée en deux phases : la première phase, 6 millions d'unités de vente de gouttes ophtalmiques, auriculaires et nasales annuellement. Le coût de réalisation est de l'ordre de 3 millions de dollars (190 millions de dinars) alors que le nombre d'employés avoisine les 30 personnes.

La deuxième phase de ce projet qui devait s'achever dans 10 mois et consacrée à la production des formes liquides et pâteuses. Le coût de cet investissement est en outre de l'ordre de 3 millions de dollars US. Sa capacité de production atteindra 12 millions d'unités de vente.

- La joint-venture TAPHCO

Cette unité est née d'un consortium algéro-jordano-saoudien. Cette société est nommée « Tassili Pharmaceutical Company ». Les partenaires sont : SAIDAL, DIGROMED, le groupe jordanien JPM, ACDIMA, une institution financière de la ligue arabe qui a pour mission de financer les investissements dans le domaine des médicaments dans le monde arabe et le groupe saoudien SPIMACO. Il s'agit d'un investissement de 27 millions d'euros. Les spécialités : cardio-vasculaires, le système nerveux, la gastro-entérologie, l'allergologie et la psychiatrie (gamme de produits de spécialités). Elle a été constituée le 15 juillet 2000. Elle est installée dans la zone industrielle de Rouiba et spécialisée dans les formes sèches et injectables. Le coût de l'investissement est de 1 100 millions de dinars et une capacité de 17 millions d'unités de vente. La date prévue d démarrage de la production était le deuxième semestre de 2004.

Le nombre de partenaires est de cinq. Dans ce cas de figure, et d'après Jolly (2001) il s'agit d'un consortium pour une action bien définie, s'accordent sur le partage d'informations, de moyens de production ou de distribution. Dans le consortium le pouvoir est atomisé, en ce sens qu'il est dilué. Pour TAPHCO, le capital est réparti comme suit : 35% pour SAIDAL, 10% pour DIGROMED, 25% pour ACDIMA, 20% pour SPIMACO et 10% pour JPM.

- La joint-venture SOLUPHARM

Le contrat de création de la joint-venture SOLUPHARM a été signé le 09 mars 2004. Ce projet était inscrit dans le cadre du déploiement de la stratégie relative au partenariat Public/privé. Le projet porte sur la fabrication de produits sous forme sèche et injectable

concernant les antirhumatismaux et les anesthésiques. Le capital social de 150 millions de dinars répartis en 35% pour SAIDAL et 65% pour SOLUPHARM. Selon les termes du contrat, il est prévu dans un premier temps, la création de 120 postes d'emploi. Le terrain a été acquis au niveau de la Wilaya d'El Tarf. Le coût de l'investissement était de 500 millions de dinars. La date de démarrage de l'activité était prévue pour le deuxième trimestre de 2004 (Rapport de gestion de 2003).

- La joint-venture ABOLMED

Un contrat de création d'une joint-venture entre le groupe SAIDAL et un laboratoire russe ABOLMED, a été signé le 28 mars 2004 portant sur la commercialisation et la fabrication intégrée, sous formes de flacons injectables, de Céphalosporines au nombre de 11 produits sur le site du complexe antibiotiques de Médéa. Les contrats satellites ont été signés : un contrat de formation et d'assistance technique assurés par le groupe russe ABOLMED. En 2005, les 05 premiers dossiers de céphalosporines sur (11) produits par le groupe russe ABOLMED étaient en phase finale d'enregistrement par le ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière. Un audit a été effectué cette même année au niveau de la filiale Antibiotical à l'effet de la mise à niveau et la validation de l'atelier qui servira à cet effet selon les exigences « Bonnes pratiques de fabrication ».

- *La joint-venture SAIDAL –GLAXO WELLCOME*

Les deux partenaires ont signé le projet de réalisation d'un projet industriel pour la fabrication d'aérosols sur le terrain de Reghaïa de SAIDAL.

2.2.2. Les projets de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire

Dans le cadre de cette politique, le groupe SAIDAL a signé deux protocoles pour la création de deux joint-ventures avec des partenaires koweïtien et émirati.

- La joint-venture SAIDAL-NORTH AFRICA HOLDING

En 2012, le groupe SAIDAL a signé un autre protocole d'accord pour la création d'une joint-venture avec le partenaire NORTH AFRICA HOLDING COMPANY. Cette joint-venture a pour objet la production de six sept (17) médicaments anticancéreux. Le coût est de 25 millions d'Euros. La nouveauté apportée par cette joint-venture est une participation égale entre les deux partenaires (49% pour chacun des partenaires) et les 2% restants sont la propriété du Fonds National d'Investissement. Le projet sera fonctionnel dans un délai de 18 à 24 mois.

Ce projet annoncé le mois d'avril 2012 est qualifié de stratégique pour le secteur de la santé. Cette unité sera implantée dans la ville nouvelle de Sidi Abdellah. Au-delà de cet objectif spécifique, la société conjointe vise l'encouragement de la production nationale et insuffler une nouvelle dynamique. L'importation des médicaments anticancéreux.

- SAIDAL-JULPHAR

En 2014, un autre accord a été signé avec le groupe pharmaceutique émirati JUPHAR. Le groupe produit des médicaments génériques (anti infectieux, cardiologie, entérologie, néphrologie, dermatologie). L'objet de l'accord est la réalisation d'une usine de médicaments injectables et de produits hospitaliers à El-Harrach. L'entrée en production de cette usine est programmée pour le premier semestre de 2016.

2.3. Les caractéristiques des joint-ventures

La joint-venture ou l'entreprise commune a des caractéristiques qui la différencient d'une organisation. Le fait d'être le produit de deux ou plusieurs partenaires lui donnent des spécificités propres. Plusieurs dimensions doivent être définies. La première est la définition de l'objectif qui fournit l'unité de direction, indispensable à toute action commune. Meschi (2009) souligne la corrélation entre la définition de l'objectif dans les statuts et l'activité réelle de l'hybride est la clé de la performance).

La seconde est la définition des frontières qui permettent la répartition des droits et des devoirs réciproques de chaque partenaire ainsi que de l'hybride et de leurs contributions respectives au processus de création de valeur. La troisième a trait à la définition du processus de création de valeur qui se réfère au processus par lequel les capacités de chaque partenaire sont combinés, de sorte que l'avantage compétitif des partenaires et/ou de l'hybride s'améliore. La dernière est la mise en œuvre de mécanisme de stabilisation de ces hybrides qui combinent à la fois rivalité et coopération.

2.3.1. Les dimensions de la coopération

Nous reprendrons à notre compte les dimensions de la coopération données par Sagliotto et Thomas (1995) qui identifient trois. La première est la dimension stratégique qui exprime la volonté des partenaires à réaliser un but. Il nous faut insister sur le caractère volontaire de ce lien tissé, dans le sens où ces joint-ventures sont la résultante d'une volonté de coopérer puisque les investisseurs ont le choix de la modalité d'implantation (partenariat ou investissement direct).

Notons cependant que les deux dernières joint-ventures créées en 2012 (SAIDAL-NORTH – AFRICA) et celle créée en 2014 (SAIDAL-JUPHAR) ne peuvent être insérées dans ce contexte puisque les protocoles d'accord ont été signés dans un cadre plus restrictif de partenariat obligatoire.

La seconde est la dimension praxéologique qui conditionne le fonctionnement de la coopération par le partage des actifs matériels et immatériels, des risques et la coordination des activités et les modalités du droit à une gestion commune. Cette dimension est matérialisée par l'accord de base et les accords satellites des joint-ventures. Ainsi, l'accord de base définit :

- L'objet des joint-ventures qui consiste en « la fabrication et le conditionnement des produits spécialités des laboratoires étrangers » (Notice d'information de SAIDAL, 1998) ;

- Les actifs engagés sont des actifs financiers, physiques et immatériels. Le groupe SAIDAL apporte les terrains, les infrastructures, les apports en numéraires et le personnel et le partenaire étranger apporte les équipements, les matières premières et le savoir-faire et un apport en capital financier. La joint-venture entraîne ainsi un coût d'irréversibilité conséquent lié aux actifs nécessaires à la création d'une organisation nouvelle. L'investissement effectué enferme les partenaires dans une relation à fort degré d'interdépendance et dont la redéployabilité dans un usage alternatif est faible ;
- La dimension temporelle indique la durée des accords et les conditions de ruptures. Ces joint-ventures créent une dépendance temporelle étant donné qu'elles sont créées pour une durée de 99 ans.

Les accords satellites quant à eux, sont les textes d'application de la société. Ces accords comprennent d'après Pasquet (1985) la convention d'association (les statuts de la société) et les contrats logistiques qui sont l'ensemble des contrats conclus entre la structure et l'un ou les partenaires pour doter la joint-venture des moyens nécessaires à son activité.

- Les joint-ventures du groupe SAIDAL constituent des unités distinctes juridiquement autonomes possédant des fonds propres et elles sont les produits de deux ou trois organisations souveraines. Ce sont des sociétés par actions régies par le code de commerce. La répartition du capital entre les partenaires est déséquilibrée et à l'avantage des partenaires étrangers et le partenaire SOLUPHARM pour dix (10) joint-ventures. En revanche, cette participation est égale pour celle créée en 2012 dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire (49% pour les deux partenaires et les 2% sont la propriété du Conseil National de l'Investissement);
- Les contrats logistiques représentent les accords d'assistance technique, contrat de vente d'équipement et de fournitures et les contrats de gestion.

L'autre caractéristique donnée par Saglietto et Thomas (1995) est liée aux relations qui sont au cœur de la joint-venture. La première est la relation entre les partenaires. Celle-ci exprime la volonté de coopérer. Sa qualité conditionne le développement de la joint-venture (Saglietto et Thomas, 1995). La deuxième, souligne les liens de contrôle des parents sur la joint-venture et suggère que ces derniers voudraient la contrôler comme ils contrôlèrent une filiale.

Aussi, les joint-ventures sont caractérisées par une double dépendance par rapport aux maisons mères. Mais au-delà des maisons mères qui ont le droit à la gestion commune de la joint-venture, il faut tenir compte dans le cas des joint-ventures de SAIDAL de l'État qui a une revendication, qu'il pense légitime sur l'orientation et la nature de l'activité de la joint-venture.

2.3.2. Le type de joint-venture créée

Les joint-ventures répondent à une triple nécessité d'après Doz et Hamel (2000). Ces impératifs sont : la cooptation, la cospécialisation et l'apprentissage. Pour mieux comprendre

ces trois impératifs, il est essentiel de revenir au contexte de leur émergence. L'ouverture du marché en 1990, a généré un environnement concurrentiel. Les lacunes de SAIDAL en termes de compétences sont évidentes. Cette entreprise aurait pu être évincée du marché rapidement. Aussi, les joint-ventures de SAIDAL répondent aux impératifs suivants :

- La nécessité de cooptation : par ces accords, SAIDAL a su atténuer (mais pas neutraliser) la menace que ces laboratoires représentent. D'après Doz et Hamel (2000), la cooptation transforme en partenaires des entreprises concurrentes directement ou potentiellement et permet de canaliser la concurrence ;
- Les partenaires apportent des biens et services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités. La création de valeur repose sur la conjugaison de compétences hétérogènes et l'interaction d'organisation souvent dissemblables (Doz et Hamel, 2000). Ce type de joint-venture repose sur une spécialisation de départ puisque les apports en actifs des alliés sont de nature différente. Dans cette perspective, les accords de SAIDAL ont pour but d'apporter au groupe les ressources qui lui font défaut. En effet, SAIDAL possède des ressources humaines et les sites de production, mais deux ressources fondamentales requises pour son métier de base sont pratiquement inexistantes : les principes actifs et le savoir-faire ;
- Une nécessité d'apprentissage : les joint-ventures permettent en général d'apprendre mieux et plus vite que toute autre méthode. L'apprentissage et le transfert de savoir-faire sont au centre des enjeux de création de joint-venture et des accords de partenariat de manière générale. Dans les joint-ventures, l'apprentissage est de deux types : l'apprentissage prévu dès l'origine de l'accord nécessite que soient définis les modalités d'engagement de compétences de chaque partenaire et celui qui porte sur les résultats potentiels inattendus. C'est cet apprentissage qui peut entraîner des modifications de la position compétitive de la joint-venture et sa performance.

Par ailleurs, ces joint-ventures combinent des rapports de rivalité et de concurrence étant donné que les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques privées nationales constituent des concurrents potentiels pour le groupe SAIDAL pour ses parts de marché et son personnel qualifié, d'où l'existence d'une relation concurrentielle entre les partenaires.

Ainsi donc, les joint-ventures présentent les traits donnés par Morin (1994) pour caractériser une alliance stratégique. En effet, Morin (1994), indique que pour qu'un ou plusieurs accords de coopération puissent être considérés comme engendrant une alliance stratégique, trois conditions au moins doivent être satisfaites :

- La décision commune d'une telle volonté, cette décision sera matérialisée par l'existence d'un pacte fondateur de l'alliance ;
- Les actifs engagés par les groupes impliqués. Ces actifs peuvent être physiques et/ou financiers, corporels et/ou incorporels. Mais par leur dimension ou leurs caractéristiques intrinsèques, ces actifs et au moins l'un d'entre eux doivent occuper une place déterminante dans la stratégie des groupes partenaires ;

- La gestion de l'alliance dans la durée.

De plus la définition de Garrette et Dussauge (1995) pour qui une alliance est stratégique lorsqu'elle associe deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes et que les ressources mises en commun et les objectifs visés par l'entente de collaboration touchent à des secteurs clés ou à des activités vitales et se concrétise par un engagement quasi irréversible de la part des alliés.

Selon ces définitions nous pouvons avancer que les joint-ventures conclues par le groupe SAIDAL sont des alliances stratégiques car le lien qui en résulte est quasi-irréversible et influence la stratégie globale du groupe. En revanche, les mutations en cours dans l'industrie pharmaceutique mondiale laissent également supposer que les joint-ventures avec le groupe SAIDAL sont des accords limités pour les laboratoires étrangers car la production des médicaments déjà existants sur le marché ne constituent pas une activité stratégique. Le tableau n° 23 donne une synthèse de l'ensemble des joint-ventures créées par le groupe SAIDAL.

Tableau n° 23 : Les projets de création de joint-ventures conclues par le groupe SAIDAL.

Les joint-ventures	Apport En capital en MDA	% de participation de Saidal	Les projets des joint-ventures	La gamme de production et les formes galéniques
Pfizer Saidal Manufacturing « P.S.M » Pfizer: laboratoire américain	283	30%	Créée en Septembre 1998, avec une capacité de 30 millions d'UV. Située dans la zone d'extension de l'unité Dar El Beida, Le coût d'investissement : 912 millions de DA, Entrée en production le 4eme trimestre 2000.	Anti-inflammatoires, Antibiotique, Cardiologie, Les formes galéniques : Forme sèche et liquide
Rhône Poulenc Saidal « R.P.S » Rhône Poulenc : laboratoire français	225	30%	Créée en Septembre 1998, avec une capacité de 20 millions d'UV. L'unité de production est située à la zone industrielle d'Oued Smar. Le coût d'investissement : 400 millions de DA. Entrée en production en Décembre 2000.	Anti-inflammatoires, Antibiotique, Cardiologie, Antiparasite, Psychotrope, Antitussif. Les formes galéniques : forme sèche, liquides et pâteuses.
Saidal Groupement Pharmaceutique Européen « SOMEDIAL »	180	30%	Créée en Septembre 1998, avec une capacité de 27 millions d'UV. L'unité est située à Oued Smar. Le coût d'investissement est de 980 millions de DA. Entrée en production le 4eme trimestre 2000.	Antitussifs, Antihistaminiques ; Contraceptifs oraux. La forme galénique : forme sèche.
ALDAPH SAIDAL NOVO NORDISK	132	10%	Créée en Janvier 1999, avec une capacité de production de 37	la fabrication de l'insuline et de 75 produits et

(Danemark) et PIERRE FABRE (France).			millions UV. Située à Tizi-ouzou, Oued Aissi. Le coût d'investissement est de 44 millions de dollars US. L'entrée en production le Janvier 2000.	concerne 16 classes thérapeutiques Diabétologie, Oncologie, Cardiologie, Cardio-vasculaires, Neuropsychiatrie, Allergologie
TAPHCO : TASSILI HARMACEUTICA L COMPAGNY (Société constituée entre Saidal/Acdima/Spi maco/ Jpm/Digromed	143	25%	Située dans la zone industrielle de Rouiba, sur un terrain appartenant à Saidal. Démarrage au 3eme trimestre 2001.	La fabrication des produits ophtalmiques (collyres) et produits injectables.
SAIDAR :Saidal – Dar El Dawa (Jordanie)	120	30%	La création de la JV à biotic, d'une capacité de 06 millions UV. Le coût d'investissement est de 120 millions de DA. Société réalisée en Avril 1999.	Fabrication de Collyres
SAIDAL-GLAXO WELLCOME (Angleterre)	ND	ND	Signé en 1998	Un projet de fabrication d'Aérosols.
SOLUPHARM			Le coût d'investissement 500 millions de dinars. La capacité de production est de 10millions d'unités de vente. Localisée à El Tarf. Date de démarrage est le 2 ^{eme} trimestre de 2004.	Solutés injectables
IBERAL		60%	La joint-venture créée par Digromed, Flash Algérie et une société espagnole	Les médicaments génériques
SAIDAL-NORTH AFRICA MANUFACTURIN G (SNM)		49%	qui sera chargée de la création, vers le début de l'année 2015, d'une unité spécialisée dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de produits anticancéreux.	Produits anticancéreux
SAIDAL JULPHAR		ND	Créée en 2014. Création d'une unité pour la production des médicaments génériques.	Produits injectables et des produits hospitaliers.

Source : Réalisé par l'auteur.

Ces actifs d'après Garrette et Blanc (1994) sont à priori liés à des savoir-faire différents chez chaque partenaire, et chaque allié dépend de l'autre pour que la joint-venture se développe. D'après ces auteurs, ce type d'alliance soulève un problème important, celui de la dépendance à terme d'un allié vis-à-vis de l'autre. Alors, l'un des partenaires peut s'affranchir de l'accord, soit au contraire s'y trouver enfermé.

En plus des joint-ventures, le groupe SAIDAL a noué des accords de façonnage pharmaceutique et des contrats de licence.

3. LES ACCORDS DE FACONNAGE PHARMACEUTIQUE ET LES CONTRATS DE LICENCE

Dans le cadre de l'ouverture du marché aux laboratoires étrangers, nous assistons parallèlement aux joint-ventures à l'émergence d'autres formes organisationnelles qui s'inscrivent dans le mouvement plus vaste d'internationalisation des marchés, d'accélération et de complexification du développement technologique.

3.1. Les contrats de façonnage pharmaceutique

L'activité façonnage porte sur la réalisation des produits des partenaires, pour leur compte dans les ateliers de SAIDAL. Le groupe a conclu des accords de façonnage avec des laboratoires nationaux et étrangers. Toutefois, la logique à la base de ces accords est quelque peu différente de la logique du façonnage pharmaceutique que nous avons traité précédemment. Pour comprendre le rôle de SAIDAL et déterminer son type de statut : fabricant au sens strict ou partenaire stratégique, il est important de revenir sur le processus de production des médicaments éthiques et génériques.

3.1.1. Le processus de production des médicaments

La fabrication des médicaments éthiques est un processus à plusieurs étapes. La première étape est la fabrication du principe actif produite dans les centres de recherche spécialisés. La matière première travaillée produit des réactions chimiques pour former la molécule. Cette étape exige des unités de fabrication mettant en jeu des processus de fabrication modernes qui demandent d'importants investissements et exigent une main d'œuvre qualifiée et des infrastructures de qualité.

Ces unités doivent respecter les « bonnes pratiques de Fabrication⁷¹ » conformément aux recommandations internationales. La fabrication du principe actif se fait au sein du groupe afin d'en garder la maîtrise. C'est la phase stratégique rarement sous traitée sauf éventuellement des parties non stratégiques de la substance.

La deuxième phase est la formulation du médicament. La formulation d'un médicament qui consiste au mélange de la substance active chimique avec d'autres substances inertes. Cette étape comporte également la galénique, c'est-à-dire le choix de la forme du médicament (pilule, gélule, suppositoires, sachet en poudre...). « *La forme galénique doit préserver, voire*

⁷¹ Les « Bonnes Pratiques de Fabrication » représentent l'assurance qualité adaptée à la production médicale.

potentialiser le rapport bénéfice/risque du produit et être absorbée confortablement par le patient » (Weinmann, 2005). La dernière étape est le conditionnement du médicament.

Concernant la formulation des médicaments, Weinmann (2005), indique que deux cas peuvent se présenter. Le premier est le cas où la formulation exige une forte technicité. Il s'agit de chaîne de fabrications uniques qui ont été construites pour cette production. Le second, est le cas où la formulation ne requiert aucune prouesse technologique. C'est le cas de la mise en forme des comprimés.

Le processus de fabrication des médicaments génériques est sur plusieurs aspects différent de celui des médicaments éthiques. Pour fabriquer des génériques, une condition première est essentielle : la substance active tombe dans le domaine public.

Dès lors, que le brevet est échu, la première phase consiste en la recherche de sources d'approvisionnement de matières premières. Ensuite, vient l'homologation⁷² des principes actifs, le laboratoire quand cela est possible demande un échantillon de la substance de référence de ce même principe actif pour avoir un étalon pour échantillons à analyser.

Vient ensuite l'étape de développement. Cette étape a pour but de tester plusieurs formules. La formulation veut dire l'association du principe actif avec divers excipients qui permettent la mise en forme galénique. Il suffira ensuite, d'en sélectionner une qui représentera le prototype. Des tests de biodisponibilité⁷³ et de bioéquivalence sont menés.

Après avoir effectué ces tests, la fabrication du médicament générique peut commencer, et dès que l'autorisation de mise sur le marché est obtenue, le producteur met alors ces produits à la disposition des grossistes et des officines. Dans cette perspective, tous les avis convergent pour affirmer que l'essor des génériques est un moteur de croissance du façonnage pharmaceutique.

En effet, les fabricants de copies légales sont traditionnellement en sous capacités et recourent massivement à la sous-traitance (Paul-Petit et al, 2009). Le cabinet Pecepta (2007), confirme cet état de fait car il note que c'est bien la prise en charge industrielle des produits en fin de vie des laboratoires qui demeure au cœur de la croissance du façonnage pharmaceutique.

3.1.2. Les niveaux de différence

La logique du façonnage pharmaceutique est le transfert par les laboratoires de capacité de production et leur reprise par les façonniers. Plusieurs laboratoires ont mené de vastes plans de désindustrialisation pour se recentrer sur les activités jugées stratégiques telles que la recherche et la distribution.

⁷² Cette étape permet l'analyse du principe actif afin de déterminer sa qualité, sa pureté et sa conformité au regard des normes en vigueur. En fait, les principes actifs doivent être validés. Ils subissent à cet effet, plusieurs tests pharmaco-techniques et comportementaux (tests in vitro et in vivo) pour déterminer si à la mise en forme galénique, ils apporteront les mêmes caractéristiques que la spécialité de référence.

⁷³ La biodisponibilité est la vitesse et le taux de libération du principe actif d'une préparation pharmaceutique.

Dans ce cadre, nous trouvons un laboratoire cédant et le façonnier acquéreur. C'est la situation où il existe impérativement une gestion du processus de cession des sites de production. « *Le rachat de ces unités par les sous traitants se fait en échange de garanties de volume, ou de chiffre d'affaires et sur plusieurs années* » (Bio Santé, 2008).

Dans notre cas précis, SAIDAL n'est pas exploitant, ni repreneur des sites de production mais assure la production dans ses propres ateliers. En outre, le groupe fabrique des produits déjà mis en vente par les laboratoires donneurs d'ordre. Les laboratoires ne cèdent pas leurs produits, ni leurs marques, mais simplement le droit de fabriquer leurs produits (Paul-Petit et al, 2009).

Ainsi, SAIDAL n'intervient pas dans le processus de synthèse aboutissant au développement des principes actifs, son rôle est l'adjonction des excipients. C'est la formulation des médicaments. En conséquence, les contrats de façonnage de SAIDAL avec ses contractants, n'ont aucun aléa, qui concerne la gestion du processus de cession de sites.

Cependant, si la formulation est le cœur du métier du façonnage, pour fabriquer des génériques, les façonniers doivent impérativement se doter d'une expertise pointue dans le développement galénique et analytique (Paul-Petit et al, 2009).

Cela laisse supposer que le choix de ce groupe par les donneurs d'ordre relève largement de ses qualités et des services associés, étant donné que c'est en fonction du savoir-faire du façonnier que le donneur d'ordre décide de lui confier la fabrication de son médicament.

3.1.3. Le rôle de SAIDAL

Le contrat de façonnage a donc pour objet de définir les conditions dans lesquelles un laboratoire pharmaceutique exploitant et « donneur d'ordre », va confier au « sous-traitant » la fabrication de la spécialité pharmaceutique commercialisée par le laboratoire SAIDAL a exécuté plusieurs contrats de façonnage. Les produits sont des médicaments standards. Les accords se limitent à l'exécution de contrats ponctuels sans une signification stratégique précise.

SAIDAL s'est contenté de fabriquer les spécialités déjà connues et mises sur le marché depuis plus de 20 ans. Le groupe procède à une fabrication industrielle sans passer par une phase de recherche et de développement. SAIDAL a donc le statut de fabricant au sens strict.

Dans ce cas de figure, nous ne pouvons assimiler les accords de façonnage à une relation de partenariat car la relation de donneur d'ordre et d'exécutant ne peut être basée sur une logique qui sous-tend la logique partenariale.

Dans le cadre des contrats de façonnage SAIDAL intervient comme un sous-traitant pour la fabrication de la spécialité pharmaceutique pour le compte de l'exploitant dans les ateliers de SAIDAL.

3.1.4. Les partenaires de SAIDAL dans le cadre du façonnage pharmaceutique

Le façonnage pharmaceutique est « la fabrication des produits des laboratoires étrangers ». Les laboratoires sont : PFIZER (USA), RHONE-POULENC RORER (France), NOVO NORDISK (Danemark), DAR EL –DAWA (Jordanie) et RAM PHARMA (Jordanie). En 1998 et 1999, le groupe SAIDAL a signé des accords de façonnage uniquement avec les laboratoires étrangers. C'est à partir de 2003, que le groupe a diversifié son portefeuille de clients.

Tableau n° 24 : Les partenaires de SAIDAL.

Partenaires	Date de signature de l'accord	Nombre de produit	Site de production
Pfizer	1997	04	Filiale Pharmal (Dar El Beida)
Rhône Poulenc Rorer	1997	06	Dar El Beida
Dar El Dawa	1997	07	Dar El Beida
Ram Pharma	1997	03	Dar El Beida
Hayet Pharma	1998	02	Dar El Beida
Elli Lily	1999	01	Dar El Beida

Source : Rapport de gestion de SAIDAL (1999, p.23).

À partir de 2003, la part de l'activité de façonnage dans la production totale a évolué en dents de scie. L'analyse de l'activité du façonnage nous donne les chiffres suivants (détaillés dans le chapitre suivant) : 4% (2003), 2,5% (2004), 6% (2005), 12% (2006), 13% (2007), 6% (2008) et 7,8% (2009). Durant la période de 2003 à 2009, SAIDAL a un portefeuille de 13 clients. Parmi eux trois laboratoires étrangers. Ce sont AVENTIS PHARMA, PFIZER ET DAR EL DAWA et plusieurs entreprises pharmaceutiques privées nationales.

3.2 Les accords de licence du groupe SAIDAL

Les contrats de licence font partie des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (Mayrhofer, 2007). Dans le cadre d'une concession de licence, une entreprise concède le droit d'exploitation d'une technique, ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises. Le droit d'exploitation est accordé pour un territoire ou espace donné et pour une période de temps en contrepartie d'un versement de redevances ou royalties au propriétaire de la licence.

Nous constatons le peu d'informations concernant les accords de licence du groupe SAIDAL. Les rapports de gestion ne rendent pas compte de manière substantielle du contenu effectif de ces accords. Néanmoins, notons les travaux de Kernane (2006) qui a analysé l'ensemble des clauses contenues dans les contrats de licence du groupe SAIDAL et indique que le groupe vise un « *apprentissage technologique pour renforcer ses capacités propres de développement* » (Kernane, 2006, p.191).

3.2.1. Les clauses juridiques du contrat de licence

Le contrat de licence contient des clauses qui permettent de spécifier les intérêts en jeu pour chaque partie et organisent la diffusion des connaissances. Ces clauses se déclinent comme suit :

- La nécessité de la définition avec précision du champ couvert par l'accord. D'après Kernane (2006), le contrat stipule que le concédant s'engage à communiquer à SAIDAL les formules et techniques nécessaires à la fabrication et au contrôle des spécialités objet de l'accord, ainsi que toute information concernant les améliorations qui pourraient éventuellement être apportées ;
- La définition du territoire ou l'espace géographique. Aussi, les contrats de licence de SAIDAL concernent le territoire algérien ;
- La clause de confidentialité qui stipule que la documentation technique qui pourrait être transmise par le concédant au licencié dans le cadre de la relation contractuelle devait être clairement marquée comme confidentielle, à circulation restreinte et propriété du concédant ;
- Le licencié doit être au fait des derniers perfectionnements de façon à préserver son avantage compétitif sur les concurrents. Cette clause stipule que le licencié doit rétrocéder des droits d'exploitation au concédant pour les innovations qu'il dérive de la technologie initiale (Bessy et Brousseau, 2001).
- La clause d'approvisionnement exclusif dans le cas où le concédant tente de monopoliser l'approvisionnement du licencié. Le but affiché pour le concédant est de s'assurer de la meilleure qualité des produits fabriqués. « *Saidal devra dans les cas s'assurer que les principes actifs répondent aux satisfactions décrites dans les dossiers d'enregistrement remis par le concédant* » (Kernane, 2006, p.197) ;
- La clause de non concurrence permet au concédant de se prémunir contre la concurrence que pourrait lui faire un licencié ;
- La clause de responsabilité permet de contrôler les activités du licencié et la qualité des produits fabriqués.

3.2.2. Les contrats de licences acquises par le groupe SAIDAL

L'intérêt de ce type de contrat est l'acquisition par cette voie le savoir-faire de fabrication de produits pharmaceutiques. Le groupe SAIDAL évite ainsi les coûts liés à la recherche et développement, le temps de développement du produits et le risque y afférents. De plus, une licence peut apporter une assistance technique. Le tableau n° 25 nous donne l'ensemble des contrats de licences acquises par SAIDAL.

Tableau n° 25 : Les contrats de licence de SAIDAL.

Les laboratoires	Pays d'origine des laboratoires	L'année de signature du contrat	Les sites de production
SOLVAY PHARMA	France	1994	Filiale Pharmal
PFIZER	États-Unis	1997	Filiale Antibiotical
RHONE POULENC	France	1997	Filiale Pharmal
NOVO NORDISK	Danemark	1997	Filiale Antibiotical
DAR AL DAWA	Jordanie	1997	Filiale Pharmal
MEDICUBA	Cuba	1998	Filiale Antibiotical
HAYET PHARMA	Jordanie	1998	Filiale Pharmal
MEHECO	Chine	1998	Filiale Antibiotical
ELLI LILLY	États-Unis	1999	Filiale Antibiotical
MEPHA	Suisse	2004	Filiale Antibiotical
HETERO DRUGS	Inde	2006	L'unité de Gué de constantine
NOVO NORDISK	Danemark	2012	Constantine
SERVIER	France	2014	ND

Source : synthèse de l'auteur à partir des rapports de gestion de SAIDAL.

3.2.3. Les produits objets des accords de licence

Le groupe SAIDAL a produit plus d'une trentaine de produits sous contrats de licence. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un même produit à fabriquer sous formes de comprimés et sous forme liquide.

Les produits cités dans les rapports de gestion du groupe SAIDAL sont : « *Danilase* » sirop et « *l'insuline* » (NOVO NORDISK) ; « *Diclogestic gel* » (DAR AL DAWA) ; « *Duspatalin* », de « *l'Acidrine* », « *d'Algesal pommades* » et « *Duphalac* » en suspension et en sac (SOLVAY PHARMA) ; « *Diclofenac* » et « *Olphen* » 25 et 50 mg (MEPHA) ; l'antiviral « *Saiflu* » (Hetero Drugs Limited) ; « *Gentamicine* » et « *Diazepam* » (MEHECO).

4. LES PARTENAIRES DU GROUPE SAIDAL

Nous avons précédemment noté que la plupart des laboratoires qui exercent une activité en Algérie appartiennent à la « *grande pharma étrangère* » d'après Ubifrance (2009, p. 77). D'autres sont des pays émergents et moyen-orientaux et indiens. Dans le cadre de cette

recherche, nous allons identifier uniquement les partenaires du groupe dans les joint-ventures. Cette limitation se justifie par le fait que les joint-ventures sont des accords stratégiques et donc l'engagement est plus important et plus impliquant.

4.1. Les partenaires de SAIDAL dans le cadre des joint-ventures

Les premiers laboratoires avec lesquels le groupe SAIDAL a noué des accords de partenariat sont américains, français, danois et jordanien. Le seul laboratoire privé national avec lequel le groupe a noué une joint-venture est le laboratoire privé national SOLUPHARM.

4.1.1. Le laboratoire PFIZER : « PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING »

Le laboratoire américain PFIZER est le n°1 mondial avec un chiffre d'affaires de 52,5 milliards de dollars en 2004, représentant 9,8% de part de marché mondial. La pharmacie occupe 88% de son chiffre d'affaires. Dans le cadre des fusions /acquisitions qui ont caractérisé l'industrie pharmaceutique mondiale, le groupe PFIZER a effectué deux acquisitions majeures. La première est l'acquisition de WARNER LAMBERT pour 87,4 milliards de dollars le 19 juin 2000. La seconde est l'acquisition de Pharmacia pour 57,8 milliards de dollars le 16 avril 2003. Le groupe possède un nombre important de blockbusters. D'après Weinman (2005), il en possède 10 en 2004.

PFIZER est un laboratoire pharmaceutique global. Il intègre les activités de recherche et développement et de production pharmaceutique composée de trois départements :

La recherche et développement est organisée au niveau mondial par la division : Pfizer Global Research & Development (PGRD), dont le siège est aux États-Unis. PFIZER possède onze autres centres de recherche et développement à travers le monde (dont un en Angleterre, un en France, deux au Japon).

Les axes de Recherche & Développement sont le système nerveux central, la cardiologie, l'oncologie et les maladies infectieuses.

4.1.2. Le laboratoire RHONE POULENC : la joint-venture RPS

Le laboratoire RHONE POULENC était un groupe chimique pharmaceutique d'origine française issu en 1928 du rapprochement de la société chimique des usines du Rhône et des établissements Poulenc frères.

Le laboratoire RHONE POULENC a disparu en 1998 et dans le cadre de recentrage, le laboratoire a scindé ses activités chimiques et pharmaceutiques. Les activités chimiques sont devenues RHODIA et sa branche pharmaceutique a fusionné avec HOECHST pour donner naissance à AVENTIS.

4.1.3. Les laboratoires PIERRE FABRE et NOVO NORDISK : la joint-venture ALDAPH

- Le laboratoire PIERRE FABRE est un laboratoire français fondé au début des années 1960. Le laboratoire se développe autour de trois activités complémentaires : médicament, santé et dermo-cosmétique. PIERRE FABRE consacre 17% du chiffre

d'affaire pharmaceutique et 5% pour l'activité Dermo-cosmétique. Il a 10 000 collaborateurs dans le monde dont 65% en France, 20% en Europe, 9% en Amérique et 3% en Afrique et en Asie/Océanie ;

- Le laboratoire NOVO NORDISK est un laboratoire danois. Il est issu de la fusion en 1989 entre deux sociétés pharmaceutiques Novo Industries et NORDISK GENTOFFE. Il est spécialisé dans les traitements contre le diabète mais aussi dans l'hémostasie, l'hormone de croissance et dans les traitements hormonaux. NOVO NORDISK emploie 40 700 employés dans 75 pays et commercialise ses produits de plus de 180 pays.

4.1.4. DAR AL DAWA : la joint-venture JORAS

La société jordanienne DAR AL DAWA créée en 1975 et entrée en production en 1980 avec une usine au sud d'Aman. DAR AL DAWA a une forte présence dans le marché MENA comme d'autres fabricants de produits pharmaceutiques. La société tire l'essentiel de ses ventes dans 16 pays au MENA et la région du Golfe, l'Afrique Subsaharienne et en Europe (Global Investment House, 2007).

Les activités principales de la société sont :

- La formulation et la fabrication de génériques de sa marque propre, fabrication de produits sous licence de grandes entreprises pharmaceutiques ;
- La société licencie ses produits à d'autres sociétés.

La société jordanienne tire 19% du marché jordanien et 81% à l'export. Les marchés importants sont la Jordanie, l'Arabie Saoudite et l'Algérie.

Les sources d'approvisionnement sont à 40-50% de l'Inde et la Chine. Cette stratégie a aidé la société à garder des coûts bas et garder la qualité intacte. La société s'approvisionne également de l'Europe. L'une des activités de la société est également la recherche en biodisponibilité et en bioéquivalence.

4.1.5. Les laboratoires ACDIMA, SPIMACO et JPM: la joint-venture TAPHCO

La joint-venture TAPHCO allie plusieurs entreprises pharmaceutiques. Deux entreprises saoudiennes et une société jordanienne.

- ACDIMA (Arab Company for Drugs Industries & Medicals appliances): est une société koweïtienne. Elle a bâti des relations avec les multinationales et des participations dans le monde arabe. Elle vise à créer une concurrence pour l'innovation pharmaceutique dans le monde arabe ;
- SPIMACO (Saudi Pharmaceutical Industries and Medical Appliances Corporation) : cette société est créée en 1986. La production et le développement du matériel médical, préparations médicales et pharmaceutiques, et la commercialisation de

produits en Arabie Saoudienne et à l'étranger. Cette société a des filiales en Arabie Saoudite, en Egypte (03 filiales) et en Algérie (une filiale) ;

- JPM (Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Company) : JPM est l'une des premières entreprises en Jordanie créée en 1979. Cette société fabrique des produits pharmaceutiques et développe des nouveaux brevets et technologies et les transfère à d'autres sociétés. JPM est présente à l'Arabie Saoudite, Bosnie, Yemen, Liba et le Soudan, Mozambique, Tunisie et l'Égypte. Le portefeuille de produits comprend les antibiotiques, la dermatologie, les cardiologies, les antihistaminique et respiratoires. La matière active est importée de la Chine et de l'Inde et de l'Europe.

4.1.6. Le laboratoire GLAXO-WELLCOME

Le laboratoire est né de la fusion entre GLAXO ET WELLCOME en 1995. Le laboratoire produit les médicaments qui inhibent la multiplication du VIH. GLAXO-WELLCOME a créé une fondation qui vise à améliorer l'accès et la qualité des soins pour les personnes atteintes du SIDA dans les pays en voie de développement.

4.2. Le profil des partenaires

Le profil des ressources est défini comme « *l'image décrivant les actifs, aptitudes, habilités et expertises, détenues et contrôlés par une firme* » (Jolly, 2001, p. 50). L'auteur souligne que le profil des alliés détermine les ressources apportées dans l'alliance et par conséquent le profil de l'alliance. Dans son ouvrage, *alliance interentreprises*, il précise le concept de profil, la manière de l'opérationnaliser et mesurer la proximité entre les profils. Six types de ressources sont habituellement distinguées : technologiques, financières, physiques, humaines, organisationnelles et réputationnelles.

Pour la mesure de la proximité entre les profils de deux alliés, Jolly (2001), distingue trois opérationnalisations complémentaires : deux ont un caractère exogène (il s'agit de comparer leurs secteurs d'activités, examiner le taux de recouvrement des facteurs clés de succès et/ ou des conditions concurrentielles de leurs domaines respectifs), l'autre est endogène (considérer le profil de ressources d'après la chaîne de valeur). Par ailleurs, identifier la position concurrentielle relative est un élément important pour apprécier les rapports de force et/ou de dépendance qui peuvent exister entre les partenaires.

Dans leur article sur *les stratégies d'alliances des firmes d'équipements de télécommunication*, Garrette et Quélin (1992), considèrent que la position était déséquilibrée lorsque le chiffre d'affaire d'un des alliés était au moins le double du deuxième partenaire par ordre de taille. Cette méthode d'après ces derniers permet d'apprécier l'écart entre deux profils, c'est-à-dire d'identifier les similitudes et écarts, voire même l'ampleur de ces derniers. Cette distance mesure ainsi la connexité entre les profils des alliés. La position concurrentielle est un élément important pour « *apprécier la symétrie ou la dissymétrie des partenaires* » (Garrette et Quélin, 1992, p.338).

La plupart des partenaires du groupe SAIDAL sont des leaders mondiaux. Exception faite de SOLUPHARM et de FLASH Algérie, les partenaires dans les joint-ventures conclues par le

groupe SAIDAL ont des histoires très distinctes. Les positions concurrentielles sont significativement différenciées. Ils n'ont pas la même taille, ni la même antériorité. PFIZER et SANOFI AVENTIS comptent à leur actif plusieurs blockbusters.

Donc, les trajectoires technologiques du groupe SAIDAL et celles de ses partenaires ne sont pas comparables et disposent de capacités de production hétérogènes. En définitive, les profils des partenaires sont très différenciés. Leurs portefeuilles de ressources et de compétences sont incomparables. L'identification des partenaires nous donne des positions concurrentielles très différentes.

5. LE DEVELOPPEMENT INTERNE DU GROUPE

Le groupe SAIDAL a noué plusieurs accords avec les partenaires de nationalités différentes. Le choix pour un mode hybride semble être le mieux adapté à ses objectifs. Toutefois, le groupe a également fait le choix d'un développement autonome. Ce choix est basé sur la conviction que *« pour profiter d'un transfert de connaissances, il faut aussi produire des connaissances sur la base des capacités du site »* (Zaoual, 2008, p, 151). Aussi, pour le groupe, il ne s'agit pas uniquement de profiter d'un savoir-faire à transférer, mais plutôt d'un savoir –faire à créer. Quels sont alors les leviers sur lesquels se base le développement interne du groupe?

5.1. La recherche et développement

Fabriquer des médicaments génériques récents, capables de prendre en charge les pathologies les plus fréquentes sous de nouvelles formes d'administration et l'urgence de moderniser cette gamme de produits sont devenus un enjeu stratégique crucial. Le choix est porté sur le développement des médicaments par les moyens propres de SAIDAL en tant que garantie d'avenir durable et également d'accumulation de savoir-faire et de compétences (les publications du CRD, 2008). Il s'agit pour SAIDAL de la construction d'une base technologique. Cette dernière regroupe *« les connaissances et les compétences qu'un industriel devrait accumuler pour prétendre réellement à un développement industriel »* (Kernane, 2006, p.185).

Les options stratégiques du groupe en matière d'innovation pharmaceutique et le développement technologique sont axés sur : les nouvelles formes d'administration galénique ; la valorisation de la flore nationale et l'intégration de celle-ci dans le processus de développement de médicaments à base de plantes ; l'introduction de la biotechnologie dans le processus de fabrication des matières premières et l'innovation des procédés de fabrication et de contrôle (Publications interne du CRD, 2008).

5.1.1. La création d'un Centre de Recherche et Développement

Pour accroître sa capacité d'innovation, développer les compétences dans le domaine de la recherche et développement et l'innovation pharmaceutique, le groupe SAIDAL est parmi les dix entreprises nationales sélectionnées par une commission du Ministère de l'Industrie et de la Recherche (MIR) dans le projet de mise en place d'un centre de recherche (Ouchallal, Khelfaoui, Ferfera, 2005).

Le Centre de Recherche et de Développement a été créé, en juillet 1999 sur l'appui de l'unité de recherche créée en 1985 et en « *dépassement qualitatif et stratégique de celle-ci* » (les publications du CRD, 2008). Pour SAIDAL, il s'agit de recentrer l'activité du Centre de recherche sur « *son vrai métier de base* » (rapport de gestion, 1999, p.20).

La création de ce centre a consacré également son ouverture au monde universitaire et le lancement de passerelles Entreprise-Université. Cela s'est concrétisé par l'institutionnalisation du conseil scientifique du groupe SAIDAL, installé le 17 Mars 1999. Ce conseil est composé de 21 professeurs de différentes spécialités et des cadres d'entreprises et deux commissions y ont été créées, l'une concerne la bioéquivalence et l'autre concerne la recherche. Le CRD a pour mission l'élaboration de la politique et le développement des axes de recherche dans le domaine des sciences médicales et de l'innovation pharmaceutique, la valorisation et la diffusion des travaux techniques et scientifiques et des résultats de la recherche et la valorisation des ressources humaines lui permettant d'assurer une veille stratégique et une démarche prospective au profit du groupe.

Les équipes de recherche sont regroupées en équipes de projets interdisciplinaires prenant en charge des projets de développement et/ ou d'innovation et sont constituées en fonction des projets à mettre en œuvre et reconstituées en fonction des différents plans d'action annuels et pluriannuels. L'évaluation des projets est assurée par les organes habilités de la direction et par le conseil scientifique du groupe SAIDAL.

5.1.2. Les activités de recherche

Le groupe SAIDAL consacre 3% de son chiffre d'affaires à la recherche et développement et possède un centre de documentation important. Pour le moment les activités de recherche dans le médicament générique porte essentiellement sur la forme galénique dans l'objectif d'améliorer ce qui existe déjà en utilisant de nouveaux modes d'administration plus adaptés, plus efficaces, mieux tolérés et plus faciles d'emploi. De 2000 à 2008, SAIDAL a développé 75 médicaments. En outre, la valorisation des résultats des recherches s'est concrétisé par :

- Les projets des huiles essentielles : La signature d'un protocole d'accord avec une société luxembourgeoise PHYTOLUX pour le développement des médicaments à base de végétaux ou d'extrait de végétaux, en 2006 ;
- Projets méthodologies des plans d'expérience (élaboration d'une procédure générale pour l'optimisation et la formulation des médicaments génériques).

Aussi, la stratégie d'innovation adoptée par le Centre de Recherche et de Développement a permis l'obtention de plusieurs brevets résultats des efforts déployés.

- L'obtention de 4 brevets auprès de l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) en 2006 portant sur deux formes galéniques innovantes et deux procédés de nouvelles formulations ;
- L'obtention d'un brevet en 2007 relatif à la mise en point d'une matrice à désintégration rapide (forme galénique innovante) ;

- 9 demandes de brevets ont été introduites en 2007 (6 produits à base de plantes et 3 formulations galéniques innovantes) ;
- En 2007, l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a décerné au centre de recherche et de développement le prix de la meilleure invention 2007 ;
- En 2008, 5 autres demandes de brevets ont été programmées pour être déposées.

Par ailleurs et outre ces performances, un prix a été décerné par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle « WIPO » pour le Centre de Recherche et de Développement, à l'occasion du salon de l'innovation organisée à Oran en 2007. L'invention consiste en la formulation d'un comprimé orodispersible à la base de paracétamol enrobé (la mise au point d'un comprimé qui se désagrége en quelques secondes dans la bouche sans avoir à l'accompagner d'un liquide).

Les brevets obtenus par SAIDAL montrent que ses innovations s'apparentent plus à des transformations d'adaptation qu'à des transformations majeures. En effet, les brevets concernent soit un changement de la forme galénique ou un changement dans le processus de production.

5.2. La mise en place d'un Schéma Directeur Stratégique des systèmes d'informations

Dans l'industrie pharmaceutique, la maîtrise des systèmes d'information est un facteur clé de succès. Pour SAIDAL, c'est en 2004 que la Direction Organisation et Informatique a mis en place un socle organisationnel pour le démarrage effectif de la mise en place et du déploiement des nouveaux schémas d'organisation réengineering des processus et système d'information intégré (Rapport de gestion, 2004). Le schéma directeur d'information du groupe a pour objectif d'homogénéiser l'ensemble des systèmes de gestion (codification et procédures). Il permettra d'unifier et de rationaliser autant les procédures informatiques (sécurité, archivage, fiabilité, administration) du site WEB que les modalités d'acquisition et de maintenance des équipements informatiques.

Les technologies d'information et communication au sein de SAIDAL s'est orienté principalement vers deux usages : le premier concerne les aspects opérationnels (codification, archivage, fiabilité et administration). Le second a trait à une veille des brevets scientifiques et techniques des marchés mondial et national, de l'information et la prospection et l'identification de partenaires potentiels. Cette veille a pour but d'anticiper et s'adapter à l'évolution de l'environnement dans le domaine d'application « *scientifiques techniques, de marché, réglementaires a figuré et continu à l'être dans les préoccupations majeures du groupe* » (Rapport de gestion, 2006, p. 03). Cependant, cette veille et restées limitée.

5.3. La valorisation de la ressource humaine

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 les premiers porteurs de son ambition et de sa dynamique » (Rapport de gestion, 2007, p. 22) et la clé de sa « connaissance et de se pérennité » (Rapport de gestion, 2008, p.27).

La plus grande partie du personnel du CRD/SAIDAL a une formation initiale de 4.eme niveau. 77% du personnel de recherche et de développement sont des graduants. Le nombre de post- graduant et de doctorants est faible (respectivement 8% et 4%).

Tableau n° 26 : Effectif à temps plein du centre de R&D en 2008.

Degrés instruction	Administration	Maintenance	Recherche et développement	Total
Doctorants	0%	0%	4%	3%
Post Graduation	2%	0%	8%	6%
Graduation	33%	63%	77%	67%
Technicien	27%	13%	7%	12%
Secondaire	37%	25%	4%	12%
Moyen	2%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%
Effectif total	76	10	166	252

Source : Publications du CRD, 2008.

En outre, le personnel de la recherche et le développement a les profils suivants :Biologiste (35%), chimiste (29%), technicien de laboratoire (8%), Pharmacien spécialiste (6%), ingénieur spécialiste (6%), agronome (6%), pharmacien (6%), et des vétérinaires (5%).

SAIDAL avait pris l'engagement de se développer et continuer à poursuivre une politique en matière de gamme sélective et d'investissement humain qui demeure la clé de voute de son édifice (Rapport de Gestion, 2005). La stratégie du groupe en matière de formation est orientée principalement vers le développement des compétences techniques et managériales, les formations communes sont gérées par la société mère et les formations spécifiques par les structures Ressources Humaines des filiales (Rapport de gestion, 2006).

La formation dénote le souci de SAIDAL de s'assurer la mise à niveau permanente de ses effectifs, toutes catégories confondues. Cette mise à niveau de la ressource humaine est la condition indispensable pour accompagner le changement et le développement. Par ailleurs, l'engagement de l'entreprise en 2003, dans le processus de certification Iso 9001 version/version 2000, a entraîné un vaste programme de formation qui a aboutit à la certification du groupe SAIDAL en février 2005.

La structure de la formation par thèmes concerne, d'une part, la formation sur les métiers principaux et les fonctions importantes de l'entreprise en l'occurrence les thèmes relatifs aux techniques de production pharmaceutique, contrôle, BPF, Certification, management,

Marketing et gestion. (Rapport de gestion, 2003) et une formation sur les thèmes portant sur les protéines recombinantes, l'insuline recombinante. Cette formation est appuyée par la programmation de formation spécialisée en collaboration avec la faculté de Strasbourg, ayant pour thème « *la formulation et contrôle de substances biologiques à usage pharmaceutique* » (Rapport de gestion 2008, p.30).

Les coûts de formation sont estimés à 22 Millions de dinars algériens en 2003, 46 Millions de DA en 2004, de 32 millions de DA en 2005, 45 millions de DA en 2008 et de 67 millions de dinars en 2009. Quand aux nombres de personnes formées sont de 1956 en 2003, 1220 en 2004, 1246 en 2005, 1775 en 2008 et de 2410 en 2009.

La direction des ressources humaines du groupe a tenu à assoir une politique de formation basée sur l'équité, en offrant à l'ensemble du personnel chacun dans son domaine d'activité un accès à la formation afin de cultiver cette énergie sous toutes ses formes, de la canaliser et de la développer » (Rapport de Gestion, 2008). En 2010, des fiches d'emplois-Compétences ont été élaborées pour l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette gestion permettra de déterminer les conditions d'accès à chaque poste de travail, l'élaboration de plans de formation annuels à partir des écarts existants entre les compétences requises et les compétences existantes pour chaque poste de travail et la classification des postes de travail et l'élaboration d'une grille de salaires sanctionnant le mérite et la qualification » (Rapport du conseil d'administration, 2011).

CONCLUSION

L'ouverture du marché algérien en 1990, a offert aux laboratoires étrangers la perspective d'une extension de leur marché de référence. L'entreprise algérienne SAIDAL aurait du mal à exister devant de tels concurrents et les aléas des procédures d'importations sont nombreux et peuvent à terme anéantir l'industrie nationale déjà faible et de peu de valeur technologique.

L'idée de voir les concurrents comme des alliés possibles a alors émergé. Après d'âpres négociations, Le groupe SAIDAL a noué plusieurs accords de partenariats. Il s'agit en premier, de joint-ventures dont le but est de créer des unités de production dont le capital est la propriété de deux entreprises. Ensuite, des contrats de façonnage pharmaceutique, pour assurer la production de médicaments pour le compte de tiers dans ses propres ateliers et enfin, de contrats de licence par l'acquisition de dossiers pharmaceutiques. Les contrats sont divers et les partenaires aussi. SAIDAL possède un portefeuille de partenaires dont des laboratoires de renommée mondiale.

L'analyse du portefeuille d'accords conduit à souligner la grande variété de ces derniers en fonction du contexte de leur occurrence et du contexte dans lesquels ils s'inscrivent. Situer les accords dans leur contexte, en mettre à jour les éléments de différenciation est essentielle pour en comprendre les enjeux et les finalités, dans le cadre de la politique pharmaceutique

adoptée par les pouvoirs publics visant à développer une industrie pharmaceutique algérienne.

Mais si les accords de partenariat sont incontournables, le groupe a également fait le choix d'un développement interne par la recherche et le développement, l'acquisition d'un savoir-faire et la valorisation de ses ressources humaines. Si ce mode de développement semble donner un avantage durable, il est intéressant de savoir si les accords de partenariat qui représentaient une formule adaptée ont réalisé les objectifs visés.

CHAPITRE 6 :
EVOLUTION ET LES EFFETS CONTRASTES
DES ACCORDS DU GROUPE SAIDAL

CHAPITRE 6 :

EVOLUTION ET LES EFFETS CONTRASTES DES ACCORDS DU GROUPE SAIDAL

Introduction

1. Évolution et issues des joint-ventures
2. Évolution et les effets des accords de façonnage pharmaceutique
3. Les accords de licence
4. Les effets contrastés

Conclusion

INTRODUCTION

Le groupe SAIDAL s'est engagé depuis 1998, dans de nombreuses opérations de rapprochements et à une diversification des formes d'interaction coopératives avec les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques nationales. Ces deux tendances majeures sont, sans conteste caractéristiques d'un nouvel environnement concurrentiel, dans lequel le groupe industriel vecteur de l'État pour implanter une industrie pharmaceutique nationale veut s'affirmer et se positionner au niveau national et régional.

Concrètement, le groupe SAIDAL a signé onze (11) protocoles d'accords pour la création joint-ventures avec les laboratoires étrangers et une (01) avec une entreprise pharmaceutique privée nationale, plusieurs accords de façonnage avec un portefeuille de 13 clients (étrangers et nationaux) et plusieurs accords de licences acquises des partenaires étrangers.

Certains de ces accords ont été noués au début de la libéralisation du secteur, d'autres bien après. ***Comment ces accords ont-ils évolué ? Quelles sont leurs issues en 2012 ? Quels effets observés sur le groupe SAIDAL ?*** Telles sont les questions auxquelles répondra ce chapitre.

Ce chapitre prend appui sur l'analyse de contenus des rapports de gestion (1998-2012) du groupe SAIDAL, et sur les entretiens menés auprès de la direction du partenariat de SAIDAL, de la PFIZE-SAIDAL-MANUFACTURING, TAPHCO, WINTHROP et ALDAPH).

1. EVOLUTION ET ISSUES DES JOINT-VENTURES

L'intervention des laboratoires étrangers constitue un enjeu majeur pour la promotion de l'industrie pharmaceutique algérienne. Mais, parmi les modalités d'intervention, nouer des joint-ventures présente une opportunité de réponse à la réalisation des objectifs à la fois des pouvoirs publics et des entreprises qui dépendent d'eux. À la base ces joint-ventures peuvent être la structure, élément de concordance avec les besoins et les objectifs des entreprises algériennes dans un environnement de plus en plus complexe et instable qui requiert une ampleur de vue, une rapidité pour construire des avantages compétitifs.

Comment ces joint-ventures ont évolué ? Quelles sont leurs issues en 2012 ?

1.1. Les joint-ventures créées dans les années 1990

Le groupe SAIDAL a signé les protocoles d'accords pour la création de 07 joint-ventures entre 1998 et 1999. Ces joint-ventures sont « PFIZER SAIDAL MANUFACTURING », « RHONE POULENC SAIDAL », SOMEDIAL, « TAPHCO » « ALDAPH », JORAS et SAIDAL-GLAXO-WELLCOME. Nous allons voir que ces joint-ventures ont évolué de manière contrastée.

Treize ans après (2012), leurs issues ne sont pas à notre connaissance celles prévues par les pouvoirs publics d'un côté et par le groupe SAIDAL de l'autre.

- La joint-venture PFIZER SAIDAL MANUFACTURING

La « PSM » avec Pfizer a été créée en 2003. Elle est toujours en activité. Les créneaux de la joint-venture sont la production, la distribution et la formation médicale. Jusqu'à 2009, la joint-venture avait une capacité de 6 à 8 millions d'unités de vente. Cette capacité a été revue à la hausse en 2009 après l'élaboration du plan de développement quinquennal de SAIDAL.

En plus d'augmenter sa production, la joint-venture a décidé d'investir dans le médicament générique et les produits biotechnologiques et d'augmenter son personnel. En 2012, la joint-venture se retrouve avec 100 emplois directs créés. La main d'œuvre est totalement algérienne et la direction est assurée par un algérien.

La joint-venture fabrique, depuis 2003, des formes solides sèches (comprimés et gélules), ainsi que le conditionnement primaire et secondaire des médicaments les plus utilisés en Algérie, à l'instar du Débridat, Amlor 5mg et 10mg (antihypertenseur), Vibramycine 100mg (anti-infectieux), Feldène 20mg (anti-inflammatoire), Viagra, ainsi que huit autres molécules sont produites localement. Les médicaments concernent des domaines thérapeutiques divers comme cardio-métabolique, antibiotique, urologie, anti-inflammatoire, système nerveux central et autres.

En Algérie, le laboratoire PFIZER, a adopté une stratégie de pénétration (Kernane, 2006). Son projet est de fabriquer 55% de son portefeuille de produits et exporter vers le Maghreb après la satisfaction du marché local.

- Rhône Poulenc SAIDAL (RPS) avec le laboratoire français Rhône Poulenc

S'il existe en Algérie une joint-venture qui a subi de plein fouet les effets à la fois des fusions et des opérations de recentrage dans l'industrie française, est bien celle créée par SAIDAL et le laboratoire Rhône Poulenc. Cette joint-venture a été créée en 1998 et nommée « RHONE POULENC SAIDAL » et devait démarrer ses activités en décembre 2000. Les classes thérapeutiques qui devaient être produites sont : les anti-inflammatoires, les antibiotiques, cardiologie, les antiparasites, les psychotropes et les antitussifs en forme sèche.

Une année après l'annonce de ce projet, le laboratoire RHONE POULENC, un laboratoire chimique pharmaceutique a subi une opération de recentrage de son activité (séparation de ses activités chimiques et pharmaceutiques) et a fusionné avec le laboratoire allemand « HOECHST » pour donner naissance à « AVENTIS » le 20 décembre 1999.

Le contrat de SAIDAL avec RHONE POULENC a été repris par le laboratoire AVENTIS en 1999. La joint-venture a été renommée « AVENTIS PHARMA SAIDAL » (APS). La participation d'AVENTIS est de 70% et celle de SAIDAL est de 30%. L'usine a été inaugurée le 23 juin 2002, mais l'activité y était très timide. La raison avancée est justement liée à la fusion des deux laboratoires nous explique la responsable de la direction de partenariat du groupe SAIDAL.

En août 2004, SANOFI SYNTHELABO prend le contrôle d'Aventis. La fusion absorption est finalisée le 31 décembre 2004 et a donné naissance à SANOFI-AVENTIS. Le projet de la joint-venture avec SAIDAL est maintenu mais change de nom. Elle devient : SANOFI-AVENTIS-PHARMA SAIDAL (APS).

La joint-venture a connu un « *effort de montée en cadence* » (Rapport de Gestion, 2005, p.27) En effet, le volume global produit durant l'année 2005 est de 12 millions d'unités de vente, représentant +47% par rapport au volume global produit durant l'année 2004 et à 15 millions d'unités de vente en 2006 « *soit plus de 25% par rapport aux réalisations de l'année précédente* » (Rapport de Gestion, 2006, p.27).

Cette joint-venture produit une gamme de 12 produits. Les produits fabriqués sont : *Telfast* (120 mg et 180 mg) ; *Rovamycine* (1,5 MU et 3 MU) ; *Triatec* (2,5 et 5 mg) ; *Sestral* (200 et 400 mg) ; *Daonil* 5 mg ; *Doliprane* 500mg ; *Amarel* 2 mg et *Profenid* 100 mg.

En 2010, la joint-venture a connu un changement d'appellation et une modification de son objet. En effet, le partenaire est désormais « WINTHROP PHARMACEUTICALS », la division de SANODI-AVENTIS spécialisée dans les médicaments génériques et la joint-venture devenue « WINTHROP PHARMA SAIDAL » (WPS), qui a pour mission de mettre sur le marché algérien des médicaments génériques de qualité SANOFI-AVENTIS sous la marque WINTHROP. Cette joint-venture commercialise les références suivantes : « *Ramipril winthrop* » et « *Glimépiride winthrop* ».

- La joint-venture « SOMEDIAL »

SOMEDIAL est une joint-venture créée avec le groupement européen. Le groupe SAIDAL possédait une participation minoritaire (16,97% du capital social) soit « *141 millions de dinars* » (Rapport de gestion, 2007, p. 30). Les laboratoires étrangers sont : SCHEERING PLOUGH, BOUCHARA RECORDATI, GLAXO WELLCOME.

La joint-venture a démarré sa production avec 02 produits : Microgynon en comprimés et le Néo-codion. Le « *volume de production réalisé durant 2005 par SOMEDIAL est de 844 199 unités de vente* » (Rapport de Gestion, 2005, p.27). En 2006, la joint-venture a prévu la diversification de sa gamme en touchant d'autres classes thérapeutiques. Aussi, « *Le volume de la production réalisé durant l'année 2006 par SOMEDIAL est de 3 720 014 Unités de vente* » (Rapport de Gestion, 2006, p.27).

En 2009, le chiffre d'affaires de la société est de 1 018 375 Milliers de Dinars. La production est de 4 135 Milliers d'unités de vente. La valeur ajoutée et le résultat d'exploitation sont respectivement de 278 754 Milliers de Dinars et 71469 Milliers de dinars.

Toutefois, c'est à partir de 2009, que la joint-venture a commencé à rencontrer des problèmes d'approvisionnements (l'introduction du crédit documentaire pour l'achat à l'importation de matières premières et articles de conditionnements), les pannes fréquentes de la chaîne de conditionnement des hormones (Microgynon, Diane 35) dû à la vétusté de l'outil de production et les difficultés de trésorerie liées au remboursement des crédits d'investissements de l'usine. C'est à partir de cette date que le groupe SAIDAL a décidé lors de l'assemblée générale ordinaire du groupe SAIDAL tenue le 28 juin 2009, de porter sa participation dans le capital social de la société de « *16,97% à 59%* » (Rapport de Gestion, 2009, p.05).

Les exercices 2009 et 2010 ont représenté une véritable période de transition coïncidant avec la prise de contrôle par le groupe SAIDAL. L'activité de revente en l'état est de ce fait

éliminée. La joint-venture a été acquise par le groupe SAIDAL et est devenue la quatrième filiale du groupe.

- La joint-venture ALDAPH

L'accord signé par SAIDAL et les laboratoires PIERRE FABRE et NOVO NORDISK portait sur la création d'une unité de production d'insuline, d'anticancéreux et d'autre spécialités.

Le projet de réalisation de la joint-venture a été reporté à plusieurs reprises. SAIDAL, actionnaire minoritaire (10% du capital social) s'est retiré en 2000. La joint venture ALDAPH vole alors en éclats. Certains avis ont avancé deux raisons principales à la réticence pour la création d'une unité de production de l'insuline. La première est le prix plus onéreux de l'insuline produite en Algérie par rapport à celle importée. La seconde raison est liée à la surproduction enregistrée à travers les usines implantées de part le monde. Les laboratoires étrangers ont jugé qu'une autre usine de fabrication d'insuline n'était aucunement pertinente, ni nécessaire. La joint-venture ALDAPH a été dissoute en 2000, mais la société a continué à exercer ses activités d'importation.

C'est ainsi que le ministre en exercice en 2002 a notifié à ALDAPH le 13/11/2002 la décision de lui retirer définitivement la licence d'importation de médicaments. Une sanction prise pour non respect du cahier de charge qui obligeait tout importateur à investir dans la production des produits pharmaceutiques en Algérie (l'arrêté n°46 du 07 octobre 1998).

C'est alors, que le laboratoire NOVO NORDISK a décidé de créer la filiale qui a gardé le même site (Tizi-Ouzou) et la même appellation ALDAPH. La filiale est aujourd'hui la première usine en Afrique et emploie une centaine de personnes.

- La joint-venture TAPHCO

Cette joint-venture était présentée comme un géant pharmaceutique arabe qui va concurrencer les multinationales et comme un modèle unique de la coopération arabo-arabe. La société ainsi créée est la propriété de : DIGROMED, SAIDAL, SPIMACO, ACDIMA et JPM.

La date de lancement de la production a été reportée à plusieurs reprises: 2001 puis, juin 2006. En 2005, les travaux de réalisation de génie civil, charpente métallique, réseau d'assainissement et dallage, ont atteint un taux de réalisation de 100% en 2005. Une étude de marché a été lancée pour les produits retenus et à réaliser. En 2009, à la dissolution de l'entreprise de distribution de gros DIGROMED, les actions détenues par la société dissoute ont été transférées à SAIDAL à titre gracieux en 2011.

Pour ce projet « *en hibernation depuis 2005* » (rapport du conseil d'administration, 2011, p. 13), les actionnaires ont décidé de financer le reste du projet sur fonds propres à hauteur de 997 millions de dinars. La production va « *démarrer la fin janvier 2013* » nous a indiqué l'un des responsables que nous avons trouvé sur les lieux de la société en décembre 2012, mais, « *c'est la fin des travaux qui était prévue pour juin 2013 avec un démarrage de la production au cours du 4ème trimestre de la même année* » (Rapport du conseil d'administration, 2012, p.10).

- La joint-venture JORAS

Cette joint-venture a été créée en 1999 avec un partenaire jordanien DAR Al DAWA. La société jordanienne est spécialisée dans les médicaments génériques. La part du groupe SAIDAL dans le capital social de la joint-venture est de 30%, soit « 36 millions de dinars » (Rapport de Gestion, 2007, p.30). Le bilan de la production des produits JORAS s'élève à 8 700 millions de Dinars (Rapport de Gestion, 2005, p.27). Elle produit les médicaments des classes thérapeutiques suivantes : les antiallergique, les anti-inflammatoire, les antibiotiques et les anti-Glaucomateux. Le tableau n° 27 fait état de part de chaque classe thérapeutique dans la production totale.

Tableau n° 27 : La répartition des classes thérapeutiques dans la production totale.

Classes thérapeutiques	Production « UV »
Antiallergique	33 763
Anti-inflammatoire	57 951
Antibiotique	44 162
Anti-Glaucomateux	138 367
Total	274 243

Source : Rapport de gestion de SAIDAL, (2005, p.27).

La capacité de production de la joint-venture a augmenté pour atteindre en 2006 « 564 499 d'unités de vente de 47 millions de dinars » (Rapport de Gestion, 2006, p. 28).

Cependant, les résultats de la joint-venture sont insuffisants et compte tenu de « *la persistance de ces résultats négatifs et la faiblesse du niveau d'activité, il a été exigé du partenaire Dar Al Dawa, une révision à la hausse des loyers des infrastructures mises à la dispositions de la Société par la filiale Biotic ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un Business Plan permettant à la société de réaliser les objectifs qui lui ont été assignés lors de sa création* » (Rapport du conseil d'administration, 2011, p.13).

- La joint-venture SAIDAL GLAXO WELLCOME

Les deux partenaires ont signé en 1999 le projet de réalisation d'un projet industriel pour la production d'aérosols. Ce projet a été affecté par la fusion du laboratoire GLAXO WELLCOME et SMITH KLINE pour donner naissance au laboratoire GLAXO SMITH KLINE. Les termes de l'accord ont été redéfinis. Le partenaire britannique a renforcé sa participation dans la joint-venture SOMEDIAL avec le Groupement Européen. Le laboratoire GLAXO SMITH KLINE a créé en 2005, sa propre filiale en Algérie.

Finalement, des sept projets de création de joint-ventures, seules trois sont activées (PSM et WPS et JORAS), deux sont dissoutes (ALDPAH et SAIDAL GLAXO WELLCOME), une acquise (SOMEDIAL) par le partenaire national SAIDAL et une autre est toujours en projet (TAPHCO) en janvier 2013.

Dans les années 2000, deux autres joint-ventures ont été créées au cours de la même année, 2004. L'une entre une entreprise pharmaceutique privée algérienne SOLUPHARM. Cette joint-venture a soulevé l'espoir de l'émergence d'une « *démarche partenariale renouvelée dans le cadre des 3P (Partenariat Public Privé)* » (Rapport de Gestion, 2004, p.3). L'autre avec un laboratoire russe ABOLMED.

1.2. Les joint-ventures créées dans les années 2000

- La joint-venture SOLUPHARM

L'accord de joint-venture a été signé le 9 mars 2004. Le terrain a été acquis au niveau de la wilaya d'El Tarf. L'objet de la société porte sur la fabrication de produits sous forme sèche et injectable concernant les antirhumatismaux, les anticancéreux et les anesthésiques. C'est le premier accord mettant en jeu un partenariat privé national et un partenaire public. La date d'achèvement des travaux des ateliers de production, et acquisition des équipements est prévue pour la fin du mois de juin 2006 (Rapport de gestion 2006). La date de décembre 2006 a été retenue pour le lancement de la production. Mais, le projet n'a pas abouti. Le 28 juin 2009, lors de l'assemblée générale ordinaire du groupe, le groupe SAIDAL a cédé les actions de la joint-venture et a retiré sa participation du capital de SOLUPHARM.

- La joint-venture SAIDAL ABOLMED

Ce contrat a été signé en 2004. L'ensemble des contrats satellites ont été signés et un audit a été effectué au niveau de la filiale Antibiotical. En 2007, le groupe SAIDAL « *recherche de nouveaux partenaires pour les Céphalosporines* » (Rapport de Gestion, 2007, p.30), ce qui signifie qu'aucune suite n'a été donnée au projet. D'ailleurs, dans les rapports de gestion de 2005 à 2012 que nous avons consultés, aucune allusion n'a été faite à ce projet.

- La joint-venture IBERAL

Cette joint-venture n'a pas été conclue directement par le groupe SAIDAL mais, par l'entreprise de distribution de gros DIGROMED avec un partenaire espagnol et une entreprise algérienne FLASH Algérie. Cette société était implantée dans les sites de DIGROMED à El Harrach. C'est la première entreprise qui est passée directement vers la production sans passer par les importations. Mais, l'activité de cette entreprise n'est pas une unité de production véritable mais de conditionnement.

Au cours de l'exercice 2011, la Direction Générale du groupe SAIDAL a présenté le dossier portant l'acquisition sur fonds propres de 40% des actions détenues par la firme espagnole STE dans la société IBERAL pour un montant de 279 millions de Dinars du capital. En 2011, a eu le transfert à titre gracieux au profit du groupe SAIDAL des actions détenues par la société DIGROMED dans le capital d'IBERAL. SAIDAL « *est appelé à détenir 60% du*

capital de la société IBERAL » (Rapport de gestion, 2011, p.13). La société produira des injectables au niveau du site à Baraki.

Les joint-ventures créées dans les années 2000, n'ont pas survécu. L'action inscrite dans le cadre du « *déploiement de la stratégie relative au partenariat public/privé* » (Rapport de gestion, 2004, p.20) est arrêtée et les échanges entre SAIDAL et ABOLMED qui portaient sur les échanges commerciaux n'ont pas abouti à un renforcement des liens entre les deux laboratoires.

Quant à IBERAL, deux événements majeurs ont marqué « *l'échec* » de la joint-venture : la dissolution de DIGROMED et le retrait du partenaire espagnol. SAIDAL rachète alors les parts du partenaire espagnol. Le troisième partenaire algérien, FLASH ALGERIE est une entreprise de production de boissons non alcoolisées et des jus de fruits est l'un des actionnaires minoritaire (40% du capital social).

Par ailleurs, dans les années 2010, deux autres joint-ventures sont créées. La joint-venture SAIDAL NORTH AFRICA HOLDING a été créée en 2012 pour la fabrication des anticancéreux. La seconde, est la joint-venture SAIDAL JUPHAR en 2014 pour la production des médicaments génériques. Ces deux projets ne peuvent être considérés dans le cadre de cette recherche car se sont des joint-ventures nouvellement créées. Le tableau n° 28 fait la synthèse des issues des joint-ventures en 2012

Tableau n° 28 : Synthèse des issues des joint-ventures.

Les joint-ventures	Leurs issues en 2013
PFIZER SAIDAL MANUFACTURING	En activité et connaît une extension de ses activités
Aldaph	Dissoute. Novo Nordisk a repris le projet en filiale
RHÔNE POULENC SAIDAL	En activité Devenue WPS dont la mission est la fabrication des médicaments génériques.
SOMEDIAL	Acquise par le groupe SAIDAL. Elle est la quatrième filiale du groupe à partir de 2009.
JORAS	En activité
SOLUPHARM	Saidal a cédé ses actions détenues dans la joint-venture
TAPHCO	En projet depuis 1998
IBERAL	Retrait du partenaire espagnol et rachat des actions par le groupe Saidal.
SAIDAL GLAXO WELLCOME	Le projet n'a pas abouti
ABOLMED	Le projet n'a pas abouti
SAIDAL NORTH AFRICA HOLDING	En projet
SAIDAL JUPHAR	En projet

Source : réalisé par l'auteur.

Ainsi, globalement à peine trois joint-ventures ont « survécu » et sont relativement stables. Trois autres sont dissoutes, une a été transitoire.

1.3. La performance des joint-ventures conclues par le groupe SAIDAL

La question de la performance des joint-ventures occupe une place centrale et controversée dans l'analyse des joint-ventures (Meschi, 2009). Nous allons aborder la question de cette performance de la manière la plus large possible, étant donné que les informations liées aux montants des importations, des approvisionnements et les chiffres d'affaires ne sont pas dévoilés.

Deux conceptions distinctes de la performance émergent selon Meschi (2009). Elles proviennent initialement d'une distinction qui s'opère entre d'un côté la performance analysée selon la perspective des joint-ventures en tant qu'entité avec une identité et l'autre selon la perspective des partenaires.

1.3.1. La performance analysée selon la perspective des joint-ventures

La première conception de la performance renvoie à une vision focalisée sur les joint-ventures elles mêmes. Cette conception exclue implicitement toutes les interactions avec les partenaires.

Dans cette vision unilatérale, les joint-ventures sont considérées comme des organisations (produits des partenaires) mais détachées d'eux. Des organisations qui reposent sur des structures formelles qui définissent la répartition des responsabilités, les niveaux de décisions et les mécanismes de coordination. Nous allons considérer deux mesures complémentaires de performance proposées par Meshi (2009) : la survie et la longévité.

Dans cette perspective, les joint-ventures de SAIDAL sont des sociétés par actions dont la mission est de produire et de vendre les produits des partenaires étrangers. Le groupe SAIDAL a créé (signé les protocoles d'accords) pour la création de 11 joint-ventures.

Toutefois, deux d'entre elles, « SAIDAL-NORTH AFRICA MANUFACTURING » créée en 2012 avec NORTH AFRICA HOLDING pour la production et la commercialisation des anticancéreux et celle créée avec JULPHAR, un groupe émirati pour la production des médicaments génériques en 2014 sont encore en phase de projets. Donc, nous ne pouvons pas les prendre en considération dans la mesure de la performance.

Aussi, si nous considérons la période 1998-2013, nous pouvons identifier les joint-ventures qui sont en activité et celles qui ont été rompues soit par cession, par rachat ou par dissolution et de déduire un taux de survie et une mesure de leur longévité.

Le bilan que nous pouvons établir nous donne pour les neuf (09) joint-ventures : trois joint-ventures en activité, trois (03) sont dissoutes, une (01) est acquise par le groupe SAIDAL, une (01) cédée et la dernière est toujours en projet depuis 1999.

De ce bilan, nous pouvons déduire que le nombre de joint-venture en activité est égal en nombre à celles qui sont dissoutes (03 joint-ventures) et le nombre de joint-venture rompues est de 06, soit environ 66%. Parmi les joint-ventures en activité, celle nouée avec RHONE POULENC a survécu à toutes les mutations des laboratoires, plus précisément les fusions/acquisitions. Le groupe SANOFI a pour objectif de se maintenir et renforcer sa position sur le marché algérien. Comme indiqué par Kernane (2006), la stratégie de ce laboratoire consiste à faire de lui plus qu'un partenaire de SAIDAL. Il cherche à être un partenaire de l'État algérien.

Le laboratoire a décidé de construire une autre usine dans la ville nouvelle de Sidi Abdellah. Selon le rapport sectoriel (2011), SANOFI AVENTIS est le n°1 sur le marché algérien, avec 13% de parts de marché, soit environ 320 millions de dollars en 2009.

La joint-venture avec le laboratoire américain, PFIZER a vu son chiffre d'affaires passer de 13,5 millions d'euros en 2008 à 20 millions d'euros au mois de septembre 2010 (Rapport sectoriel, 2011). Ce laboratoire ambitionne de consolider et renforcer le partenariat avec SAIDAL en produisant des médicaments génériques destinés à la lutte contre le cancer, les maladies chroniques et d'intensifier la coopération en matière de transfert de technologie et d'identification des besoins du marché du médicament en Algérie.

Par ailleurs, l'activité de ce laboratoire va connaître probablement une extension dans le cadre du plan de développement du groupe SAIDAL. Le laboratoire s'est positionné comme un acteur clé dans la construction du Centre de Recherche en Biotechnologie de Sidi Abdellah et dans la formation médicale en Algérie. Ses deux atouts majeurs sont : une forte expérience de production et une forte force de vente. Toutefois, sa position est menacée par deux facteurs : la priorité accordée par les pouvoirs publics algériens à la consommation des génériques et la concurrence des autres laboratoires étrangers principalement de SANOFI AVENTIS.

En revanche, la joint-venture TAPHCO, dont le protocole d'accord a été signé en 1999, ne correspond plus aux priorités stratégiques de SAIDAL mais continu de mobiliser des ressources financières (977 millions de dinars). C'est un grand projet annoncé depuis 1998 mais qui tarde à se concrétiser.

Une autre joint-venture mérite également d'être évoquée, celle créée avec SOLUPHARM, une entreprise pharmaceutique privée nationale. Le lancement de la production a été prévu pour décembre 2006. Mais, en 2009, le groupe SAIDAL a cédé ses parts (35%) dans le capital social de SOLUPHARM. Les deux partenaires n'ont pas su saisir l'opportunité d'amorcer un flux d'affaires.

1.3.2. La performance analysée selon le partenaire SAIDAL

Nous avons précédemment expliqué l'arbitrage effectué par SAIDAL et montré en quoi les accords de partenariat sont une réponse adaptée pour le groupe. Les objectifs à considérer dans le cadre algérien sont les objectifs de la joint-venture et ceux des pouvoirs publics.

Aussi, « *Les partenaires ont besoin de la joint-venture pour réaliser leurs objectifs et celle-ci n'a pas d'autres finalités que de satisfaire ces objectifs* » (Meschi, 2009, p.123).

Dans cette perspective, Meschi (2009) souligne qu'il n'est pas question de parler de la performance de la joint-venture mais plutôt de la performance des partenaires en relation avec la joint-venture. Répondre à la question de savoir si les objectifs des partenaires sont réalisés, c'est finalement répondre à la question de la performance de la joint-venture mise en relation avec le groupe SAIDAL.

Le tableau n° 29 reprend les termes des joint-ventures créés : les montants des investissements, la date de démarrage, le début d'activité et le nombre d'unités de vente.

Tableau n° 29 : les termes des joint-ventures créées par le groupe SAIDAL.

Joint-ventures	Montant des investissements (en millions de dollars)	Date prévue de démarrage	Date de début d'activité	Nombre d'unités de vente (prévisions)
PSM	25	2000	2003	30
RPS	28	2000	2002	20
SOMEDIAL	20	2000	2004	27
ALDAPH	44	2001	-	37
TAPHCO	19	2001	-	17

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de 1998 et 1999.

Les cinq premiers projets créés par le groupe SAIDAL (rappelons-le) devaient créer 880 emplois. Les objectifs étaient le développement du savoir-faire, la rentabilité et l'élargissement de la gamme du groupe. Quel est le degré de réalisation des objectifs de SAIDAL ?

- Les emplois créés

Le nombre d'emplois que ces projets devaient créer était de 880 emplois. En 2012, la joint-venture PSM a créé 100 emplois, RPS 120 emplois, SOMEDIAL 100 emplois et TAPHCO 70 selon le président Directeur général de SAIDAL (2011). Il s'agit en réalité de la création de 390 emplois au lieu de 880 visés, soit 44% des résultats attendus.

À la création de JORAS, le nombre d'emplois prévus est de 25 emplois à créer, ce qui finalement augmente le nombre d'emplois de 390 emplois à 415.

- Le montant des investissements

Le montant des investissements était estimé à 136 millions de dollars. Si nous établissons un ordre de classement des projets en fonction de l'importance des investissements, le projet

ALDAPH avec les laboratoires NOVO NORDIS et PIERRE FABRE est le premier avec 44 millions de dollars, suivi de RHONE POULENC SAIDAL (28 millions de dollars) puis PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (25 millions de dollars), SOMEDIAL (20 millions de dinars) et enfin TAPHCO avec 19 millions de dollars.

Or le projet ALDAPH est dissout, ce qui veut dire que le montant des investissements se trouve diminué de 44 millions de dollars soit 92 millions de dollars au total. De plus, le projet de TAPHCO qui ne produit pas encore représente une perte immense pour le groupe SAIDAL et les pouvoirs publics.

- La production en unités de ventes

Les projets des joint-ventures devaient produire environ 131 millions d'unités de vente (si nous considérons l'ensemble des projets). La capacité réelle ne dépasse pas 27,5 millions d'unités de vente. Mais, si nous tenons compte que des projets qui sont réellement créés, le montant de la production en quantités est 27,5 millions d'unités de ventes sur 77 millions d'unités de ventes (30 pour PSM, 20 pour RPS et 27 pour SOMEDIAL).

- Les dates de mise en activité

Au départ les partenaires se sont engagées sur un calendrier précis de réalisation mais ces derniers ne sont jamais respectés. Tous les projets ont connu un décalage entre la date prévue pour le démarrage de l'activité et la date de démarrage effective. La différence est de trois ans pour la PSM, deux ans pour la joint-venture avec RHONE POULENC et de quatre pour SOMEDIAL.

Les objectifs visés par le groupe SAIDAL par la création des joint-ventures n'ont pas atteints leurs cibles. Trois critères de performance ont été retenus : les dates de création, les montants des investissements et le nombre d'unités à produire. Pour chacun de ces critères les résultats sont en deçà des prévisions.

1.3.3. La performance selon les partenaires de SAIDAL

L'intérêt des laboratoires est un élargissement des marchés de référence de leurs produits, d'une taille critique à l'échelle de la planète, de disposer de molécules à fort potentiel et se positionner là où le marché est plus dynamique. De ce point de vue, les laboratoires doivent s'orienter dans deux voies possibles. Celles-ci s'imposent à eux : soit, découvrir et lancer de nouveaux produits véritablement innovants (cela suppose une productivité importante la recherche et développement), soit augmenter le nombre de leurs débouchés commerciaux.

Deux logiques se combinent selon un cycle en quatre étapes : « *le laboratoire exploite son portefeuille de produits sur son marché de référence ; il décide de renouveler son portefeuille par une politique de recherche et développement; le marché du laboratoire lui apparaît saturé malgré une stratégie commerciale plus agressive ; il pénètre un nouveau marché par diversification thérapeutique et/ou géographique* » (Hamdouch et Depret, 2000, p.13).

De ce point de vue, les laboratoires ne peuvent prétendre à une diversification thérapeutique en Algérie. Nous avons déjà noté que les centres de recherche se situent dans les pays

caractérisé par un maillage adéquat de compétences scientifiques, tissu de start-up, les pôles de compétences, le capital risque et l'importance des budgets de recherche et développement. L'Algérie ne présente pas hélas ces caractéristiques.

L'enjeu des laboratoires étrangers réside beaucoup plus dans l'augmentation des débouchés à l'exportation. En effet, pour prétendre à une diversification thérapeutique, l'Algérie doit se doter des activités de recherche et de développement et un maillage entre capacités industrielles et scientifiques. Il nous semble que le centre de biotechnologie de Sidi Abdellah est décidé dans ce sens.

Finalement l'activité de production n'a pas réellement intéressé ni les laboratoires étrangers, ni la plupart des entreprises privées algériennes. La politique incitative n'a pas réalisé les objectifs souhaités. Il a fallu l'intervention de l'État (puissance publique) pour amorcer le passage de la distribution et l'importation à la production et le passage de la politique vis-à-vis de l'investissement d'une stratégie volontaire à une « *stratégie forcée* » (Jolly, 2001, p.95). Le rôle de l'État comme « *sixième force* » (Helfer et al, 2004, p.95) prend ici toute sa signification.

1.4. Les joint-ventures de SAIDAL : spécification des caractères clés

Après avoir identifié les dimensions des joint-ventures, il n'est pas inutile de revenir sur les caractéristiques de ces joint-ventures, ne serait ce que pour comprendre comment ces caractéristiques ont affecté l'évolution de ces sociétés.

1.4.1. Les stades de la chaîne de valeur

L'espace de la coopération d'après Jolly (2001), peut être borné par deux dimensions : le ou les stades de la chaîne de valeur couvert(s) et l'horizon temporel de l'action conjointe.

Pour les joint-ventures conclues par SAIDAL, la nature de l'œuvre commune est de fabriquer conjointement des produits du portefeuille des laboratoires étrangers. C'est-à-dire les produits des laboratoires PFIZER, SPIMACO, NOVO NORDISK, PIERRE FABRE, GLAXO WELLCOME, RHONE POULENC RORER, DAR AL DAWA. Il ne s'agit pas de fabriquer de nouveaux produits mais plutôt des produits déjà fabriqués par les laboratoires. Le projet est donc nouveau uniquement pour le groupe SAIDAL et ne contient aucun aléas ou risques que pourrait présenter un projet nouveau pour chacun des partenaires.

Pour spécifier les opérations à accomplir en commun, il est important de définir l'objet et le domaine d'activité dans lequel s'inscrit le projet ou concerné par l'accord. L'objet de ces joint-ventures est la fabrication et le conditionnement des produits spécialités des laboratoires étrangers. Ce sont des joint-ventures focalisées sur un stade spécifique de la chaîne de valeur : la production et le conditionnement primaire et secondaire. Le choix de la gamme des produits est dicté par les critères économiques et de santé publique. Ce sont des médicaments qui sont destinés à soigner les maladies répandues en Algérie.

Mais, dans ce processus de production, les matières premières (les principes actifs) sont importées par les laboratoires étrangers. Il ne s'agit que de faire la formulation des

médicaments. Cette activité ne crée pas réellement de la valeur. Celle-ci est contenue dans les principes actifs qui eux sont importés et les laboratoires étrangers contrôlent les sources d'approvisionnement.

Dans ce processus de production, les formes produites sont essentiellement les formes sèches, liquides et pâteuses qui ne nécessitent pas de procédés modernes. En effet, le choix de la technologie a porté sur des procédés standard, maîtrisable pour l'Algérie (Kernane, 2006).

1.4.2. Les joint-ventures sont complémentaires dont l'enjeu est technologique.

Les accords de partenariat en Algérie ont tous mis au centre de leurs enjeux le transfert de technologie. Les contrats de transfert des années 1960, les sociétés d'économie mixte des années 1980 et les joint-ventures des années 1990 convergent tous vers cet objectif. Le partenaire algérien apporte les infrastructures, la ressource humaine et des apports en numéraires, les laboratoires apportent leurs brevets, les équipements, le savoir-faire et des apports en numéraires. Ce sont des apports différents.

Dans ces joint-ventures les partenaires cherchent à combiner des ressources différentes, donc à associer des profils qualitativement complémentaires. Le mouvement effectué d'après Jolly (2001), par l'un des alliés n'est pas nécessairement identique à celui de son partenaire. Les caractéristiques de ce type d'alliance comme le notent Blanc et Garrette (1994), sont, en premier, l'accès à un marché par l'un des alliés contre l'accès à un produit développé par l'autre. En second, l'objectif est la pénétration géographique pour une entreprise cherchant l'une et l'autre à exploiter son avantage technologique.

Mais, dans notre cas précis, l'apport technologique est un *enjeu* mais pas l'*objet* des joint-ventures de SAIDAL. Jolly (2001), distingue en effet, deux cas : le premier est le cas où la technologie est l'objet de l'alliance. C'est le cas où tous les alliés apportent des ressources technologiques dans la coopération et qu'en même temps leur œuvre commune a trait à la génération de nouvelles technologies. Le second, est le cas où la technologie est l'enjeu dans l'alliance. « *C'est le cas où l'apport en technologie de l'un des alliés n'est qu'une pièce d'un plus large puzzle, la finalité de l'alliance, la nature de l'œuvre poursuivie conjointement par les alliés n'est pas nécessairement technologique* » (Jolly, 2001, p.70).

Donc, en plus d'être complémentaires, les joint-ventures ont un enjeu technologique. A ce niveau, c'est en nous référant à l'ouvrage de Jolly (2001) que nous pouvons comprendre cet enjeu technologique. « *Les alliances à caractère technologique peuvent être définies, en première approche, comme des alliances où l'un au moins des alliés apporte des actifs technologiques dans la coopération* » (Jolly, 2001, p.69). Le tableau n° 30 fait état de ce qui différencie les deux acceptions.

Tableau n° 30 : La technologie comme objet ou comme enjeu.

	Technologie=objet (conception étroite)	Technologie =enjeux (conception élargie)
Action conjointe	Développement technologique	Développement d'activité
Ressources mises en commun	Les deux partenaires apportent des ressources technologiques (endogamie ou exogamie)	Un seul des alliés apporte des ressources technologiques (exogamie)
Avantages réciproques	Union capacité en R&D ou métissage de spécialités techniques	Réunion de compétences différentes (technologie +accès à un marché)
Périmètre de dépendance	Technologie développée conjointement	Activité développée conjointement

Source : Jolly, (2001, p.70).

Sur la base de ces deux acceptions, nous pouvons affirmer que la technologie est un enjeu des joint-ventures nouées par le groupe SAIDAL. C'est donc, à partir de cette conception élargie des alliances à caractère technologique qu'il convient de comprendre les joint-ventures du groupe SAIDAL.

1.4.3. Les joint-ventures asymétriques et risquées

Pour comprendre en quoi les joint-ventures asymétriques et risquées, nous allons nous référer au modèle de création de joint-venture proposé par Tyzoon (1989). Ce modèle repose sur deux critères fondamentaux : l'identification des facteurs qui influencent la décision de création de la joint-venture et la modélisation des influences qui vont déterminer la structure de la société. De fait, les contraintes auxquelles font face les entreprises influencent leur besoin de recherche de partenaire pour la création de la joint-venture et le pouvoir de négociation des entreprises et l'étendue de l'écart stratégique vont déterminer la configuration de la joint-venture.

La décision de créer une joint-venture dépend du besoin ou de la nécessité des entreprises à s'engager dans un partenariat. Ce besoin peut-être latent. Dans ce cas, l'entreprise ne s'active que dans le cas où elle est sollicitée pour un partenariat. L'opportunité d'une part importante de marché, de réduction des coûts de production et des profits substantiels peuvent motiver cette décision. Le besoin peut également être manifeste. Dans ce cas, l'entreprise doit chercher activement un partenaire. C'est le cas où l'entreprise se trouve dans l'impasse et lui est impératif de trouver un partenaire ou des partenaires pour pallier aux insuffisances que sa stratégie recèle.

La nécessité de création d'une joint-venture sera alors déterminée par l'écart stratégique auquel fait face l'entreprise. L'écart stratégique est défini comme étant l'écart entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs qu'elle peut atteindre avec les ressources et compétences qui sont les siennes (Tyzoon, 1989).

Ainsi donc, une entreprise qui désire créer une joint-venture, doit savoir que le coût d'acquisition des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques est moindre si elle décide pour une joint-venture que de les produire de manière autonome ou les acheter sur les marchés (il s'agit de l'arbitrage entre autonomie et coopération). Par analogie, la plus-value est créée par la mise en commun des biens apportés par chacun des partenaires : c'est l'effet de synergie.

La décision de création d'une joint-venture dépend de deux facteurs : un facteur interne que constitue l'écart stratégique de l'entreprise et un facteur externe que représente l'effet de synergie attendu par la mise en commun des capacités et des ressources des entreprises.

Une fois que la joint-venture est créée, comment sera-t-elle structurée ?

La configuration de la joint-venture est reflétée par les relations de chacun des partenaires avec l'autre. En particulier, deux aspects sont à prendre en considération. Le premier est le degré de contrôle exercé par chacun des partenaires. Ce contrôle dépend des intérêts représentés dans la joint-venture. Le second est le domaine de contrôle qui dépend de la part que chacun des partenaires pourvoit à la valeur ajoutée, donc au processus de production et commercialisation).

Le degré de contrôle et le domaine de contrôle de chacun des partenaires sont déterminés par le pouvoir de négociation. Ce pouvoir de négociation, dépend des capacités et des ressources possédées par chacun des partenaires et l'écart stratégique qui exprime la nécessité ou le besoin manifeste ou latent de trouver des partenaires. L'auteur conclue que c'est le fait pour une entreprise de posséder les ressources et son pouvoir de négociation qui déterminent le domaine de contrôle. Le pouvoir de négociation et l'écart stratégique de l'entreprise déterminent le degré de contrôle. Le domaine de contrôle et le degré de contrôle déterminent la forme de configuration, les directeurs, les transactions avec les parents de la joint-venture.

À partir de ce modèle, nous pouvons avancer que SAIDAL a exprimé un besoin manifeste pour la recherche de partenaires. En 1990, le marché algérien a été bousculé par les nouveaux entrants dans l'industrie pharmaceutique. Ils sont une menace pour SAIDAL pour à la fois ses parts de marché et son personnel qualifié. Les premières négociations ont eu lieu à cette période. Les négociations n'ont pas abouti. Elles se relancées en 1994. Négocier le même projet deux fois en quatre ans et accorder en plus les avantages liés aux investisseurs étrangers, n'est ce pas témoigner un besoin manifeste ? Il semble dans le cas de SAIDAL que la réponse est « oui ». SAIDAL, n'avait aucune expérience dans le partenariat mais a vite envisagé de s'y aventurer (par nécessité). « *Nous n'avions aucune expérience et les laboratoires se bouscuaient aux frontières, SAIDAL était la seule entreprise, c'était ça notre avantage* » nous disait la responsable de la direction de partenariat. SAIDAL, était particulièrement conscient de la nécessité de se constituer des poches de sécurité comme l'indique Gervais (2003).

Le deuxième critère a trait à l'écart stratégique de SAIDAL. Le groupe possède une expérience indéniable dans la production des médicaments, un avantage non négligeable de

part son positionnement et sa connaissance du marché. Mais, ni son expérience, ni les ressources physiques, encore moins ses ressources financières ne semblent constituer des actifs spécifiques pour assurer un développement autonome. L'entreprise possédait certes certaines ressources, mais celles-ci semblent être secondaires par rapport aux laboratoires qui eux maîtrisent toute la chaîne de valeur des médicaments et ont à leur actif plusieurs blockbusters et des centres de recherche et développement.

Dès lors, malgré les avantages et les intérêts recensés, ces joint-ventures sont risquées du point de vue du partenaire algérien. Une alliance peut être considérée comme risquée, dans la mesure où elle est asymétrique (Cheriet, 2006). Cette asymétrie découle du différentiel fort en termes de taille et de positions concurrentielles (Meiner et Missonier, 2009). Cette différence peut déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises partenaires.

Ces caractéristiques foncièrement différentes (Meier et Missonier, 2009), représentent un risque pour le groupe SAIDAL. Ce risque peut s'avérer plus important dans la négociation et dans la rédaction des contrats. L'un des responsables de SAIDAL nous décrit ces négociations : « nous n'avons pas su définir nos besoins et nos objectifs au début, c'est avec l'expérience que nous avons appris à négocier nos intérêts » Il est vrai comme l'affirme Meschi (2009), les négociations et arbitrages sont d'autant plus difficiles à réaliser que les objectifs affichés mais aussi implicites des partenaires sont divergents. Et dans le cas qui nous préoccupe, les objectifs de SAIDAL d'un côté et des laboratoires de l'autre présentent cette caractéristique.

En effet, si l'objectif affiché de SAIDAL est de se maintenir comme un acteur clé dans le secteur pharmaceutique. Il en résulte une prise de décision d'exercer un contrôle étroit ayant une relation directe avec ses objectifs : la production et la vente. En revanche, les partenaires de SAIDAL ont deux types d'objectifs : des objectifs affichés qui convergent avec ceux de SAIDAL : la production et la vente, d'autres implicites et moins affichés qui correspondent au suivi des résultats financiers. L'explication de l'existence de ces objectifs implicites peut être trouvée dans le changement du contexte de l'industrie mondiale.

En théorie l'équilibre de ce type d'accords est souvent maintenu grâce à une situation « d'échange d'otages ». Dans le cas de SAIDAL, il s'agit d'une situation d'otage unilatéral car le problème de la dissymétrie et de la dépendance se pose uniquement pour le groupe SAIDAL.

1.4.4. L'influence du contexte

Le caractère asymétrique des joint-ventures est généré par des positions concurrentielles très différenciées mais également par les changements contextuels en cours dans l'industrie pharmaceutique mondiale. Les joint-ventures ont pour objet la production des produits des laboratoires étrangers. Or la production n'est plus considérée comme une activité stratégique. La plupart des laboratoires se concentrent sur la recherche et développement et la commercialisation. Dans, ce cas pourquoi avoir opté pour un tel choix?

Même si nous avons souligné le caractère volontariste de ces accords, Kernane (2006) note que le choix de la joint-venture a été dicté par les difficultés pour les laboratoires étrangers de trouver des terrains remplissant toutes les conditions et commodités pour l'investissement. La possession par SAIDAL de nombreux terrains dans la zone industrielle a été un facteur déterminant dans le choix de la forme de joint-venture et du partenaire.

D'autres personnes interviewées dans le cadre de cette recherche ont mis l'accent sur le climat d'insécurité qui a prévalu dans les années 1990. Mais, la lecture attentive des faits nous amène à penser que les laboratoires ont eu une optique commerciale et non industrielle. SAIDAL n'a pas su tirer son pouvoir de la force de conviction dont elle aurait pu faire preuve à l'encontre des laboratoires. En tant qu'organisation SAIDAL n'a pas modifié les attitudes des partenaires.

La politique incitative portée par la loi sur la monnaie et le crédit et par le code des investissements de 1993 n'a pas orienté les investisseurs étrangers vers la production. Mais, c'est « l'instauration du nouveau cahier des charges se voulant plus *« coercitif »* que les premiers résultats commençaient à être enregistrés » (Kernane, 2006, p.157). C'est finalement l'État qui a réorienté les projets vers la production et pour les laboratoires étrangers, c'est un comportement forcé car l'intervention de l'État (puissance publique) a mis en jeu la réalisation des objectifs des laboratoires : leurs exportations.

Ainsi donc, c'est parce que la réglementation rend obligatoire l'investissement dans la production que les laboratoires étrangers ont concrétisés leurs projets. D'ailleurs, les responsables interviewés ont pratiquement tous donné la même réponse à la question de savoir pourquoi ils ont installé des usines en Algérie : « c'est dans le cadre de la promotion par l'État algérien de l'industrie pharmaceutique ». Ils ne citent le groupe SAIDAL que rarement.

1.4.5. Les joint-ventures isolées l'une des autres

Pour plusieurs auteurs (Doz et Hamel, 2000 ; Orsoni et al, 2004 ; Meschi, 2009 ; Blanchot, 2009), pour tirer avantage des alliances, il est nécessaire de les envisager et de les analyser, non plus comme des entités organisationnelles isolées les unes des autres, mais comme des parties inter-reliées d'un système. Donc, gérer ce portefeuille requiert des actions et des modalités spécifiques (Meschi, 2009) en ce sens que le groupe doit évaluer la place et la contribution stratégique de chaque joint-venture au sein du portefeuille. La mise en place d'une logique de portefeuille de joint-venture s'accompagne souvent de la création d'un véritable poste de « directeur des alliances » qui aura en charge l'animation et le suivi d'un tel portefeuille (Doz et Hamel, 2000).

Les joint-ventures créées par SAIDAL ne peuvent être analysées les unes en relation avec les autres. Elles sont créées au coup par coup au gré des opportunités et des partenaires disponibles. Ces joint-ventures s'agglomèrent les unes aux autres sans réelle vision d'ensemble, ni coordination ou démarche d'intégration. SAIDAL se trouve à la tête d'une somme de joint-ventures qui ne présentent pas de synergies entre elles. Pourtant, les auteurs

cités indiquent que chaque joint-venture prise isolément, est peu susceptible de conférer des gains, mais un portefeuille de joint-ventures peut générer des avantages.

2. L'ÉVOLUTION ET LES EFFETS DES ACCORDS DE FAÇONNAGE PHARMACEUTIQUE

Le façonnier est du point de vue juridique celui qui intervient comme sous traitant pour la fabrication de la spécialité pharmaceutique, au profit de l'exploitant du médicament, qui à son tour, se chargera de commercialiser ladite fabrication (Cazeau, 2005). Selon, Paul-Petit et al, (2009), trois prérequis sont indispensables pour exister sur ce marché : un prix de revient compétitif, une qualité de production comparable à celle d'un grand laboratoire et le respect des délais de livraison. À cet effet, les laboratoires ont une exigence de qualité de l'outil et le niveau de formation des équipes.

Le groupe SAIDAL a eu recours aux accords de façonnage bien avant la mise en œuvre des joint-ventures. En 1997 déjà, le groupe a signé des contrats de façonnage avec les laboratoires présents sur le territoire algérien.

Nous allons dans le cadre de cette étude analyser la part de la production dans le cadre du façonnage par rapport à la production totale du groupe SAIDAL pour mettre en exergue son importance ou sa faiblesse et identifier les clients du groupe et les produits fabriqués.

2.1. La production de SAIDAL dans le cadre du façonnage

Pour étudier les accords de façonnage de SAIDAL nous avons opté pour la période 2003-2009. Ce choix s'explique par le fait que c'est à partir de 2003 que les accords sont constants sur une période de 7ans. Nous pensons que l'étude de ces accords pendant cette période peut rendre compte de la teneur et de la portée de ces accords pour le groupe SAIDAL. Le tableau n° 31 représente la production globale de SAIDAL et la part de la production dans le cadre du façonnage dans cette production au cours de la période de 2003 à 2009.

Tableau n° 31 : Les quantités produites dans le cadre du façonnage.

U : Unités de Vente

années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Production globale	124 371 000	126 517 000	115 897 000	122 344 000	135 141 000	133 025 000	139 988 000
Production dans le cadre du façonnage	5 116 632	2 941 238	6 665 357	14 472 705	17 222 314	7 440 000	10 042 000
la production façonnée en %	4%	2,5%	6%	12%	13%	6%	7,8%

Source : réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion pour la période considérée.

Le tableau nous révèle deux réalités. La première est une évolution de la production de SAIDAL dans le cadre du façonnage en dents de scie. Elle a connu une stabilité pendant deux ans (2006-2007) pour diminuer de moitié en 2008 et reprendre timidement en 2009 pour atteindre 7,8% du total de la production. La deuxième réalité est la part relativement faible de

la production dans le cadre de ce type d'accords. Elle n'a pas dépassé 13%, de la production totale du groupe pendant la période considérée.

2.2. La répartition de production par clients

Pour SAIDAL, les accords de façonnage sont la production pour les tiers dans les ateliers de SAIDAL. L'analyse des rapports de gestion du groupe nous donne les clients du groupe pendant la période considérée (2003-2012). Le tableau n° 32 nous donne les quantités produites dans le cadre du façonnage pour les différents clients.

Tableau n° 32 : Les clients de SAIDAL et leur part dans la production dans le cadre du façonnage.

U : unités de ventes

	2003	2004 ⁷⁴	2005	2006	2007	2008	2009
AVENTIS ⁷⁵ PHARMA	2 736 397	ND	235 645	2 039 444	858 523	990 000	842 000
PFIZER PHARM	218 566	ND					
DAR EL DAWA	385 587	ND	90 186	174 774	248 174		
GENERIC LAB	933 817	ND	2 064 918	3 227 963	3 026 328	3 515 000	4 366 000
SOLUPHARM	342 909	ND	713 411	8 782 131	12 526 396	1 609 000	1 985 000
UNILAB	499 356	ND	3 495 612				1 338 000
ABD			65 585		536 128		
AGD				225 374		1 085 000	1 329 000
BKLAB				23 019			
FRATER						156 000	
LAM					11 148	85 000	
REMEDI PHARMA							182 000
BIOMEDIC					15 617		
	5 116 632	2 941 238	6 665 357	14 472 705	17 222 314	7 440 000	10 042 000

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de SAIDAL de 2003 à 2009.

AGD : premier contrat en 2006.

FRATER : premier contrat en 2008.

BIOMEDIC : premier contrat en 2009.

BK LAB : un seul contrat en 2006.

⁷⁴ Dans le rapport de gestion de 2004, seul le volume de la production dans le cadre du façonnage est donné. La répartition par partenaire n'est pas indiquée. En outre, deux contrats ont été signés avec Inaphal et Solupharm dans les ateliers du complexe Antibiotique à Médéa.

⁷⁵ En 2008, Aventis Pharma devient Sanofi Aventis Pharma

Tableau n° 33 : Le portefeuille de clients de SAIDAL.

Clients	2003	2005	2006	2007	2008	2009
Aventis Pharma	54%	4%	14%	5%	13%	8%
Pfizer Pharm	4,3%	-	-	-	-	-
Dar El Dawa	7%	1%	1%	1%	-	-
Generic Lab	18%	31%	22%	18%	47%	44%
Solupharm	6,7%	11%	61%	73%	22%	20%
Unilab	10%	52%	-	-	-	-
ABD	-	1%	-	3%	-	-
AGD	-	-	2%	-	15%	13%
BKLAB	-	-	0,16%	-	-	-
FRATER	-	-	-	-	2%	-
LAM	-	-	-	-	1%	-
remed pharma	-	-	-	-	-	2%
BIOMEDIC	-	-	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de 2003 à 2009.

Ces deux tableaux soulèvent plusieurs enseignements: En 2003, la production totale est évaluée à 124 371 000 Unités de ventes (UV), pour une valeur de 5 230 655 DA. La production dans le cadre du façonnage s'élève à 5 116 632 Unités de ventes pour une valeur de 116 464 647 DA. Cela représente approximativement 4% de la production totale.

Deux clients donneurs d'ordre importants : l'un étranger Aventis Pharma pour un total de 2 736 397 unités de ventes soit 54% de la production globale. Il est suivi d'un laboratoire national « GENERIC LAB avec 933 817 unités de ventes, 18%. Le portefeuille des clients se limite à six (06) clients : trois étrangers (PFIZER, AVENTIS PHARMA ET DAR EL DAWA), trois nationaux (GENERIC LAB, SOLUPHARM ET UNILAB).

La part du laboratoire américain PFIZER, leader mondial, est vraiment faible. Elle est de 4,3% pour un volume de 218 566 unités de ventes. Notons, par ailleurs, que laboratoire n'a pas sollicité les prestations de SAIDAL depuis 2003.

L'année 2004 est une année atone. La production dans le cadre du façonnage s'élève à 2 941 238 unités de ventes d'un total de 126 517 000 unités de ventes, c'est-à-dire environ 2,5%. Le rapport de gestion de 2004 indique que le groupe n'a pas rempli les lignes de production. De plus, ce même rapport n'a pas identifié les clients pour les quels les prestations ont été effectuées. Pourtant, les prévisions pour l'année 2004 ont ciblé un montant de « 250 millions de DA de chiffre d'affaire de prestations » (Rapport de gestion 2003, p.35).

En 2005, le groupe SAIDAL a réalisé dans le cadre du façonnage pour le compte de ses clients, 19 produits pour un volume de 6 665 357 unités de vente. Donc, a lieu une reprise de la production dans ce cadre. Ce taux est de 6% de la production totale. Deux contrats avec deux laboratoires nationaux : UNILAB 52% et GENERIC LAB 31%. Notons la faible part des deux laboratoires étrangers AVENTIS PHARMA (4%) et Dar El Dawa (1%).

En 2006 et en 2007, la production dans le cadre du façonnage est le double de l'année 2005, grâce à la forte demande exprimée par les partenaires de SAIDAL. L'activité s'est traduite par le façonnage de 20 produits équivalents à un volume global de plus de « 14 millions d'unités de vente » (Rapport de gestion, 2006, p. 28). En 2006 le volume de production est de 14 472 705 unités de ventes d'une production totale de 122 344 000 unités de vente, soit 12% du total.

Pour cette production, le groupe SAIDAL a façonné des produits pour le laboratoire AVENTIS PHARMA avec 14% du total et deux laboratoires nationaux, SOLUPHARM ET GENERIC LAB avec respectivement 61% et 22%.

En 2007, plus de 13% de la production est assurée dans le cadre du façonnage. La progression est de 19% par rapport aux réalisations de l'année précédente. Le groupe a en effet optimisé ses lignes de production dans le cadre de son programme tracé durant l'année précédente (Rapport de gestion, 2007). Pourtant l'optimisation de ces lignes découle d'un seul contrat important avec SOLUPHARM qui s'accapare 73% du total. La part de l'entreprise privée GENERIC LAB est de 18%, alors que le laboratoire français AVENTIS PHARMA n'accapare que de 5% dans la production. SAIDAL a façonné deux produits (Toplexil et Maalox) pour AVENTIS- PHARMA avec 858 523 Unités de vente. Le groupe a façonné un produit pour Dar Al Dawa avec une quantité de 248 174 Unités de vente.

Le contrat le plus important pour l'année 2007 est celui conclu avec SOLUPHARM avec une quantité de 12 526 396 Unités de vente, soit 73% du total. SAIDAL a également façonné des produits pour « ABD », 536 128 unités de vente, BIOMEDIC, 15 617 Unités de vente, GENERIC LAB avec 3 026 328 unités de vente.

C'est à partir de 2008, que la production dans le cadre du façonnage a baissé de manière régulière. Seul 6% de la production totale est réalisée dans le cadre du façonnage avec un seul client important : GENERI LAB avec une part de 47%. Deux autres clients viennent étoffer le portefeuille de SAIDAL. Ce sont d'une part, AGD PHARM 15%, Frater 2% et LAM 1%. En 2009, une légère reprise avec un volume de 10 042 000 unités de ventes d'une production globale égale à 139 988 00 unités de ventes, soit 7,8%. Un seul client important : GENERIC LAB dont la part est de 44%. L'activité dans le cadre du façonnage de SAIDAL est faible. Quelles en sont les raisons ?

Le tableau n° 33, indique qu'aucun client n'a sollicité SAIDAL de manière plus intense et continue. Les premiers contrats sont-ils des essais ? Cette réticence peut être liée aux incertitudes liées à la qualité des produits ? La réponse donnée par l'un des responsables du groupe montre que la qualité des produits n'est pas en cause, « SAIDAL passe deux ou trois ans pour développer un produit, alors on remplit les lignes de production avec les produits des clients ».

Aussi, même si les contrats ont pu générer un flux d'affaires continu sur l'ensemble de ces années, SAIDAL a uniquement amorcé des relations d'affaires avec les laboratoires étrangers. Hélas, ces relations n'ont connu aucun renforcement. Plus encore, le groupe n'a pas élargi sa

clientèle dans le sens où le volume de la production dans le cadre du façonnage dépend dans une large mesure d'un ou de deux clients importants différents des clients de l'année précédente.

2.3. Les formes galéniques produites

Dans le rapport de gestion de 2003, SAIDAL fabrique quatre 04 types de formes galéniques: les comprimés, les solutions buvables, les gels et les injections. Les quantités produites diffèrent d'une forme galénique à une autre. Les solutions buvables viennent en tête avec 66% avec 3 400 007 unités de ventes. Deux formes galéniques (Malox et Toplexil Sirop) accaparent l'ensemble de la production.

La forme comprimés occupe 22% de l'ensemble des formes produites (1 156 373 unités de vente). La forme galénique en injections représente un seul produit, la « Gentamicine injection », qui représente 10% du total. Un seul produit en gel (Diclogesic gel) qui représente 2%. Le tableau n° 34 donne les formes galéniques produites.

Tableau n° 34 : Les formes galéniques produites par SAIDAL.

Formes galéniques	Quantités	%
Solutions buvables	3 400 007	66%
Comprimés	1 156 373	22%
Injections	499 356	10%
Gels	60 896	2%
	5 116 632	100%

Source : Réalisé par l'auteur sur la base du rapport de gestion de SAIDAL de l'année 2003.

Ces formes galéniques sont des formes classiques qui ne nécessitent pas un savoir-faire spécifique ou une technologie de pointe. Le groupe SAIDAL doit profiter des véritables opportunités de la tombée dans le domaine public de plusieurs médicaments à partir de 2012, pour élargir sa gamme de produits sous différentes formes galéniques. Le Centre de Recherche et de Développement aura probablement un rôle important à jouer dans ce domaine.

Nous concluons que les accords de façonnage pharmaceutique du groupe SAIDAL s'appuient sur une palette limitée. SAIDAL doit acquérir une expertise certaine ou se positionner sur la variété plus large de formes galéniques et se développer dans les gels et les formes injectables dont la production est relativement très faible : 10% pour les injections et 2% pour les gels.

2.4. Les clients de SAIDAL

Durant la période de 2003 à 2009, SAIDAL a un portefeuille de 13 clients. Parmi eux trois laboratoires étrangers : AVENTIS PHARMA, PFIZER PHARM ET DAR EL DAWA.

Toutefois, le laboratoire américain n'a pas renouvelé son contrat. C'est PFIZER, qui a conclu un seul contrat en 2003. Dar El Dawa, laboratoire jordanien n'a pas fait appel aux prestations de SAIDAL depuis 2007. Deux laboratoires uniquement ont eu recours aux prestations de SAIDAL pendant ces années de manière régulière. Ce sont SANOFI AVENTIS PHARMA, laboratoire français et SOLUPHARM, un laboratoire privé algérien. Plusieurs laboratoires ont des commandes insignifiantes. Par exemple : UNILAB, ABD, AGD, BKLAB, Frater, LAM, REMED PHARMA et BIOMEDIC.

Le portefeuille des clients du groupe SAIDAL est mince. Mais, si le nombre de clients pose problème, c'est surtout leur « *fidélité* » qui représente une contrainte. En nous référant au tableau n° 34, nous pouvons dire que parmi les 13 clients de SAIDAL, trois sont « *fidèles* » : AVENTIS PHARMA, SOLUPHARM et GENERIC LAB. Bien que leur parts respectives sont disparates mais depuis 2003, ils ont renouvelé leurs contrats de façonnage.

Nous avons considéré trois éléments clés dans les accords de façonnage du groupe SAIDAL : la part de la production façonnée dans la production totale, les clients du groupe et les formes galéniques produites. Néanmoins, un autre élément garde toute son importance dans le cadre de ces accords : SAIDAL est-il un façonnier un exécute t-il des contrats de façonnage?

Répondre à cette question c'est faire la lumière sur le rôle joué par SAIDAL dans ce cadre. Le groupe ne prend part à la création de la spécialité pharmaceutique. Le donneur d'ordre a déterminé toutes les spécificités du produit fini et ces accords ne s'inscrivent pas dans la durée. Les matières premières sont la propriété du donneur d'ordre, le groupe met à disposition son personnel et ses ateliers. Donc, nous pouvons conclure que les accords de façonnage du groupe SAIDAL sont des accords de sous-traitance simple. Par conséquent, nous ne pouvons donner à ces contrats de façonnage le caractère de partenariat car il n'y a pas à proprement parler d'activité commune dans le sens où le donneur d'ordre externalise en direction d'un tiers la fabrication et la conception d'un composant donné et il n'y a pas non plus « *d'investissement conjoint* » (Jolly, 2001, p.44), car le groupe SAIDAL et les autres laboratoires ne partagent la propriété et la gestion d'une usine par exemple.

L'objectif de SAIDAL est d'être en mesure de faire tourner ses usines à pleine capacités. Il s'agit pour lui d'une activité secondaire sans plus. SAIDAL n'a pas tissé avec les donneurs d'ordre des liens stratégiques fondés sur le long terme et la fidélité pour que nous puissions assimiler ces accords à des accords de partenariat.

Pourtant, si les contrats de façonnage ont été engagés cela veut dire que le donneur d'ordre a vérifié l'aptitude du preneur d'ordre à respecter les obligations de délais, de disponibilité de l'outil de production et l'exigence de qualité. Aussi, le groupe SAIDAL aurait pu saisir l'opportunité de faire évoluer son statut de fabricant strict vers des accords de partenariat. La fabrication industrielle stricte, est une contrainte à l'apprentissage et à l'accumulation de savoirs. Le modèle doit évoluer vers une relation fondée sur les complémentarités et des opportunités stratégiques. Les contrats de façonnage peuvent lui permettre un accès rapide à une expertise de production nouvelle et inscrire ces contrats dans la durée permet d'acquérir avec le temps, une maîtrise du processus industriel, donc un effet d'apprentissage.

Le groupe SAIDAL n'a pas donné à cette activité une dimension stratégique. Il a exécuté des contrats de façonnage pour PFIZER et SANOFI AVENTIS, et bien que n'étant exploitant, au sens juridique du terme, SAIDAL, dans le cadre des contrats de façonnage conserve une responsabilité lors de la mise sur le marché du médicament fabriqué. En effet, si l'exploitant ne fabrique pas lui-même la spécialité, le nom et l'adresse du fabricant doivent être mentionnés. Alors que de plus stratégique pour SAIDAL que d'affirmer son image de marque à l'ombre de ces laboratoires mondiaux et d'élargir sa base de référencement auprès d'eux ? Aussi, si SAIDAL veut renforcer le façonnage pharmaceutique, il devient nécessaire de passer des accords opportunistes pour s'acheminer vers des choix de partenaires réguliers et fideles et de parer à l'obsolescence technologique. Ceci est important pour l'activité à forte évolution et innovation comme l'industrie pharmaceutique.

Finalement, le façonnage n'a réellement d'intérêt que s'il présente une réelle création de valeur. À notre avis, SAIDAL doit se positionner comme le partenaire incontournable, non pas parce que la réglementation l'exige mais en apportant les capacités de production nécessaires et se doter d'un savoir-faire spécifique. Il doit tirer profit des véritables opportunités économiques sur le marché des génériques pour approvisionner les marchés couverts par les exploitants.

Mais, contre toute attente, le groupe SAIDAL décide de « *l'arrêt du façonnage dans les unités confrontées à des problèmes de capacités de production pour développer les productions du groupe* » (Rapport de Gestion, 2010, p.06). L'arrêt des ces accords de façonnage du groupe a mis fin par conséquent à un flux d'affaires avec les entreprises privées nationales et à un maillage de relations qui commençait réellement à se tisser.

3. LES ACCORDS DE LICENCE

Les contrats de licence sont présentés comme un mode de présence à l'étranger sans investissements. Dans ce cas c'est le titulaire d'un brevet qui concède à SAIDAL, moyennant redevance, le droit d'exploiter industriellement et commercialement les connaissances codifiées dans ce titre de propriété intellectuelle (Jolly, 2001).

Le groupe SAIDAL a eu depuis déjà plusieurs années recours aux laboratoires pour l'acquisition de licences. Ces accords de licence ont fait intervenir onze laboratoires de différentes nationalités et de profils différents. Les laboratoires sont français (les partenaires historiques) : SERVIER, SOLVAY PHARMA et RHONE POULENC, danois (Novo Nordisk), Suisse (MEPAHA) et Cubain. D'autres laboratoires sont venus des pays émergents (l'Inde et la Chine). Il est essentiel de noter que certains de ces laboratoires ont d'autres liens avec le groupe SAIDAL : PFIZER, DAR AL DAWA, RHONE POULENC.

Les avantages tirés de ces accords de licence sont nombreux. L'expertise en matière de contrôle semble être l'avantage le plus déterminant.

3.1. Une expertise en matière de contrôle de qualité

L'enquête auprès des licenciés effectuée par Kernane (2006) indique « *une certaine satisfaction* » et que l'ensemble des accords ont été concluants « *en matière de transfert de technologie* » (Kernane, 2006, p.199). Cette satisfaction, l'auteur la situe à deux niveaux :

- L'acquisition des techniques de fabrication,
- Confirmer l'expertise de SAIDAL en matière de contrôle de qualité.

Si l'acquisition des techniques de fabrication fait partie de l'objet du contrat, la confirmation de l'expertise montre la teneur de la clause de responsabilité qui peut parfois être plus importante que les redevances perçues. Cette clause stipule d'abord que le choix du licencié est primordial car le plus grand risque est souvent le manque de contrôle sur les activités du licencié.

Dans le cas de SAIDAL, et d'après Kernane (2006), les contrôles successifs effectués sont du ressort de SAIDAL suivi d'un autre contrôle réalisé par le concédant avant de valider le procédé de fabrication et de donner son accord pour la libération des lots. Les laboratoires ont également effectué des contrôles ultérieurs pour vérifier la capacité du licencié à appliquer les Bonnes Pratiques de Fabrication à travers l'expertise qu'ils ont constituée.

L'amélioration de la qualité grâce à l'expertise technique acquise par les accords de licence confirme « *l'efficacité en amélioration continue* » (Rapport de gestion, 2007, p.25) et d'accéder à une reconnaissance des laboratoires du groupe SAIDAL (Rapport de gestion, 2009, p.22).

Les chiffres d'affaires des prestations externes effectuées par le groupe SAIDAL évoluent de manière importante. Les clients du groupe ne sont pas tous des industriels en pharmacie. (HAMOUD BOUALEM est une entreprise de production de boissons gazeuses et MOUBYDAL, produit des insecticides).

Tableau n° 35 : Les prestations de contrôle de qualité fournies par le groupe SAIDAL.

Année	Chiffre d'affaire (Montant en dinars)	Nombre de clients
2003	5 531 300	09
2005	9 404 510	06
2006	40 778 331	10
2007	13 275 778 331	13

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de SAIDAL.

3.2. Le transfert de savoir-faire

Le contrat de licence est un système de transfert de savoir-faire. Ce savoir-faire constitue l'essence même de ce type d'accord. Les clauses juridiques mettent l'accent sur le risque de captation par le licencié de ce qui constitue le cœur de la rente : la connaissance. Plus encore, le licencié peut surtout utiliser les connaissances acquises pour innover et concurrencer à terme de concédant. La logique d'exploitation patrimoniale du brevet trouve donc sa limite dans la menace qu'elle fait peser sur le patrimoine lui-même (Bessy et Brousseau, 2001).

Mais, le concédant s'engage à communiquer à SAIDAL toutes les « *formules techniques nécessaires à la fabrication et au contrôle des spécialités objet de l'accord ainsi que toute information concernant les améliorations qui pourrait y être apportées* » (Kernane, 2006, p.196).

Or, SAIDAL n'a pas toutes les connaissances requises pour développer ce qui fait l'objet de la technologie transférée. Dans la plupart des ces licences prévoient des contrats de consultation qui représentent des modalités d'apport du capital humain.

Pour conclure, les contrats de licence du groupe SAIDAL s'apparente à des transactions de marché où l'objet de l'opération est fourni unilatéralement à SAIDAL par le vendeur en échange de redevances. Il n'a pas d'œuvre commune, ni de réciprocité dans l'octroi de licence.

4. LES EFFETS CONTRASTES

Les accords du groupe SAIDAL ont été annoncés comme une opportunité de développement du groupe et furent portés par les espoirs de développement de l'industrie pharmaceutique nationale. Ces accords ont aboutit à des résultats mitigés.

Certains mettent en valeur la contribution de ces accords à l'offre élargie de médicaments, à l'effet image de travailler avec les laboratoires de cette envergure, à l'acquisition du savoir-faire dans le domaine de l'oncologie et de la biotechnologie. D'autres expriment leur inquiétude quant à la menace d'une dominance des laboratoires étrangers du marché et la perte d'influence de l'unique entreprise publique de production SAIDAL.

4.1. Les effets en faveur de SAIDAL

Les accords de SAIDAL peuvent –ils être le catalyseur qui permettrait le changement ? la mise en commun et la combinaison de ressources des laboratoires étrangers ont permis à SAIDAL d'accéder à des avantages qu'ils ne pourraient prétendre individuellement. Ce sont les avantages coopératifs Jolly (2001).

4.1.1. La diversification des produits (les médicaments biotechnologiques)

Les principaux produits fabriqués par le groupe SAIDAL sont soit des comprimés, de la poudre pour solutions injectables, des sirops, des gélules, des pommades dermiques, des

solutions, des solutés massifs, des suppositoires, des suspensions buvables, des pâtes, des solutions dermiques et des gels.

Sur les 123 produits fabriqués par le groupe SAIDAL en 2003, 40 produits représentent 33%, totalisent 80% du chiffre d'affaires. Le produit qui vient en tête sur les 40 produits, est le *Paralgan 500 mg* en boîte de 20 comprimés. Cette gamme de produits a été diversifiée et étoffée par de nombreux autres produits et a fait entrer l'industrie pharmaceutique dans le monde de la production des médicaments anticancéreux après celle réussie de la diabétologie et de la cardiologie.

• L'insuline

Après l'échec du projet pour la constitution de la joint-venture ALDAPH, le groupe SAIDAL décide de produire de l'insuline avec ses propres ressources et dans ses installations. C'est en 2003 que l'Algérie amorce ainsi « *le virage décisif vers la solution définitive de la demande des malades atteints de la pathologie du diabète* » (Rapport de gestion, 2003, p.5). Dès lors, des contacts ont été entamés avec le groupe franco-allemand « AVENTIS » pour la production de l'insuline et un accord a été signé le 27/10/ 2003. Ce projet a fait l'objet d'une attention spécifique de la part des pouvoirs publics qui se sont investis de manière profonde. Un comité de suivi du programme insuline est créé avec à sa tête le ministre de la santé.

Le contrat stipule que le partenaire AVENTIS n'interviendra qu'après le montage de l'usine. Il apportera trois ressources stratégiques qui font défaut au groupe SAIDAL. Il s'agit de la matière première, les cristaux d'insuline (l'importation des cristaux nécessite la maîtrise de la chaîne de froid, puisqu'ils doivent être maintenus à une température de -20°), l'assistance technique, et le savoir-faire. Les dossiers techniques nécessaires à la fabrication ont été remis par le partenaire Aventis et expertisés par les services compétents de SAIDAL.

Le groupe SAIDAL a décidé pour sa part, la réalisation des installations adéquates à Constantine. Ces réalisations concernent à la fois : Les travaux de génie civil, la commande des équipements et la réalisation des points de stockages au Centre et à l'Ouest.

Le tableau n° 36 donne les caractéristiques du projet de réalisation d'un atelier d'insuline à Constantine (en extension) :

Tableau n° 36 : Les caractéristiques du projet de réalisation d'un atelier d'insuline.

Intitulé de la Joint-venture	Coût d'investissement	Capacités de production	Localisation	Date de démarrage de la production	Produits fabriqués
SAIDAL	1 148 millions de dinars	5 millions UV	Constantine	S2 2004	Insulines
Total	1 148	5 millions UV			

Source : le rapport de gestion de SAIDAL (2003, p.35).

Tout indiquait cette option, puisque l'insuline Aventis est déjà en usage dans les hôpitaux depuis quelques semaines.

Ce projet a été mis sous les feux des projecteurs par le ministre de la santé en exercice en 2003. Les discours politiques tenus au cours de cette période mettaient l'accent sur la protection et l'encouragement de l'insuline de SAIDAL. Mais, en attendant que l'insuline soit produite et que SAIDAL maîtrise la production, et se place sur le marché, l'insuline d'AVENTIS sera, importée pour que les malades s'y habituent. Il était même question qu'une fois que des quantités d'insuline de SAIDAL soit produite en quantités suffisantes, d'accorder le monopole de la production de cette insuline au groupe SAIDAL.

L'ensemble des travaux ont été finalisé en 2005. Les dossiers réglementaires ont été introduits au niveau du Ministère de la santé et deux missions d'expert du Ministère ont été concluantes et les lots de validation ont été prévus pour le premier trimestre 2006 (Rapport de Gestion, 2005). SAIDAL produit à partir de 2006, trois types d'insuline « Insudal » : rapide (action rapide), Basal (action progressive) et Comb 25 (action longue durée).

En 2003, à la création de ce projet, la capacité de production était de cinq millions d'unités de vente et le taux d'utilisation des lignes de production est de 3 millions uniquement pour l'usine d'insuline. La production de l'insuline de SAIDAL n'arrive pas à satisfaire les besoins nationaux. Aussi, a été décidé la mise à niveau et l'extension de l'unité d'insuline et la signature avec un autre partenaire NOVO NORDISK.

L'accord de partenariat avec le laboratoire NOVO NORDISK pour 2012, entre dans le cadre de la mise à niveau de l'unité de Constantine au cours de la première étape (9 mois) et « *l'installation d'une ligne de cartouches pour la production d'insuline humaine et analogue avec l'objectif de couvrir la totalité de la demande locale et des perspectives d'exportation* » (Rapport de Gestion, 2011, p.12).

- **Les vaccins et les céphalosporines**

Les produits du groupe SAIDAL se sont élargis avec la production de deux vaccins. Le premier est le « *Saiflu* » contre la grippe entrant dans le traitement de la grippe aviaire a été produit par le groupe SAIDAL en 2006. Le vaccin est produit dans l'unité de Gué de Constantine de la filiale BIOTIC. Le contrat portant sur la production du Saiflu a été signé avec le groupe indien Hetero Drugs Limited. Ce dernier est autorisé par le laboratoire suisse Roche en 2005, à vendre le produit en matière première ou en produit fini. Ce contrat stipule le transfert de technologie, le savoir-faire et l'achat des matières premières. Il s'agit d'une production du vaccin et non du conditionnement du produit.

Le second vaccin est le vaccin contre l'hépatite B. En 2008, le laboratoire cubain Heber Biotic a signé un accord avec le groupe SAIDAL et l'institut pasteur Algérie pour la production d'un vaccin contre l'hépatite B. Le groupe cubain s'est engagé à assurer un transfert de technologie au profit de SAIDAL et prendre en charge la formation des cadres du

groupe en matière de formulation du vaccin, sa répartition et les analyses biologiques et méthodes de contrôle d'assurance qualité.

- **Les anticancéreux**

La production des médicaments oncologiques répond à un intérêt majeur en Algérie. La transition épidémiologique de l'Algérie a fait que le cancer est devenu une maladie prévalent dans notre pays. Le professeur Bouzid a recensé en 2013, 44 000 nouveaux cas de cancer par an. 10 000 cas de cancer du sein, 4000 cas de colon, 3500 de poumon. Mais, les capacités nationales ne répondent pas à ces besoins. En 2009, 28 000 cancéreux ont besoin de radiothérapie, les capacités ne peuvent répondre que pour 8000 cas. « *C'est le cumul de plusieurs années de dysfonctionnement qui a créé une situation kafkaïenne* » a indiqué le Professeur Bouzid, le chef de service oncologie au Centre Pierre et Marie Curie lors d'un débat télévisé le 04 février 2013 (Actuel).

À cet effet, l'État fait du cancer une « priorité nationale ». Un plan cancer a été établi pour la période 2014-2019 pour proposer toutes les mesures utiles à effet d'améliorer davantage la qualité des soins et le suivi des patients.

Ce plan, en plus de maîtriser les pénuries de médicaments contre le cancer dans toutes les wilayas du pays a permis l'ouverture des nouveaux centres anti-cancer à Batna, Sétif, et Annaba permettront de prendre en charge tous les malades atteints du cancer. Mais, surtout l'accent est mis sur la *gestion du médicament* souligne le professeur Bouzid lors de la table ronde à l'émission télévisée « Actuel » le 4 février 2013. Un flacon pour la chimiothérapie est estimé à 1 500 euros le flacon. Le traitement de chaque malade nécessite 52 flacons souligne le professeur Bouzid. Ce qui explique l'intérêt porté à la fabrication des médicaments anticancéreux.

Aussi, produire les anticancéreux pour diminuer la pression sur ces médicaments et réduire la facture lourde des importations de ce type de médicaments est l'une des solutions à apporter à la gestion du médicament en Algérie. Toutefois, ces médicaments relèvent d'une industrie biotechnologique que le groupe SAIDAL ne possède pas. Aussi, la création d'une société commune avec la société NORTH AFRICA HOLDING, vise la production de ces médicaments en Algérie. Le groupe SAIDAL produira pas moins de 17 types de médicaments anticancéreux qui restent totalement dépendants de l'importation actuellement.

4.1.2. Le développement industriel et biotechnologique du groupe SAIDAL

SAIDAL commence à réaliser que les biotechnologies sont un marché d'avenir. Les nouvelles biotechnologies ont principalement quatre effets reconnus comme positifs pour l'industrie pharmaceutique : « *elles permettent à la fois de bénéficier de la réactivité, de la souplesse et de savoir-faire critique des petites structures, d'accéder à la technologie ou à de nouveaux marchés, de rendre l'environnement plus prévisible et, enfin de trouver une plus grande flexibilité pour faire face à l'incertitude environnementale et concurrentielle* » (Hamdouch et Depret, 2000, p.19).

Progressivement, SAIDAL réalise que ce marché est incontournable pour une si importante entreprise de médicament. Afin d'accompagner l'évolution du marché pharmaceutique qui s'oriente davantage vers les médicaments issus de la biotechnologie, il a été créé à la date du 27 août 2006, la direction du Développement Industriel et de la Biotechnologie.

Par ailleurs, une plate forme biotechnologie a été mise en place pour maîtriser la fabrication de cette nouvelle génération de médicaments qui nécessite un savoir-faire et des compétences avérés (Rapport de Gestion 2006) quant à la fabrication, contrôle, transport, stockage et commercialisation de ces produits. Dans cette perspective, plusieurs actions ont été menées :

- La mise en place de « cellules biotechnologie » au niveau des filiales ;
- Organisation de formations spécialisées sur l'insuline aux profits des délégués médicaux et équipes de production et sur les protéines thérapeutiques au profit des équipes de production ;
- Le choix de l'unité de production de l'unité de Constantine avec la compatibilité avec la production envisagée, et d'autre part pour la minimisation du coût de l'investissement ;
- Le lancement au niveau du centre de recherche et développement, du projet de création d'un laboratoire de recherche en biotechnologie ;
- L'organisation de formation sur les protéines recombinantes, l'insuline recombinante. L'organisation de cette formation a eu lieu à Strasbourg.

4.1.3. Le portefeuille d'accords que le groupe est seul à posséder

SAIDAL a pris conscience de la nécessité forte en termes de survie de conclure des accords avec les partenaires étrangers. Depuis, le groupe s'impose comme une référence dans ce domaine. C'est l'un des enjeux associés à la construction d'un portefeuille d'alliances que d'obtenir une position avantageuse dans la toile qui se tisse progressivement.

En effet, SAIDAL a su acquérir pendant ces années une compétence clé : la gestion d'un portefeuille de relations avec les laboratoires étrangers. Le groupe SAIDAL a su dès 1990 penser son développement en nouant des accords de différentes natures et avec des partenaires multiples. Le portefeuille des relations est pertinent car il lui permet d'entretenir des relations sur le long terme. Aucun des opérateurs ne possède une telle structure. Ce portefeuille est difficilement imitable, dans la mesure où il s'agit à la fois d'une compétence tangible (les joint-ventures) et intangibles (portefeuille de relations). La constitution d'un tel réseau réclame un temps relativement long. Il est entièrement contrôlé par SAIDAL, donc difficilement transférable. Le portefeuille de relations est à ce titre une compétence fortement stratégique.

4.1.4. La valorisation des ressources humaines

Les joint-ventures sont la forme la plus optimale qui garantie une valorisation de cette ressource. Un transfert d'effectif aux locaux comporte d'entrée de jeu une politique relative aux ressources humaines. Le groupe SAIDAL a entamé depuis plusieurs années déjà un plan

de formation de l'ensemble de son personnel. Toutes les formations, les stages en internes ou à l'étranger visent la capitalisation d'un maximum d'expérience pour le développement futur du groupe. Dans cette approche de partenariat, SAIDAL doit s'engager dans une dynamique lui permettent de maintenir sa ressource humaine qui reste le pivot de sa performance.

L'inexistence d'une chaire de la pharmacie industrielle (L'UNOP, 2005), ou de centre de formation pour les techniciens pour assurer le bon fonctionnement des unités pharmaceutiques obligent les entreprises à assurer une formation au niveau des entreprises. Les laboratoires étrangers jouent dans ce cadre un rôle dans la formation, l'information et la sensibilisation.

4.1.5. L'accès à une expertise technique

La production des génériques exige trois éléments sont importants : la maîtrise des coûts, les délais et la qualité de la production. Aussi, plusieurs missions d'audit ont été diligentées dans le but de valider et faire valoir à l'application et la mise en œuvre des procédures.

La création de la direction du système de management de la qualité et affaires pharmaceutiques a pour mission de lancer des actions de formation en vue « *d'habiliter des auditeurs Qualité Internes pour l'ensemble du groupe* » (Rapport de Gestion, 2003, p.31). Les audits ont été lancés au niveau des trois filiales de production et pour le lancement de l'opération d'Audit certification selon la norme ISO 9001/version 2000, pour les « *Bonne Pratique de Fabrication par des auditeurs externes et un suivi des actions correctives* » (Rapport de Gestion, 2004, p.19).

Dans ce cadre, le ministère a honoré 3700 travailleurs du groupe SAIDAL du premier prix algérien de la qualité. Le groupe SAIDAL a également participé à l'élaboration et expertise des dossiers au « *Ministère de la Santé et de la Population et des entreprises pharmaceutique privées algériennes : GENERIC LAB, SOLUPHARM ET UNILAB* » (Rapport de Gestion, 2003, p.31) et la validation des dossiers pharmaceutiques destinés à l'enregistrement à l'étranger.

En février 2005, le groupe a été certifié à la norme ISO 9001/2000 (gestion de l'assurance qualité pour la conception, le développement, la production, les installations et les services).

En 2006, la nomenclature de SAIDAL s'est enrichi de 37 produits présentés sous la forme classique ou sous de nouvelles formes couvrant plusieurs classes thérapeutiques : les cardiovasculaires, métabolisme ; infectiologie ; gastro-entérologie, Neuroleptique, AINS et les OTC ». L'expertise des dossiers pharmaceutiques à la fois par les services de la Direction Pharmacie, que ceux du LNCPP n'a relevé aucune anomalie en matière de qualité. En effet, une évolution qualitative a été enregistrée dans l'élaboration des dossiers pharmaceutiques élaborés par les services du Centre de Recherche et Développement et les filiales notamment en ce qui concerne « *la validation des procédés, des méthodes analytiques, et l'acquisition du Grug Master file (les données concernant le principe actif qui doivent être remis par le fournisseur* » (Rapport de Gestion, 2006, p.24). L'organisation de séminaires portant sur le système de management de la qualité démontre la souci de SAIDAL a être irréprochable en matière de la qualité de ses produits.

4.2. Les effets en défaveur du groupe

Toutefois, la teneur de ces avantages peut être contrebalancée par de nombreux désavantages qui peuvent survenir au moment de la signature de l'accord ou au cours de son exécution.

4.2.1. La dépendance des laboratoires étrangers

Les laboratoires étrangers sont déjà bien positionnés sur le marché, disposant d'un pouvoir de marché important. Ils maîtrisent pour la plupart d'entre eux tous les maillons de la chaîne de valeur du médicament (la recherche et développement, la production et la commercialisation).

- La dépendance pour le savoir-faire

Le groupe SAIDAL est positionné beaucoup plus dans la formulation des médicaments, c'est-à-dire dans la phase de production mais ne produit pas les principes actifs. SAIDAL produit des génériques. Ces derniers reçoivent l'autorisation de mise sur le marché d'après leur dossier démontrant que la molécule (chimique) est comparable dans sa composition à l'original. Il n'y a pas de démonstration à faire en terme d'innocuité et d'efficacité, les études du princeps les ayant déjà démontrées. Pour les produits génériques SAIDAL dépend des laboratoires étrangers pour les matières actives, les articles de conditionnement et les pièces de rechange de ses équipements. Le tableau n° 37 montre le degré de dépendance du groupe SAIDAL.

- La dépendance pour les matières actives, les articles de conditionnement et les pièces de rechange.

Tableau n° 37 : Les approvisionnements étrangers.

U : Milliers de Dinars

Année	Matière active	Articles de conditionnement	pièces de rechange	Taux
2004	1 246 287	760 401	521 416	78%
2005	885 276	590 092	760 005	76%
2006	1 002 163	699 527	183 903	74%
2007	990 405	716 569	154 349	74%
2008	1 482 068	759 126	174 359	78%
2009	1 954 425	853 299	162 274	76%
2010	1 478 609	713 963	93 404	74%
2011	1 749 434	826 567	223 360	74%
2012	1 925 254	1 303 764	319 694	81%

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de SAIDAL 2004 à 2012.

Les approvisionnements étrangers du groupe SAIDAL pour 2004 s'élèvent à 2528 104 milliers de dinars d'un montant total des approvisionnements (locaux et étrangers) de 3 242 974 milliers de dinars, soit environ 78% du total. Les 22% sont des approvisionnements locaux. Le total des approvisionnements étrangers s'élèvent à 2 235 373 milliers de dinars sur un total global des approvisionnements (locaux et étrangers) de 2 958 024 milliers de dinars.

En 2006, les approvisionnements sont d'une valeur de 2 538 434 milliers de dinars. En 2007, 2 504 397 milliers de dinars. En 2008, le total des approvisionnements est de 3 093 223 milliers de dinars. En 2009, le total est de 3 889 180 milliers de dinars. Total (3 082 862 milliers de dinars en 2010). (3 753 096 milliers de dinars en 2011) et 3 548 712 milliers de dinars en 2012.

La part des approvisionnements étrangers dans le total des approvisionnements montre la dépendance de SAIDAL vis-à-vis des laboratoires étrangers. Les taux pour la période allant de 2004 à 2012 sont les suivants : 78% (2004), 76% (2005), 74% (2006), 74% (2007), 78% (2008), 76% (2009), 74% (2010), 74% (2011) et 84% (2012). Qui sont les fournisseurs de SAIDAL?

Les rapports de gestion du groupe SAIDAL de 2003- 2007 n'identifient pas les fournisseurs du groupe. Ce n'est qu'à partir de 2008, que ces mêmes rapports classent les pays exportateurs avec lesquels le groupe SAIDAL opère. Nous avons repris dans le tableau n°38 le classement des six fournisseurs du groupe pour la période 2008 à 2012.

Tableau n° 38 : Classement des pays par l'importance de 2008 à 2012.

2008	2009	2010	2011	2012
France	Allemagne	France	Allemagne	Allemagne
Allemagne	Inde	Allemagne	France	France
Suisse	France	Inde	Inde	Suisse
Inde	Suisse	Belgique	Suisse	Inde
Chine	Italie	Suisse	Belgique	Italie
Belgique	Chine	Chine	Chine	Belgique

Source : synthétisé à partir des rapports de gestion 2008 à 2012.

Les fournisseurs du groupe SAIDAL sont ses fournisseurs historiques, mais, deux des pays émergents, l'Inde et la Chine font leur entrée et constituent de ce fait des concurrents pour les fournisseurs tels que la France et l'Allemagne.

La dépendance du groupe SAIDAL pour les principes actifs, les articles de conditionnements et les pièces de rechange est très forte. Cette triple dépendance marque la plus grande zone de faiblesse du groupe SAIDAL. Mais, elle révèle de manière implicite que le groupe ne peut se défaire à terme de cette dépendance. Car, si pour les médicaments génériques, cette

dépendance est déjà très forte, à quel degré sera-t-elle pour les médicaments biotechnologiques?

C'est là que tous les avis convergent pour dire que SAIDAL a acquis un savoir-faire pour la production des génériques mais pas pour les médicaments biopharmaceutiques. Pour ces médicaments, l'approche de reproduire une copie n'est pas similaire à une molécule chimique. Il existe une variabilité propre au vivant pour chaque souche.

De plus, la quantité de principes actifs dans un médicament issu de la chimie ne dépasse pas 5%, alors que pour les médicaments biotechnologiques, cette quantité est d'environ 15%, le triple (Weinmann, 2008).

À la lumière de ces deux éléments, la dépendance vis-à-vis des laboratoires étrangers va s'accroître maintenant que SAIDAL veut se lancer dans les anticancéreux et la perspective de voir les laboratoires créer des unités de fabrication de principes actifs est improbable. Celle-ci dépend de la recherche et la mise au point de nouvelles molécules.

En attendant, en Algérie, la consommation du générique est encouragée depuis déjà plusieurs années. Mais, les entreprises pharmaceutiques nationales ne peuvent profiter pleinement de l'opportunité donnée par la tombée dans le domaine public d'un nombre important de blockbusters car la production des actifs principes est inexistante.

Et c'est dans la production des principes actifs que se situe la valeur ajoutée (Bionest Partners, 2008). Plus le produit est sophistiqué, plus l'unité de production sera dans un pays ayant une expertise scientifique et technologique élevées conclut Weinmann (2005).

Cet état de fait va accentuer la dépendance de l'Algérie vis-à-vis de des laboratoires qui possèdent justement cette expertise scientifique et technologique. C'est finalement la dualité entre la diversification thérapeutique et géographique Hamdouch et Depret (2000) qui se pose pour SAIDAL et toutes les entreprises privées nationales.

4.2.2. La perte d'influence du groupe SAIDAL

L'entreprise SAIDAL avait avant 1990, le monopole sur son marché. Sa position se trouve aujourd'hui contestée par l'entrée des laboratoires étrangers. Le groupe est en perte de vitesse en ce qui concerne ses parts de marché.

Le président directeur général du groupe en exercice en 2007 a donné lors d'un séminaire international sur *l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, l'expérience de SAIDAL*, a donné les parts de marchés du groupe en valeur et en quantités. Ces valeurs sont reprises dans le tableau n° 39 qui suit :

Tableau n° 39 : La part du groupe SAIDAL sur le marché algérien.

Années	Part en quantités	Part en valeur
2000	47,99	16,29
2001	42,64	17,55
2002	40,85	13,06
2003	46,51	14,56
2004	48,96	14,65
2005	47,66	12,55

Source : Zaouani, (2007).

En 2010, la part du groupe SAIDAL n'est que 20% en volume et de 7% en valeur d'après son Président Directeur Général. Sur un marché national de 2 200 millions de dollars US, la production nationale n'est que 800 millions de dollars et le groupe SAIDAL ne produit que 160 millions de dollars. En 2013, lors d'une interview à la chaîne 3 le 23 décembre 2013, le président directeur de SAIDAL, indique qu'il n'y pas « *d'investissements en SAIDAL depuis 30 ans* ». L'objectif est d'atteindre 10% du marché. Il a souligné que le groupe ne peut pas faire preuve d'ambition démesurée.

4.2.3. La faiblesse des exportations

L'ensemble des projets de création de joint-ventures ont projeté la couverture du marché national puis l'exportation. Les objectifs étaient-ils démesurés ou mal définis ? Les attentes dans ce domaine précis sont déçues et les besoins nationaux sont couverts par les importations. Les exportations du groupe SAIDAL sont restées très faibles.

Par exemple en 2002, le groupe SAIDAL a exporté pour un montant de 17 millions de dinars au Niger. C'est en 2003, que les exportations ont connu une augmentation remarquable. Le groupe SAIDAL a été enregistré au portefeuille fournisseurs des Nations Unies et réalisation des premières exportations au bénéfice des camps Sahraouis. L'exportation de l'*Insudal* vers le Maroc et Le Niger et les antibiotiques vers le Yemen (Rapport de Gestion, 2007), et au Sénégal.

En 2002, le montant des exportations est de 17 millions de dinars. Ce montant a connu une augmentation conséquente en 2003. En effet, le groupe SAIDAL a réalisé six (06) opérations d'exportation de produits finis et matières premières, pour un montant global de 75 millions de dinars. Le tableau n° 40 fait état des exportations du groupe en produits finis.

Tableau n° 40 : La répartition des opérations d'exportations de produits finis.

Laboratoires	Pays	Quantité (UV)	Ventes (DA)
Abu Fari	Yémen	159 200	3 235 736
Medico International	Allemagne	11 000	146 804
ONPPC	Niger	281 068	8 973 283
CAMEG	Burkina Faso	200 000	8 553 864
PNA	Sénégal	218 335	10 221 809
TOTAL		869 603	31 131 496

Source : Rapport de gestion de SAIDAL, (2003, p. 15).

Le montant total des exportations de produits finis est de 31 millions de dinars, pour une quantité de 869 603 unités de vente. En plus de ces opérations d'exportation de produits finis, le groupe SAIDAL a exporté des matières premières en vrac. Ces exportations étaient destinées en sa totalité vers l'Italie pour un montant de 44 millions de dinars.

Les exportations pour 2004, d'un montant de 60 millions de dinars consistent en des exportations de matières premières et des produits finis. En 2005, les exportations ont diminué de façon importante. Elles s'élèvent uniquement à 56 millions de dinars et ont entamé une diminution pour les années 2006, 2007 et 2008 pour reprendre en 2009. Le tableau n°41 reprend les exportations du groupe pour la période 2002 à 2009

Tableau n° 41 : Les exportations du groupe SAIDAL (2002-2009).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Exportations (Millions de dinars)	17	75	60	56	55	22	17,5	31

Source : Réalisé par l'auteur sur la base des rapports de gestion de 2002 à 2009.

Les pays vers lesquels le groupe SAIDAL exporte sont : l'Allemagne, l'Italie, le Yémen, le Niger, le Burkina Faso, le Tchad, la Grèce, la Libye et le Congo.

4.2.4. La perte des compétences

Si le matériel est assez facile à remplacer, il n'en est pas de même pour le personnel et son savoir-faire. Ce risque majeur, le groupe SAIDAL le voyait déjà venir en 1998 lors de l'installation des laboratoires étrangers et à la création des entreprises privées nationales. Les meilleurs éléments, « ceux qui connaissent mieux les circuits, les décideurs, soient débauché

par ces firmes qui peuvent offrir de meilleurs salaires, de meilleures conditions de formation, bref, un cadre que ne peuvent soutenir les PHARMS » (Oufriha, 1992, p 310).

Mais, ce risque concerne également son personnel de fabrication, récupéré soit par les filiales ou les joint-ventures. Le départ du personnel provoque la perte de l'apprentissage réalisé précédemment. Lors des entretiens au niveau de la direction de partenariat, la responsable indique que « SAIDAL est devenue une coquille vide et le nombre de ses travailleurs qualifiés, on peut les compter sur les doigts de la main ». Il concerne également le personnel du Centre de Recherche et Développement. Le groupe forme le personnel mais n'arrive pas à le retenir longtemps (Kernane, 2006). Ce problème est posé avec acuité par la directrice du partenariat et le projet de « nomenclature des postes de travail et les principes fondant le nouveau système de rémunération » (Rapport de Gestion, 2011, p.12), est bien défini dans la perspective de mieux valoriser son personnel, donc le garder.

4.2.5. La faiblesse du maillage avec les acteurs nationaux

La sous-traitance est un sujet qui a depuis longtemps suscité un intérêt majeur de la part des industriels et plusieurs réclament la définition d'un cahier de charge qui gère la relation entre donneurs d'ordre et les sous-traitants.

Pour SAIDAL, les approvisionnements locaux sont de valeur très faible comparativement aux approvisionnements étrangers. Les taux que nous avons calculés (voir le tableau n 37) donne les taux d'approvisionnements sur le marché national : 22%, (2004), 24% (2005), 24% (2006), 26% (2007), 22% (2008), 24% (2009), 24% (2010), 26% (2011) et 19% (2012). Le laboratoire SAIDAL a donc amorcé un flux d'affaires avec les entreprises nationales (publiques ou privées). Ces taux restent cependant très faibles et les approvisionnements sur le marché local contiennent les mêmes postes que ceux des approvisionnements étrangers. Ce sont : les matières actives, les articles de conditionnements et les pièces de rechange.

Dans le domaine de la sous-traitance pharmaceutique, le groupe SAIDAL a noué des contrats de façonnage pharmaceutique avec environ dix (10) entreprises privées locales. Certaines ont même étoffé leurs liens avec le groupe public. Mais, la décision d'arrêter le façonnage en 2010 a coupé ces liens. La joint-venture a connu la même issue.

Pourtant, encore une fois, le partenariat public/privé est toujours réclamé surtout en 2007 lors du lancement de la nouvelle stratégie industrielle. Le ministre avait proposé de construire un géant pharmaceutique (SAIDAL) et les petites et moyennes entreprises pour le soutenir.

Mais d'après les opérateurs de l'UNOP la réglementation algérienne dans le domaine de la sous-traitance est insuffisante. Lors des journées scientifiques sur « les bonnes pratiques de la sous-traitance »⁷⁶, le responsable de l'UNOP a déclaré que les textes élaborés n'ont pas pris en considération le volet de la sous-traitance.

Un congrès le 22 février 2011, de l'Association pour les produits propres et stériles (3AP), en collaboration avec l'Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie et des fournisseurs dans le but de proposer des guides-lines pour les entreprises nationales sous traitantes.

CONCLUSION

Les accords de partenariat du groupe SAIDAL ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés. SAIDAL a noué dès l'ouverture du marché algérien des accords de partenariat. Ces derniers semblent être indispensables à l'existence d'une part et à la survie d'autre part de SAIDAL sur le marché des médicaments. Le groupe a signé plusieurs accords avec de multiples partenaires et a créé une direction totalement dédiée au partenariat.

Au départ, SAIDAL n'a pas su négocier les accords à son avantage, mais a réussi à se maintenir comme partenaire depuis 1998, malgré des pouvoirs économiques et financiers si radicalement différent. Aujourd'hui, le groupe SAIDAL s'impose comme une référence au niveau du secteur.

Toutefois, les accords n'ont pas abouti aux objectifs fixés au départ en termes de capacités productives, de montants d'investissements et de création d'emplois. Les accords de façonnage pharmaceutique sont arrêtés en 2010, et les joint-ventures de SAIDAL ont un champ de coopération très restreint et n'ont pas évolué vers des joint-ventures à portée très large. Seuls les contrats de licence ont permis l'acquisition d'une expertise technique importante.

Alors pouvons-nous dire que ces accords ont été peu concluants ? Ces accords sont-ils un marché de dupes comme l'indique Bouayad (2007) ? Dire que les accords de SAIDAL sont un échec, c'est faire fi de tous les bénéfices en termes de réputation, d'acquisition de savoir-faire du groupe SAIDAL, de ses valeurs de ses centres d'intérêts. L'expérience de SAIDAL dans le domaine de la gestion des accords de partenariat depuis 1998, constitue une compétence stratégique.

Mais, les effets de ces accords montrent que l'expérience de longue durée dans le métier et la détention de savoir-faire technologique ne constitue plus un avantage concurrentiel décisif dans un marché toujours plus concurrentiel. Le savoir-faire industriel et l'optimisation des coûts font partie des bases du métier. Les sources d'avantages concurrentiels se construisent sur d'autres éléments. Par exemple sur la recherche et le développement, et l'innovation.

En Algérie le plan de développement du groupe SAIDAL va lui ouvrir d'autres opportunités. Les enjeux n'ont jamais été aussi considérables et les possibilités jamais aussi vastes. D'autres projets de partenariat sont noués. L'expérience acquise dans le domaine de partenariat va probablement permettre de construire des solutions adaptées à ses attentes et à ses objectifs. Et c'est ce qui va lui être une source d'avantage concurrentiel pérenne.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité étudier les accords de partenariat industriels en Algérie et l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. Sur le plan théorique, nous avons établi une revue de littérature qui permet de mettre en évidence le contraste de la réalité du concept de partenariat dans les pays industrialisés et sa réalité dans les pays en développement, l'Algérie en l'occurrence. Les références conceptuelles centrées sur la firme et celles centrées sur la firme en interaction avec son environnement, montrent que la logique à la base de ces accords répond à trois impératifs : la cooptation, la co-spécialisation et l'apprentissage. Les accords de partenariats en Algérie ont tous mis au centre de leurs préoccupations l'enjeu technologique.

Les mutations en œuvre dans tous les secteurs de l'économie ont généré un contexte de concurrence accrue qui confronte les entreprises à des choix stratégiques et à de nouveaux modes d'organisation. La capacité des entreprises à renouveler leur avantage concurrentiel concernant leurs produits, leurs ressources et leur mode d'organisation, est au centre du point de vue stratégique.

Le contexte de concurrence dont il est question, la mondialisation, la techno-science et la recherche d'efficacité supérieure, en action interactive sont les raisons du développement des accords de partenariat. Ces accords sont des espaces qui rapprochent des acteurs qui restent cependant autonomes en dehors de ces espaces exploités en commun. La manière de s'approprier ces espaces pour en faire des espaces stratégiques dépend de la perception qui anime les partenaires et leurs actions. Plus la perception est positive, plus une nouvelle dynamique anime les partenaires. L'accord de partenariat ne devient une réalité que par l'effet de cette dynamique.

Mais l'accord de partenariat a laissé place au portefeuille d'accords, aux réseaux et aux réseaux de réseaux. Les entreprises nouent plusieurs accords qu'elles gèrent dans une logique de portefeuille. Les avis convergent pour dire que les entreprises gèrent les portefeuilles d'accords comme elles gèrent leurs portefeuilles de produits dans les années 1960. Ces portefeuilles constituent un nouveau défi pour les entreprises opérant dans plusieurs industries telles que l'industrie informatique, automobile, extractive et pharmaceutique. La concurrence ne porte plus sur les produits commercialisés, mais sur la façon de s'insérer dans des réseaux.

L'industrie pharmaceutique est marquée par une multiplication des alliances entre les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologies. La nécessité de combler les pipelines de médicaments réellement innovants a permis un développement sans précédent de ces formes d'interaction. Là aussi, les formes classiques de concurrence et de coopération interentreprises perdent de leur pertinence dans un contexte d'interdépendances étroites et permanentes entre les acteurs confrontés à des changements structurels rapides et profonds. Les laboratoires pharmaceutiques sont de plus en plus nombreux à faire partie de multiples alliances, souvent avec plusieurs partenaires. Ces alliances sont complémentaires dans le sens où les alliés recherchent des complémentarités scientifiques, financières et d'infrastructures.

Mais, dans l'industrie pharmaceutique, les accords scellent des accords de recherche et développement.

À partir de là, nous aimerions revenir à la question dont nous étions partis : ***Quelles sont les logiques de décisions et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat industriels dans le secteur de l'industrie pharmaceutique en Algérie et comment la trajectoire d'un accord de partenariat et sa dynamique réelle peuvent être contenues dans l'option stratégique initiale ?*** Cette question a permis de poser quatre sous questions qui traitent chacune des différents aspects à considérer.

Les logiques de décisions et les raisonnements de mise en œuvre des accords de partenariat en Algérie sont appréhendés dans le contexte dans lequel ces accords surviennent. Nous avons supposé que le contexte dans lequel les accords de partenariat surviennent détermine la logique à la base de leur occurrence. Dans le cas de l'Algérie, nous avons conclu que les politiques officielles successives correspondent à des changements structurels opérées dans l'industrie algérienne et que chaque politique vient en action corrective (dés fois à marche forcée) par rapport à la précédente.

Ainsi, dans une première période (1966-1982), la politique industrielle du pays dans son ensemble était fondée sur l'intervention active de l'État. Dans cette économie administrée, l'État était à la fois le promoteur et le gestionnaire du processus d'industrialisation. Le principe de base de la politique officielle menée et décrite dans le code des investissements de 1966 est l'exclusion du capital étranger des secteurs vitaux de l'accumulation et de son contrôle dans les autres secteurs. Ce contrôle est effectué par l'obligation de s'associer avec une société nationale et la participation de l'associé étranger ne doit pas dépasser 49%. Donc à un contexte *d'économie administrée* correspond une *politique officielle restrictive*. Les entreprises étrangères intervenaient sous des formes souples (les contrats clé en main ou produits en mains). Nous avons conclu que ces accords relèvent beaucoup plus de transactions marchandes que de transfert de technologie.

Entre 1982 et 1986, le contexte change. Les inefficacités organisationnelles et l'engrenage d'une triple dépendance ont induit une restructuration des entreprises. Dans ce *contexte de restructuration*, l'État, entame une *ouverture contrôlée* vis-à-vis des investissements étrangers par l'adoption de la loi sur le fonctionnement des sociétés d'économie mixte. Le partenaire algérien contrôle tous les aspects formels de ces sociétés (le capital et le conseil d'administration) et décident de leur issues, d'où le caractère transitoire de ces sociétés. En 1986, la loi est modifiée et complétée mais les clauses qui régissent le fonctionnement est le même. Les travaux qui ont tenté d'évaluer cette politique ont abouti à un bilan décevant.

De 1990 à 2009 a eu lieu un autre changement de contexte. Le glissement du monopole public à la concurrence a défini une autre politique officielle : *la politique de laisser-faire*. Le thème central de la politique officielle est l'attrait l'investissement direct étranger. Le partenariat n'est plus ciblé de manière explicite puisque l'investissement peut être à 100% étranger ou en partenariat et une attention particulière est portée aux porteurs de projets d'investissements en

général qu'à la recherche de partenaires pour des projets communs. Même si les projets de partenariat semblent être privilégiés du côté algérien, aucune action n'a été mise en œuvre dans ce sens. Sur le plan de la politique officielle, nous opposons généralement à la période de sociétés d'économie mixte obligatoire une dilution de l'importance donnée au partenariat à partir de 1990.

Pendant cette période, l'ouverture a été forcée à l'extrême avec la promulgation d'un code pour la promotion des investissements (le code de 1993), la loi de 2001 pour le développement de l'investissement complétée et modifiée en 2006. L'État a pensé que cette réglementation allait redonner une attractivité forte à l'Algérie et d'inverser ainsi la tendance au déclin observée depuis quelques années. Cette politique a été porteuse de promesses d'emploi, de transfert de compétences et d'apports financiers, c'est cette compréhension qui éclaire les choix des actions et les comportements de l'État. Il n'est pas inutile de revenir sur cette période, ne serait ce que pour l'opposer au regard porté aujourd'hui sur le partenariat vis-à-vis de laquelle les attentes fortes et les besoins manifestes sont toujours exprimés.

Plusieurs investissements de taille ont été réalisés. Plusieurs ont été mis sous le feu des projecteurs et d'autres moins médiatiques. Dans les télécommunications, dans les détergents et dans la sidérurgie. Ces investissements sont contrôlés par les investisseurs étrangers puisque entre 60 et 70% du capital social des entreprises créés ou repris appartiennent aux étrangers. Les projets en partenariat ne sont pas nombreux. Les entreprises étrangères ont pour la plupart opté pour la création ex-nihilo de filiales. De manière paradoxale, eu égard à l'importance des enjeux associés, des bilans complets par secteur, par nature de l'investissement, les chiffres à l'exportation et le nombre d'emplois créés ne sont que partiels à l'exception de certains nombre de statistiques publié par l'APSI puis par l'ANDI.

À partir de la deuxième moitié de l'année 2008, une période de désenchantement relatif et de remise en question a succédé à l'euphorie qui avait accompagné le phénomène des investissements directs étrangers (et nationaux). Les investisseurs ne jouent pas le jeu et sont qualifiés de prédateurs économiques (le discours du président de 2008). C'est alors rapidement dissipé le mythe des IDE et un regard plus lucide est porté sur leurs retombées sur l'emploi et le transfert de technologie. L'instruction est donnée pour arrêter tout nouveau investissement « *jusqu'à nouvel ordre* ».

Ce nouvel ordre est venu une année après, plus précisément en juillet 2009, paradoxalement le contexte n'a pas subi de transformations majeures. Il s'agit toujours d'un contexte de liberté de marché dans un contexte d'aisance financière. Bien que la nouvelle stratégie industrielle a mis en avant l'importance des investissements étrangers, le discours du président de la république de 2008 a balayé tous les efforts déployés pendant presque 20 ans. La loi de finance complémentaire pour 2009 a déconcerté tous les acteurs économiques privés nationaux et étrangers. Cette loi a donné l'occasion à des opinions contradictoires de s'exprimer. Les uns la voient d'un bon œil parce qu'elle préconise une protection de la production nationale et la diminution du chômage (les avantages sont modulés en fonction de ces deux critères), d'autre la considèrent comme une atteinte à un climat des affaires dans le

pays. Cette loi même si ses auteurs ne l'avouent pas explicitement fait un retour vers les sociétés d'économie mixte des années 80.

Mais, les effets de ces politiques qui oscillent entre interventionnismes et libéralisme ont affecté les politiques industrielles. Les effets des actions mises en œuvre sont décevants mais sans pouvoir pointer du doigt la cause de manière précise.

Ces effets justement sont observables dans le secteur de l'industrie pharmaceutique algérienne. Nous avons émis à ce propos l'hypothèse d'une multiplication des accords déterminée par les actions de l'État puissance publique. Ce secteur présente en effet, un caractère spécifique. Cette spécificité découle de son statut de « secteur vital réservé à l'État » qui l'a pendant longtemps exclu de toute intervention des partenaires étrangers. Donc appréhender le partenariat dans ce secteur, c'est tenir compte uniquement de son glissement à la concurrence, même si l'entreprise SAIDAL a subi l'ensemble des restructurations mises en œuvre dans le secteur public.

Dans ce secteur, les accords de partenariat sont d'abord l'œuvre de l'entreprise SAIDAL. L'entreprise a peiné à les négocier puisque les contrats sont faits sur mesure des partenaires étrangers. L'entreprise a négocié en 1994 la création de quatre joint-ventures : ALDAPH avec deux partenaires (NOVONORDIK et PIERRE FABRE), SOMDEDIAL avec le groupement pharmaceutique européen, PFIZER- SAIDAL-MANUFACTURING avec le laboratoire américain et RHONE POULENC SAIDAL avec un laboratoire français.

Mais force est de constater que trois ans plus tard, seule la fonction de distribution a été entamée. L'investissement dans la production, pour lequel les investisseurs se sont engagés à l'obtention de l'autorisation des activités d'importation, ne s'est pas réalisé. Cet état de fait a rendu nécessaire l'intervention de l'État (puissance publique) pour faire respecter le cahier des charges à certains opérateurs et les contraindre à respecter leurs engagements.

De prédateurs économiques qui ne jouent pas le jeu, certains investisseurs dans le secteur de l'industrie pharmaceutique ont adopté un comportement *opportuniste* dans le sens donné par la théorie des coûts de transaction, puisqu'ils n'ont respecté certaines clauses de leur engagement. Aussi, l'État a utilisé la persuasion qui couvre tous les aspects des rôles de correction du fonctionnement de la société à l'orientation de son devenir. Cette action a contraint les comportements des investisseurs forcés à agir dans le sens de la loi et vérifier le respect que doivent ces investisseurs aux normes qu'a édictées la puissance publique.

C'est à partir de 1997 que les partenaires étrangers ont réactivé les accords pour la création de joint-ventures signés (mais non concrétisés) et les privés nationaux sont passés à la production des produits pharmaceutiques. Le partenariat est dans le cas présent pour le groupe SAIDAL, la seule entreprise publique, est passée d'une stratégie volontaire en 1994 à une stratégie forcée dans le sens que lui donne Jolly (2001). D'autres joint-ventures ont été quant même créées par la suite en 1999, en 2004, en 2012 et en 2014. D'autres accords de façonnage pharmaceutique et des contrats de licence avec les laboratoires venus des pays européens, des pays émergents et des pays arabes.

Quant au privé algérien, soumis aux mêmes actions de persuasion que les laboratoires étrangers a installé des infrastructures pour la production des médicaments. Leur nombre exact est méconnu et une partie s'est orientée vers le conditionnement des médicaments que leur fabrication. Certains (BIOPHARM, MERINAL, LPA, etc.) ont à leur actif de nombreux accords avec les laboratoires étrangers mais, ce sont pour des accords de façonnage et d'acquisition de licence. Seule BIOPHARM a créée jusqu'à présent une joint-venture avec le laboratoire ASTRA ZENECA.

Finalement les actions de l'État ont affecté la structure du secteur et sa dynamique concurrentielle de manière irréversible. D'un secteur « stratégique réservé à l'État » (1962-1990), le secteur est devenu mixte (à partir de 1990) car coexistent un secteur public et un secteur privé (national et étranger).

Mais, cette dynamique est freinée par des divergences entre le public et le privé (chacun a ses propres objectifs et priorités et ses propres intérêts à servir) et par une politique officielle qui oscille entre libéralisme et interventionnisme. Le recours à des pratiques de concertation est depuis longtemps réclamé.

Si les actions de l'État ont affecté la structure du secteur, les effets attendus en ce qui concerne la diminution des importations (elles connaissent toujours une croissance importante) et la production nationale ne satisfait qu'environ 30% des besoins nationaux en médicaments. De plus aucune unité de production de principes actifs pour la production des génériques n'a été installée, ce qui laisse supposer que les matières actives et mêmes certains articles d'emballage sont importés. Finalement, la production de médicaments se limite principalement à leur formulation bien que tous les avis convergent pour dire que les accords ont permis d'améliorer la qualité des médicaments.

Mais en réalité les actions de l'État (puissance publique) ont affecté l'État (acteur public, donc SAIDAL). Ce groupe est le premier porteur de la stratégie de l'État dont il dépend et le premier à avoir noué des accords de partenariats avec d'abord les laboratoires étrangers et ensuite avec les entreprises privées nationales. Le groupe SAIDAL a noué d'abord quatre joint-ventures en 1998, deux en 1999, deux en 2004, une en 2012 et une autre en 2014 et une autre qu'il a racheté au partenaire espagnol. Ces joint-ventures ont pour but la création d'unités de production autonomes dont le capital social est la propriété des entreprises partenaires. Nous avons mis l'accent sur le déséquilibre qui caractérise ces joint-ventures et leur asymétrie. Le groupe a également signé des contrats de façonnage pharmaceutique pour assurer la production de médicaments pour le compte de tiers dans ses propres ateliers et des contrats pour l'acquisition de licence par l'acquisition de dossiers pharmaceutiques.

Dans ce cadre le groupe s'est composé un portefeuille d'accords. Le groupe a accordé une attention soutenue au mode de gouvernance hybride. Nous avons supposé que les accords mis en œuvre par le groupe SAIDAL est le mode d'organisation qui répond au mieux à ses motivations. Aucune autre alternative ne répond aux besoins de ce groupe industriel et des

pouvoirs publics dont il dépend, compte tenu des caractéristiques de l'environnement dans lequel le groupe évolue.

L'analyse des faits a révélé que ce n'est pas uniquement les accords qui constituent le mode qui répond le mieux aux motivations du groupe SAIDAL et les pouvoirs publics dont il dépend. Même si, le parti semble être pris pour le mode de gouvernance hybride (les accords), ce mode n'est pas la seule formule de développement pour laquelle le groupe a opté. SAIDAL a également fait le choix stratégique d'un développement en interne. L'arbitrage effectué est une conjonction des deux types de comportements. Le développement interne est marqué à la fois par la création d'un Centre de Recherche et de Développement, des investissements dans les biotechnologies, les travaux de recherche et la valorisation de la ressource humaine.

Cet arbitrage semble judicieux car l'industrie pharmaceutique est une industrie intensive en recherche et développement, aucune entreprise ne peut prétendre rester dans la course si elle n'innove pas (même si pour le moment l'innovation au niveau du groupe se limite juste à une innovation galénique).

Si la réponse positive à la pertinence du choix d'un développement interne est tranchée. Alors, nous sommes en droit de nous demander si le choix du mode hybride « *adapté* » à un moment l'est toujours. Nous avons supposé alors que la performance de SAIDAL mise en relation avec les accords de partenariat a affecté positivement sa position concurrentielle.

La réponse ne peut être tranchée. Les accords du groupe ont abouti à des résultats mitigés. Certains mettent en valeur la diversification de la gamme des produits (les médicaments biotechnologiques) et l'acquisition d'une expertise technique, un savoir-faire avéré dans les médicaments génériques et une reconnaissance de la part des laboratoires étrangers. D'autres, en revanche, craignent la dépendance trop forte vis-à-vis des laboratoires étrangers qui risque de s'accroître pour la production de médicaments biotechnologiques, la perte de compétences, la faiblesse des exportations.

Même si nous ne pouvons contester certains aspects désavantageux de ces accords, néanmoins une chose paraît ne pas faire de doute : SAIDAL, comme l'indique la responsable de la direction de partenariat, a su acquérir pendant ces années une compétence clé : la gestion d'un portefeuille de relations avec les laboratoires étrangers. Cette compétence que le groupe est seul à posséder (jusqu'à maintenant) est stratégique car elle difficilement imitable et difficilement transférable. Finalement SAIDAL a appris *le partenariat*.

L'industrie pharmaceutique est une « affaire d'État » écrivait Deroy (2008) puisque l'histoire de cette industrie innerve le politique, le social et l'économique. Aussi, il est difficile de l'appréhender d'une façon univoque.

Pour l'aspect que nous avons considéré « son expérience dans les accords de partenariat », peut ouvrir de base à de nouvelles recherches sur la perspective des accords de partenariat obligatoire que le groupe SAIDAL a déjà signé et ceux probablement à venir. L'expérience du

management acquise depuis maintenant 20 ans peut constituer une compétence stratégique à faire valoir auprès des partenaires étrangers.

Cette compétence peut rééquilibrer le rapport de force lors de négociations avec les partenaires et se focaliser non plus sur les aspects formels d'un accord de partenariat (la participation au capital social, les membres du conseil d'administration) mais sur ce qui fait l'essence d'un accord « la création de la valeur ».

Dans cette optique, la répartition du capital qui cristallise toute l'attention doit se déplacer par des mécanismes organisationnels et stratégiques liés à la maîtrise des ressources rares et spécifiques. Cette compétence, le groupe SAIDAL, peut également la mettre en valeur pour passer de la phase de croissance opportuniste au profit de choix plus rigoureux d'investissements pour se doter d'avantages concurrentiels défendables. Là aussi, la politique du groupe peut être plus sélective selon des critères d'acceptation au lieu de créer des accords au coup par coup et au gré des opportunités et des partenaires présents. L'enjeu est majeur, car si le groupe possède aujourd'hui un savoir-faire avéré dans les médicaments génériques, fabriquer des bio similaires relève d'un savoir-faire que SAIDAL ne possède pas.

La production des bio similaires peut constituer une autre base de recherche surtout avec la transition épidémiologique que connaît le pays. L'importance de la recherche et surtout de l'apprentissage prend toute son importance. La création d'un maillage entre les universités, les centres de recherche initiés par le CRD pourrait se renforcer.

Sur le plan des institutions de l'État, puisque la décision semble être tranchée pour une politique officielle de « *partenariat obligatoire* », il faut créer les dispositifs organisationnels pour encadrer ce projet. La création au niveau de l'ANDI d'une bourse pour le partenariat est à notre avis insuffisante. Il ne suffit pas de jouer la carte du partenariat mais avoir une perception positive du partenariat et se donner la peine pour lui assurer une vie réelle et une dynamique puisqu'il ne devient une réalité que par l'effet de cette dynamique.

L'étude des dispositifs organisationnels et de suivi effectif procèderaient en établissant des bilans réels des projets, des secteurs considérés, des montants investis, peu être également une piste de recherche. Comment capitaliser la réflexion sur le long terme pour éviter que le partenariat institué en 2009, ne devienne une « *foire aux illusions* » comme l'a été de l'avis même du président, la politique de laisser-faire ?

Une autre piste de recherche également pourrait explorer la voie de la gouvernance publique qui inclut des approches concertées pour faire face aux problèmes épineux/irrésolus et construire des alternatives. Dans ce contexte, le privé et le public doivent être conciliés de manière totalement imbriquée. Le partenariat entre le public et le privé en lieu et place de la concurrence public-privé et porter une attention particulière à la qualité du partenariat à établir entre l'État et le secteur privé.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABECASSIS Philippe et COUTINET Nathalie (2008), *Caractéristique du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques*, Horizons stratégiques, 2008/1-n° 7, pp 111-139;

ABECASSIS Philippe et COUTINET Nathalie (2014), *les transformations du modèle de l'industrie pharmaceutique*, Centre d'Economie de l'Université Paris-Nord, n° 04;

ALBAGLI Claude (1999), *l'alliance stratégique : un partenariat nord-sud ouvert*, in NGUYEN Van-Chan (dir.), PONSON Bruno (dir.), HIRSCH Georges (dir.), 1999, *Partenariats d'entreprises et mondialisation, actualité scientifique (as)*, universités francophone, Paris, Karthala, 450 p ;

ALIOUAT Boualem (1996). *Stratégies de coopérations industrielles*. Editions Economica, Paris ;

ALLARY Claude & OZDOWSKI Julian (2008). *Stratégies pour l'innovation pharmaceutique*. Expertise Pharmacie. Août-Septembre, pp 56-59 ;

AMALOU Hocine et DAHACHE Charazed, *Industrie pharmaceutique, recueil des fiches sous sectoriels*, EDPme-Edition septembre 2007;

AMAR Anne et BERTHIER Ludovic (2007), *le nouveau management public, avantages et limites*, revue des RECE MAP, gestion et management public, Vol. 5, décembre 2007;

AMOKRANE Hakima (2005), *Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la siderurgie métallurgie en Algérie. Etudes de cas : la société mixte C.E.A.I et le groupement G.R.E.A.T*, mémoire de Magister en sciences économiques, université Mouloud MAMMERI, 182 p ;

ANDI NEWS (2010), *Journées de partenariat, bulletin trimestriel n°10*, janvier ;

APSI (1995), *Le code des investissements, textes législatifs & réglementaires. Les publications de l'Agence pour la Promotion et le Suivi de l'Investissement* ;

ARGYRIS Chris et SCHON Donald (1996), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique?* De Boek Université ;

ARLANDIS Jacques (1987), *De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance*, revue d'économie industrielle n°39, 1^{er} trimestre pp 228-245 ;

AUBERT Jean (1995), *stratégie d'entreprise, du développement patrimonial au partenariat*, Edition Liaison. Collection option gestion;

BARNEY Jay (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantadge*, Journal of Management, vol. 17, n°1, pp 99-120;

BEAUDRY Bernard (1995), *l'économie des relations interentreprises*, Edition la découverte ;

- BELLAHCENE Ouerdia et FERFERA Mohamed Yassine (1997), *Les sociétés d'économie mixte et le partenariat industriel international en Algérie. Cas de GENI SIDER et EMALX*, Mémoire de Magister, université Mouloud MAMMERI, 162 p ;
- BENISSAD Hocine (1991), *La réforme économique en Algérie ou l'indiscrétion de l'ajustement structurel*, Ed O.P.U, Algérie ;
- BENISSAD Hocine (1994), *Algérie, restructurations et réformes économiques (1980-1993)*, Ed O.P.U, Algérie ;
- BESSY Christian et BROUSSEAU Eric (2001), *Contrats de licence et innovation. Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica ;
- Bio Santé Info, n°20, Décembre 2008, *Le façonnage pharmaceutique, Focus sur une activité dynamique* ;
- BIONEST Partners, 2008, *Stratégies pour l'innovation pharmaceutique*, <http://pharmactuposition.blogspot.com/2008/10/bionest-partners-strategies-innovation.html>;
- BLANC Georges et GARRETTE Bernard, 1994, *Le management des alliances stratégiques* » in Perspectives en management stratégiques tome 2 : 1993-1994, A. Noel, P. Dussauge (Eds) ;
- BLANCHOT Fabien et GUILLOUZO Raymond, (2009), *La gestion stratégique des portefeuilles d'alliances*, in Stratégies de croissance, fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne, Paris, Dunod;
- BLANCHOT Fabien, (1997), *Modélisation d'un choix d'un partenariat*, Revue française de gestion n°112 Juin/ Août ;
- BONIN Bernard (1984), *L'entreprise multinationale et l'état*, Editions, Etudes vivantes. Montréal ;
- BOUAYAD Anis (2007), *Les alliances stratégiques*, Dunod, Paris, 148 p ;
- BOUDJENAH Yasmine (2002). *Décomposition d'une industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980-2000), l'Etat en question*. L'Harmattan ;
- BOUKELLA M (1988), *Restructuration industriel et développement, le cas des industries agro-alimentaire de base*, Les cahiers du CREAD, 3^{ème} trimestre, n° 45, pp 51-72 ;
- BOUTAT Alain, 1989, *Modalités et effets du transfert technologique par les firmes multinationales : l'évolution du contexte des pays en développement*, Etudes internationales, vol, 20, n°4, pp 817-836 ;
- BOUTIN Gérard et LE CREN Frédéric, 2004, *Partenariat entre utopies et réalités*, éditions Nouvelles ;
- BOUZIDI Abdelmadjid (1999), *Les années 90 de l'économie algérienne*, ENAG éditions Alger ;
- BROUSSEAU Eric, (2001), *Contrats de Licence et Innovation*, Encyclopédie de l'innovation, Paris, Economica.

- CAZEAU Nathalie, 2005, *Façonnage pharmaceutique : aspects juridiques*, www.village-justice.com/articles/Faconnage-pharmaceutique-aspects,1075.html
- CHASTEL Mathieu, (2009), *La sous-traitance pharmaceutique en France. Etat des lieux et perspectives d'avenir*, Thèse de doctorat soutenue en 2009. Nancy-Université. Université Henri Poincaré ;
- CHERIET Atmane (2007), *Mondialisation et stratégies industrielles : cas de l'Algérie*, Thèse de Doctorat d'État, Université MENOURI, Constantine ;
- CHERIET Fouad (2006), *Les alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone-Djurdjura en Algérie*, « Master of science » du CIHEAM-IAMM n°79 ;
- CHEVALIER Jean Marie (2000), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Montchrestien, EJA ;
- CHIGNIER Antoine (2009), *Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement*, Université Lyon 2 ;
- CNES (2003), *Le médicament plate-forme pour un débat social*, 19^{ème} Session Plénière 11 et 12 Novembre 2001 ;
- CNES (2006), *Rapport national sur le développement humain*, Réalisé en coopération avec le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ;
- CNUCED (2004), *Examen de la politique d'investissement en Algérie*, Nations Unies, New York et Genève ;
- CONTRACTOR Farok (1991), *Between Markets and Collusion : The implications of Joint Ventures for public Policy and Regulation*, The International Trade Journal, vol VI ;
- CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Oliver (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris librairie globale française ;
- DELAPIERRE Michel, 1991, *Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement*, Revue d'économie Industrielle N° 55, 1^{er} trimestre ;
- DERKAOUI Boumedienne (2011), *Le groupe SAIDAL et ses perspectives de développement 2011*, Algérie-USA Health Forum et Expo, 8juin ;
- DEROY Xavier (2008), *Le secteur pharmaceutique et l'histoire du contrôle de l'innovation*, revue française de gestion n°188, pp 175-183 ;
- DOZ Yves –Gary HAMEL, 2000, *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Dunod, Paris ;
- DULBECCO et ROCHIA (1995), *Coopération interentreprises, concurrence et évolution de la politique Anti Trust, in les nouvelles formes organisationnelles*, études coordonnées par Michel RAINELLI, Jean Luc GAFFARD, Alain Asquin, Editions Economica ;
- DUSSAUDE Pierre et GARETTE Bernard (1995), *Stratégies d'alliances*, Edition des Organisations, Paris ;

- ECONOMIA (2009), *Revue algérienne de l'économie et de la finance*, n° spécial juin 2009,
- EURASANTÉ, (2008), *Le façonnage pharmaceutique Focus, sur une activité dynamique*, Bio Santé info, n° 20, décembre 2008 ;
- FEKIH-SOUSSI Bouthaina & BELLON Bertrand, *Les effets des mutations de la sous-traitance sur les couts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise*, Revue Région et Développement n° 20-2004, pp 187-214 ;
- FILLOL Charlotte (2004), *Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée*, La revue française de gestion Volume 30-numéro 149- mars/avril 2004 ;
- FRECHET Marc, (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, FNEGE Vuibert ;
- GARETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre (1995), *Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi*, Revue française de gestion, septembre octobre pp 4-18 ;
- GARRETTE Bernard et QUELIN Bernard (1992), *Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication*, In perspectives en management stratégique, Tome 1, éditions Economica 1992-1993 ;
- GERVAIS Michel (2003), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris ;
- GHERTMAN Michel (2003), *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*, Revue Française de Gestion, n°12, volume 29, janvier/février, pp 43-63 ;
- GHERTMAN Michel (2004), *Stratégie de l'entreprise : Théories et Actions*, Economica, Paris ;
- GHOZZI Houda (2008), *Apports des théories de la firme à la question de l'intégration verticale : une confirmation au secteur avicole français*, Soutenue à l'université de Paris Dauphine en 2008. (thèse de doctorat en Sciences de Gestion) ;
- GIBERT Patrick (2003), *l'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ?*, revue française de gestion, Vol. 6 n° 147, pp. 259-275 ;
- GREPSY Gué (1989), *Les grands groupes maitres du jeu industriel mondial ?*, Les cahiers français n°243. Octobre- Décembre 1989.
- GRIM Nordine (2013), *Focus sur l'agro-alimentaire, les français investissent dans toute la filière*, in LE MOI, n° 1940 du 16 mai 2013, p 24 ;
- GUARRETTE Bernard (1989), *Actifs spécifiques des stratégies d'alliance*, Revue d'économie Industrielle n° 50, 4^{ème} trimestre 1989 pp 15-3 ;
- GUTH Jean-Pierre (1998), *Bâtisseurs d'alliances. La pratique*, Edition d'organisation ;
- HAMDOUCH Abdelillah et DEPRET Marc-Hubert (2000), *Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique*, Cahier de la MSE-Mars 2000, p.50 ;

- HAMDOUCHE Abelillah, PERROCHON Dominique (2000), *Formes d'engagement en R&D, processus d'innovation et modalités d'interaction entre firmes dans l'industrie pharmaceutique*, Revue d'économie industrielle n° 93, 4eme trimestre ;
- HAMEL Gary et PRAHALAD C K (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol.68, n°3, mai-juin, pp79-93 ;
- HELPER Jean-Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques (2004), *Management stratégie et organisation*, 5^{ème} Edition, Paris, Vuibert ;
- HENNART J.F (1988), *A Transaction Costs Theory of Equity Joint ventures*, Strategic Management Journal, vol. 9, n° 4, pp. 361-374;
- HOLZ Jean-Marc et HOUSSEL Jean-Pierre (2002), *L'industrie dans la nouvelle économie mondiale*, Editions PUF ;
- INGHAM Marc (1994), *L'apprentissage organisationnel dans les organisations*, Revue Française de Gestion, janvier-février, n°97, pp 105-121 ;
- INGHAM Marc et MOTHE Caroline (2003), *Confiance et apprentissage au sein d'une alliance technologique*, Revue française de gestion, volume 2 pages pp 111-118 ;
- JOLLY Dominique (2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*. Paris, Vuibert ;
- Jordan Pharmaceutical Sector (2007), *The healing touch of Dead Sea*, Global Investment House, June 2007, in www.globalinv.net/research/Jordan-Pharmaceutical-Sector-062007.pdf ;
- KERNANE Abdelhamid (2006), *stratégie des firmes multinationales et problématique d'une politique pharmaceutique en Algérie*, thèse de Doctorat d'État en économie et statistique appliquées. Institut Nationale de la Planification et des Statistiques Alger;
- KERNANE Abdelhamid, *Nouvelle dynamique de l'industrie pharmaceutique mondiale et insertion des pays du sud*, Colloque sur la mondialisation le 25 et le 26 Octobre 2009 ;
- KHELADI Mokhtar (2007), *L'accord d'association Algérie-UE : un bilan critique*, in <https://www.gate.cnrs.fr/.../communications%20pdf/Kheladi-Rabat-07.pdf> ;
- KIAMBU Jacques (2008), *Déréglementation des services publics et croissance économique : le cas des télécommunications en République Démocratique du Congo*, in LAPERCHE Blandine (dir.), *L'innovation pour le développement, enjeux globaux et opportunités locales*, Éditions Karthala, Paris, pp 69-92 ;
- KOENIG Christian et VAN WIJK Gilles (1992), *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance*, Perspectives en management stratégique, Tome I, pp 305-322 ;
- KOGUT Bruce (1988), *A Study of the Life Cycle of Joint Ventures*, Cooperative strategies in International business, 1988;
- La charte de la santé issue des conclusions et recommandations établies lors des assises nationales de la santé. Palais des Nations, 26, 27, et 28 Mai 1998;

- Le Bas C (1995), *Economie de l'innovation*, Economica, Paris ;
- LECLER Yveline (1993), *Partenariat industriel, la référence japonaise*, Edité par L'interdisciplinaire Technologies (S), 255 P ;
- LEJEUNE Alain et BOUTOUCHENT Zine (2007), *Analyse de la filière industrie pharmaceutique*, Rapport principal © Euro-Développement PME Alger, Octobre 2007;
- LETOURNEUR Jacques (1991), *Développement du partenariat vertical : enjeux et conditions favorables*, Thèse de Doctorat, Paris ;
- MAUPERTUIS Marie-Antoinette, 1999, *Innovation et évolution des compétences dans la dynamique industrielle : le cas de l'industrie pharmaceutique mondiale*, Revue d'économie industrielle n° 90, 4eme trimestre, pp : 41-58. ;
- MAYRHOFFER Ulrike (2007), *Management stratégique*, Bréal Editions ;
- MEIER Olivier et MISSONIER Audrey (2009), *Les alliances entre la grande entreprise et les petites sociétés innovantes*, in *Stratégies de croissance, fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne*, Paris, Dunod ;
- MENARD Claude (1997), *Le pilotage des formes hybrides*, Revue économique, volume 48, n°3, mai, pp 741-750 ;
- MEROUNI Lyes (2010), *Mérinal, un modèle de réussite*, l'ECO (mensuel de l'économie et de la finance) n°12 (15 février-15 Mars), pp 34-35 ;
- MESCHI Pierre –Xavier (2009), *Les alliances entre grandes entreprises : le cas des joint-ventures*, in *Stratégies de croissance, fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne*, Paris, Dunod ;
- MFUKA Claude (2002), *Accords ADPIC (aspects de Droits de propriété intellectuelle relatifs au commerce) et brevets pharmaceutiques. Le difficile accès des pays en développement aux médicaments antisida*, Centre de recherche de Paris Nord (CEPN) UMR 7115 ;
- Ministère des participations et de la promotion des investissements (2007), *La stratégie et les politiques de relance et de développement industriel*, Les assises nationales le 26 février 2007 ;
- MORIN François (1994), *Méthodologie juridique des alliances et des partenariats*, Document de LEREPS, Toulouse ;
- MUCCHIELLI Jean-Louis (1991), *Alliances stratégiques et firmes internationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation*, Revue d'économie industrielle, n°55, 1^{er} trimestre pp 118-133 ;
- NEUSCHWANDER Claude (1991), *L'acteur et le changement, essai sur les réseaux*, Editions le Seuil, Paris ;
- OCDE (2002), *Concurrence et réglementation dans l'industrie pharmaceutique*, Revue de l'OCDE sur le droit et la politique de la concurrence, Vol 4 n° 3;

- OUCHALLAL Houria, KHELFAOUI Hocine et FERFERA Mohamed Yassine (2005) *Situation de la R&D dans l'industrie algérienne*, Estime ;
- OUFRIHA Fatma Zohra (1992), *Cette chère santé : une analyse économique du système de santé en Algérie*, Office des Publications Universitaires (OPU) ;
- OUFRIHA Fatma Zohra et DJEFLAT (1986), *Industrialisation et transfert de technologie dans les pays en développement : le cas de l'Algérie*, OPU-Publisud ;
- OUSSALEM Mohand Ouamar (2009), *Politiques industrielles et mondialisation. Les leçons de l'expérience algérienne*, Colloque sur la mondialisation le 25 et le 26 Octobre 2009, Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou (UMMTO) ;
- PARENTEAU Roland (1994), *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, Presses de l'Université du Québec ;
- PASQUET Phillipe (1988), *La coopération industrielle*, Moniteur du commerce international n° 800/25 janvier ;
- PAUL-PETIT V, CHEKROUN M, ERNEST & YOUNG Corporate Finance 2009, *L'heure de la consolidation du façonnage pharmaceutique a sonné*, Fusions & Acquisitions, septembre-octobre 2009.
- PONSSON Bruno (1999), *partenariat: forme et concept*, in NGUYEN Van-Chan (dir.), PONSON Bruno (dir.), HIRSCH Georges (dir.) (1999), *Partenariats d'entreprises et mondialisation, actualité scientifique (as)*, universités francophone, Paris, Karthala, 450 p ;
- PORTER Michael (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica ;
- PORTER Michael (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions ;
- Publications des Nations Unies (1989), *East-West joint ventures, economic, business, financial and legal aspects*, Economic commission for Europe;
- PUTHOD Dominique & THEVENARD Catherine (2000), *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON*, Revue de gestion (2000), vol 16, 1959, 3 pp 135-154 ;
- QUELIN Bertrand (2003), *Externalisation stratégique et partenariat de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?*, Revue française de gestion, volume 29- numéro 143 Mars/avril 2003 ;
- Rapport de gestion du groupe SAIDAL, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ;
- RAPPORT du Conseil d'Administration du groupe Saidal, 2011 et 2012 ;
- SADI Nacer Eddine (2005), *La privatisation des entreprises publiques en Algérie*, Éditions l'Harmattan, Paris ;

- SAGLIETTO Laurance et THOMAS Catherine (1995), *Coopérations, complexité et hiérarchie : le cas de joint-ventures*, in les nouvelles formes organisationnelles, Michel RAINELLI, Jean-Luc GAFFARD, Alain ASQUIN. Editions, Economica p119-140 ;
- SAHRAOUI Lamouri (2014), *La dynamique d'accumulation de capacités technologiques en Algérie : Cas des industries chimiques et pharmaceutiques*. Thèse de doctorat, Université de Pau et des pays de l'Adour ;
- SAVARY Julien (1983), *Pour une politique sélective vis-à-vis des investissements étrangers en France*, in Revue d'économie industrielle. Vol. 23. 1^{er} trimestre pp. 175-181 ;
- Séminaire international sur « *Les procédures scientifiques et techniques pour le développement des médicaments génériques* », Alger 18, 19, et 20 Février 2002 ;
- Séminaire sur le « *Droit des brevets et ses implications sur le développement de l'industrie pharmaceutique* », séminaire organisé le 14 Juin 2010 à l'Hôtel El –Aurassi. L'UNOP ;
- SIDI BOUMEDINE Rachid (2013), *L'urbanisme en Algérie. Echec des instruments ou instruments de l'échec ?*, Éditions les Alternatives urbaines, Alger, 227 p ;
- SIKHI Arab (1987), *Transfert de technologie vers le secteur public et privé algériens : analyse et comparaison*, Thèse de Doctorat 3^{ème} cycle en politique générale des organisations, Université de Paris-Dauphine ;
- SUBRAMANIAN Arvind, *Médicaments, brevets et accords sur les ADPIC*, Finances & Développement, Mars 2004;
- SULTAN-TAIEB Helene (2007), *Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique*, in Moine-Dupuis I.(edt.) *Le médicament et la personne : aspect de droit international*, Paris : lexis Litec (CREDIMI, 28) ;
- SZYLAR Christian (2006), *l'apprentissage dans les organisations*, Edition Lavoisier, 221 p;
- TERKI Nouredine (1976), *Les sociétés étrangères en Algérie*, Éditions O.P.U, Alger ;
- TIMSIT Jean Philippe (2009), *De la croissance de la firme selon une approche intrne : génération, acquisition et combinaison des ressources*, In stratégies de croissance, fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne, Paris, Dunod ;
- TYSOON Tyebjee (1989), *Japans joint venture in the United States cooperative strategies, In International business* ;
- TYWONIAK Stephane (1999), *le model des ressources et des compétences*, in la roche H. et Nioch. *Repenser la stratégie*, Paris : Vuibert/Entreprendre ;
- UBIFRANCE (2009), *Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie: perspectives et opportunités* ;
- ULRICH D (1983), *Governing transaction: a framework for cooperation strategy*, Humain Ressource Management, Vol 22 ;

UNOP (2005), *L'organisation du marché national des médicaments. Difficultés et perspectives annoncées faces aux échéances de l'application de l'accord d'association avec l'union européenne et l'entrée de l'Algérie à l'OMC*, Septembre 2005;

URBAN Sabine (2005), *Développement durable et partenariat industriel : vers un modèle stratégique renouvelé*, Finance Contrôle stratégie Volume 8 n° 3, septembre p177-200 ;

URBAN Sabine et VENDEMINI Serge (1995), *Alliances stratégiques, coopératives européennes*, Edition DEBOECK Université ;

URIO Paolo (1988), *la gestion publique au service des marchés*, in M. HUFTY, éditions, la pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, PUF et les nouveaux cahiers de l'IUED, Paris et Genève, pp. 91-24;

VITAL Roy (2005), *Alliances et partenariats en développement de systèmes d'importation : des états transitoires ?*, Revue Canadienne des Sciences de l'administration, Montréal ;

WEINMANN Nelly (2005), *La globalisation des leaders pharmaceutiques*, Direction générale des entreprises observatoire des stratégies industrielles, mission prospective, Paris ;

WEINMANN Nelly (2005), *La globalisation des leaders pharmaceutiques*, Direction générale des Entreprises Observatoire des Stratégies Industrielles Mission Prospective ;

WEINMANN Nelly, Janvier (2008), *R&D des compagnies pharmaceutiques : Ruptures et Mutations*, Direction générale des entreprises, Observatoires des stratégies Industrielles, Mission Prospective ;

WERNERFELT Birger (1984), *A Ressource- Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, N°.2, pp 171-180;

WILLIAMSON Oliver (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions ;

YACHIR Fayçal (1983), *Forme d'importation de technologie et développement autocentré, l'expérience du secteur public industriel en Algérie*, in YACHIR F. (eds), technologie et industrialisation en Afrique, OPU, Alger ;

ZAOUAL Hassan (2008), *Développement économique et innovation située*, in LAPERCHE Blandine (dir.), l'innovation pour le développement, enjeux globaux et opportunités locales, Éditions Karthala, Paris, pp 145-169 ;

ZAOUANI Rachid (2007), *l'expérience de Sidal*, Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, du 22-23 Octobre 2007. El. Aurassi, Alger ;

ZAOUANI Rachid (2007), *L'expérience de Sidal*, Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC, le 22 et le 23 Octobre à l'hôtel El Aurassi ;

Les textes réglementaires

Loi 82-13 du 28/08/ relative à la constitution et au fonctionnement des sociétés d'économies mixtes, JORA du 31 Aout 1982;

Loi 86-13 du 19 Aout 1986 modifiant la loi 82-13, du 28 Aout 1982, JORA n° 35 du mercredi le 27 Aout 1986;

Loi 88-01 du 12 Janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Loi 90-10 du 14 Avril 1990 sur la monnaie et le crédit, JORA n° 16 du mercredi 18 Avril 1990 ;

Loi n° 90-16 du 07 Aout 1990, portant loi de finances complémentaires pour 1990, JORA n° 34 du 11 Aout 1990 ;

Décret législatif n° 93-12 du 05 Octobre 1993, relatif à la promotion de l'investissement, JORA n° 64 ;

Ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement, JORA n° 47 du 22 Aout 2001;

Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006, JORA n° 47 du 19 Juillet 2009;

Ordonnance n° 09-01 du 22 Juillet 2009 portant loi de finance complémentaire pour 2009, JORA n° 44 ;

Les publications de l'APSI (1995). Le code des investissements. Textes législatifs et réglementaires.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	01
 CHAPITRE I : LES ACCORDS DE PARTENARIAT : REVUE DE LITTÉRATURE	
INTRODUCTION.....	13
1. LE PARTENARIAT : LES DIMENSIONS QUE LE CONCEPT RECOUVRE	14
1.1. Les définitions alternatives	14
<i>1.1.1. Le partenariat</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2. Partenariat et alliance</i>	<i>15</i>
1.2. Les typologies des accords.....	17
<i>1.2.1 La typologies des partenariats.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2. Les typologies des alliances</i>	<i>21</i>
2. LES FORMES ORGANISATIONNELLES ET JURIDIQUES DES ACCORDS	
INTER-ENTREPRISES	23
2.1. Les co-entreprises	24
<i>2.1.1. La joint-venture : la filiale commune.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2. Le consortium</i>	<i>25</i>
2.2. Les conventions de coopération (accords contractuels).....	25
<i>2.2.1. L'échange de moyens existants.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2. Le développement conjoint ou coordonné.....</i>	<i>27</i>
2.3. La sous-traitance partenariale.....	27
3. LES REFERENCES CONCEPTUELLES PRINCIPALES	28
3.1. Les théories centrées sur la firme	28
<i>3.1.1. La théorie des coûts de transaction</i>	<i>29</i>
<i>3.1.2. La théorie de l'apprentissage</i>	<i>33</i>
3.2..Les théories des interactions de l'entreprise et son environnement	38

3.2.1. <i>La perspective externe : l'organisation industrielle</i>	39
3.2.2. <i>La perspective interne : le modèle des ressources</i>	42
4. DE L'ACCORD AU PORTEFEUILLE D'ACCORDS.....	47
4.1. Les causes de développement et les enjeux des accords de partenariats et d'alliances	47
4.1.1. <i>Les causes de développement des accords de partenariats et des alliances</i>	47
4.1.2. <i>Les enjeux des accords de partenariat</i>	50
4.2. De l'accord au portefeuille d'accords : un phénomène observable dans	
plusieurs industries	51
4.2.1. <i>Le portefeuille d'accords</i>	52
4.2.2. <i>Un phénomène observable dans plusieurs industries</i>	54
CONCLUSION	56
CHAPITRE 2 : LES ACCORDS DE PARTENARIAT INDUSTRIELS EN ALGERIE	
INTRODUCTION	57
1. LES ACCORDS DE PARTENARIAT INDUSTRIELS DANS LE CADRE	
DU MONOPOLE PUBLIC (1966-1990)	58
1.1. Une politique officielle restrictive	58
1.1.1. <i>Le code d'investissement de 1963 : un code restrictif et discriminatoire</i>	58
1.1.2. <i>Le code des investissements de 1966</i>	58
1.1.3. <i>Les effets limités</i>	60
1.2. Une politique de sociétés d'économie mixte obligatoire et de désinvestissement.....	61
1.2.1. <i>Les lois sur le fonctionnement de la société d'économie mixte</i>	62
1.2.2. <i>Des changements contextuels d'ampleur</i>	63
1.2.3. <i>Les incertitudes</i>	65
2. LA POLITIQUE DE LAISSER-FAIRE (1990-2009).....	66
2.1. La valorisation des investissements directs étrangers.....	66

2.1.1. <i>La liberté d'investir amorcée par la loi sur la monnaie et le crédit</i>	68
2.1.2. <i>Le renforcement de la liberté d'investir</i>	70
2.1.3. <i>La consécration de la liberté d'investir</i>	72
2.2. Les effets de la politique de laisser-faire	75
2.2.1. <i>De nouvelles réformes pour de nouveaux enjeux : le contexte économique de la politique de laisser-faire</i>	76
2.2.2. <i>Un premier bilan dans un contexte politique et sécuritaire incertain</i>	78
2.2.3. <i>Une évolution positive à partir de 2000</i>	80
2.2.4. <i>Les effets mitigés de la politique de laisser-faire</i>	82
2.3. La nouvelle stratégie industrielle de 2007	84
2.3.1. <i>Les raisons de la nouvelle stratégie industrielle</i>	84
2.3.2. <i>Le contenu de cette nouvelle stratégie</i>	85
3. LA POLITIQUE DE PARTENARIAT OBLIGATOIRE A PARTIR DE 2009	86
3.1. Le contenu de l'ordonnance n° 9-01 du 22 juillet pour 2009	87
3.1.1. <i>Le cadre d'un partenariat obligatoire (art 58 de la loi)</i>	87
3.1.2. <i>La procédure d'agrément</i>	88
3.1.3. <i>Les avantages accordés aux investisseurs</i>	88
3.1.4. <i>Le crédit documentaire</i>	88
3.1.5. <i>Le droit de préemption</i>	89
3.2. Les accords de partenariat noués dans le cadre de cette nouvelle politique	90
4. LES ACCORDS DE PARTENARIAT EN ALGERIE : ENTRE DISCOURS	
ET PRATIQUE	91
4.1. Le partenariat : changement de vocabulaire et de contexte	91
4.2. L'innovation du dispositif organisationnel	96
Conclusion	98

CHAPITRE 3 : LES ALLIANCES ET LES PARTENARIATS DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE MONDIALE

INTRODUCTION.....	99
1. LA CHAÎNE DE VALEUR DES MÉDICAMENTS ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE.....	99
1.1. La chaîne de valeur du médicament	99
1.1.1. <i>Étape de recherche de molécules</i>	100
1.1.2. <i>Les phases de développement</i>	100
1.1.3. <i>La production</i>	102
1.2. Les caractéristiques de l'industrie	102
1.2.1. <i>Une réglementation très stricte</i>	102
1.2.2. <i>La protection par les brevets</i>	103
1.2.3. <i>Les statuts juridiques des médicaments</i>	105
1.2.4. <i>Un marché très dynamique</i>	106
2. L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN PLEINE MUTATION.....	108
2.1. Vers un nouveau paradigme de l'innovation.....	109
2.1.1. <i>Les nouvelles approches</i>	109
2.1.2. <i>Évolution des méthodes de recherche</i>	110
2.1.3. <i>Le développement des sociétés de biotechnologie et le bouleversement au niveau du secteur</i>	111
2.2. La globalisation des laboratoires pharmaceutiques	112
2.2.1. <i>La recherche</i>	113
2.2.2. <i>Le développement</i>	113
2.2.3. <i>La production</i>	114
2.3. Les facteurs internes	116

2.3.1. <i>La baisse de l'innovation : la diminution de la productivité de la R&D au profit des sociétés de biotechnologies</i>	116
2.3.2. <i>La perte de la protection des brevets</i>	117
2.4. Les facteurs structurels	118
2.4.1. <i>L'avènement d'un modèle de génériques</i>	118
2.4.2. <i>L'alourdissement des réglementations</i>	119
2.4.3. <i>Les politiques de régulation des dépenses pharmaceutiques</i>	120
3. STRATEGIES D'ADAPTATION DES LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES	121
3.1. Un double mouvement de recentrage	121
3.1.1. <i>Le recentrage pharmaceutique : la scission chimie-pharmacie</i>	121
3.1.2. <i>Le recentrage thérapeutique : la focalisation sur les blockbusters de niche</i> ...	121
3.2. La décentralisation de la recherche	123
3.3. L'externalisation des activités	124
3.4. Le renforcement du poste Marketing	125
3.5. Une augmentation de la concentration du secteur: Les fusions/acquisitions	125
4. LA STRATÉGIE COOPÉRATIVE DANS LE SECTEUR DE	
L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE : ALLIANCES ET PARTENARIATS	126
4.1. Les alliances	126
4.1.1. <i>Les objectifs des alliances</i>	127
4.1.2. <i>Les formes organisationnelles des alliances</i>	128
4.2. Le façonnage pharmaceutique	130
4.2.1. <i>L'objet du façonnage pharmaceutique</i>	130
4.2.2. <i>Émergence et développement de la sous-traitance pharmaceutique</i>	132
4.2.3. <i>Les stratégies de développement et modèles économiques</i>	134
4.3. L'émergence des coalitions inter-firmes et les réseaux	135

4.3.1. <i>Les Coalitions de firmes</i>	136
4.3.2. <i>Les réseaux inter-firmes</i>	136
CONCLUSION	137
CHAPITRE 4 : LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ACCORDS DE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE ALGERIEN	
INTRODUCTION	139
1. LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE DANS LE CADRE DU MONOPOLE	
PUBLIC (1969-1990)	140
1.1. Le monopole de la Pharmacie Centrale Algérienne (la PCA) : 1969-1982	140
1.2. Le monopole de l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutiques (ENPP) et des PHARMS	141
1.2.1. <i>L'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (l'ENPP)</i>	141
1.2.2. <i>Les entreprises d'importations et de distribution de gros: les trois PHARMS</i>	142
1.3. La réglementation spécifique au secteur pharmaceutique	142
1.4. Les impacts limités du mode de gestion appliqué	143
2. LA LIBERALISATION DU SECTEUR ET SON GLISSEMENT	
A LA CONCURRENCE : LE NOUVEAU ROLE DE L'ETAT	144
2.1. Le rôle de l'État puissance publique	144
2.1.1. <i>L'encadrement de l'activité pharmaceutique</i>	144
2.1.2. <i>L'évolution du contexte réglementaire et ses effets</i>	145
2.2. L'émergence des accords de partenariat dans le secteur public	149
2.2.1. <i>La création de joint-ventures</i>	150
2.2.2. <i>Les contrats de façonnage pharmaceutique</i>	151
2.2.3. <i>Les contrats de licence</i>	152
2.3. Le développement interne de SAIDAL	153
2.3.1. <i>Activité et produits du groupe SAIDAL</i>	153

2.3.2. <i>La modification des statuts du groupe</i>	154
2.3.3. <i>Le plan de développement du groupe</i>	156
2.4. La réorganisation des activités d'importation et de distribution de gros	157
2.4.1. <i>La dissolution des PHARMS</i>	157
2.4.2. <i>La création de DIGROMED et de L'ENDIMED</i>	158
2.5. Les politiques publiques.....	159
2.5.1. <i>Les assises nationales de la santé</i>	159
2.5.2. <i>Le secteur pharmaceutique dans le cadre de la nouvelle politique industrielle</i>	160
3. LE DEVELOPPEMENT DU PRIVE NATIONAL	162
3.1. Le privé national dans les activités d'importation.....	163
3.2. L'articulation entre l'activité d'importation et de production.....	164
3.3. Les accords de partenariat dans le secteur privé national	168
3.4. L'émergence du privé national dans les activités de distribution de gros et son développement dans la distribution de détail.....	170
4. LES LABORATOIRES ETRANGERS EN ALGERIE : ORIGINE ET MODES D'INTERVENTION	170
4.1. Origine des laboratoires étrangers	171
4.2. Les modes d'intervention.....	171
4.2.1. <i>Les exportations</i>	172
4.2.2. <i>L'investissement direct par la création de filiales</i>	172
5. LES EFFETS CONTRASTES DE LA LIBERALISATION DU MARCHE ET DES ACCORDS DE PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	174
5.1. La taille du marché national	174
5.2. Le contraste de la taille du marché avec la production nationale.....	176
5.3. Le clivage entre la production nationale et les importations.....	177

5.4. La dichotomie entre public et privé.....	177
5.5. La dépendance des laboratoires étrangers.....	178
5.6. La recherche et développement.....	179
Conclusion	179

CHAPITRE 5 : LE PORTEFEUILLE D'ACCORDS DU GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL

INTRODUCTION.....	181
1. LE PORTEFEUILLE D'ACCORDS DU GROUPE SAIDAL	181
1.1. Les enjeux et les objectifs du portefeuille du groupe	182
<i>1.1.1. Les enjeux des accords.....</i>	<i>182</i>
<i>1.1.2. Les objectifs assignés au portefeuille d'accords</i>	<i>183</i>
<i>1.1.3. La création de la direction de partenariat</i>	<i>183</i>
1.2. L'arbitrage autonomie/coopération	184
<i>1.2.1. Les exigences de l'environnement.....</i>	<i>185</i>
<i>1.2.2. Le profil des ressources du groupe industriel SAIDAL</i>	<i>186</i>
<i>1.2.3. La pertinence du mode de gouvernance hybride.....</i>	<i>188</i>
2. LES PROJETS DE CREATION DE JOINT-VENTURES PAR LE GROUPE SAIDAL	189
2.1. Les projets de création de joint-ventures	189
<i>2.1.1. Les premiers projets de création de joint-ventures dans le cadre de la politique de laisser-faire.....</i>	<i>190</i>
<i>2.1.2. Les projets de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire.....</i>	<i>190</i>
2.2. L'objet de ces joint-ventures.....	191
<i>2.2.1. Les joint-ventures dans le cadre de la politique de laisser-faire.....</i>	<i>191</i>

2.2.2. <i>Les projets de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire</i>	194
2.3. Les caractéristiques des joint-ventures	195
2.3.1 <i>Les dimensions de la coopération</i>	195
2.3.2. <i>Le type de joint-venture créée</i>	196
3. LES ACCORDS DE FAÇONNAGE PHARMACEUTIQUE ET LES CONTRATS DE LICENCE.....	200
3.1. Les contrats de façonnage pharmaceutique.....	200
3.1.1. <i>Le processus de production des médicaments</i>	200
3.1.2. <i>Les niveaux de différence</i>	201
3.1.3. <i>Le rôle de SAIDAL</i>	202
3.1.4. <i>Les partenaires de SAIDAL dans le cadre du façonnage pharmaceutique</i>	203
3.2 Les accords de licence du groupe SAIDAL.....	203
3.2.1. <i>Les clauses juridiques du contrat de licence</i>	204
3.2.2. <i>Les contrats de licences acquises par le groupe SAIDAL</i>	204
3.2.3. <i>Les produits objets des accords de licence</i>	205
4. LES PARTENAIRES DU GROUPE SAIDAL	205
4.1. Les partenaires de SAIDAL dans le cadre des joint-ventures.....	206
4.1.1. <i>Le laboratoire PFIZER : « PFIZER –SAIDAL –MANUFACTURING »</i>	206
4.1.2. <i>Le laboratoire RHONE POULENC : la joint-venture RPS</i>	206
4.1.3. <i>Les laboratoires PIERRE FABRE et NOVO NORDISK : la joint-venture ALDAPH</i>	206
4.1.4. <i>DAR AL DAWA : la joint-venture JORAS</i>	207
4.1.5. <i>Les laboratoires ACDIMA, SPIMACO et JPM: la joint-venture TAPHCO</i>	207
4.1.6. <i>Le laboratoire GLAXO-WELLCOME</i>	208

4.2. <i>Le profil des partenaires</i>	208
5. LE DEVELOPPEMENT INTERNE DU GROUPE SAIDAL	209
5.1. Recherche et Développement.....	209
5.1.1. <i>La création d'un Centre de Recherche et Développement</i>	209
5.1.2. <i>Les activités de recherche</i>	210
5.2. La mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information.....	211
5.3. La valorisation des ressources humaines	211
CONCLUSION	213
CHAPITRE 6 : ÉVOLUTION ET LES EFFETS CONTRASTÉS DES ACCORDS DU GROUPE SAIDAL	
INTRODUCTION.....	215
1. EVOLUTION ET ISSUES DES JOINT-VENTURES	215
1.1. Les joint-ventures créées dans les années 1990	215
1.2. Les joint-ventures créées dans les années 2000.	220
1.3. La performance des joint-ventures conclues par le groupe SAIDAL.....	222
1.3.1. <i>La performance analysée selon la perspective des joint-ventures</i>	222
1.3.2. <i>La performance analysée selon le partenaire SAIDAL</i>	223
1.3.3. <i>La performance selon les partenaires de SAIDAL</i>	225
1.4. Les joint-ventures de SAIDAL : spécification des caractères clés.....	226
1.4.1. <i>Les stades de la chaine de valeur.</i>	226
1.4.2. <i>Les joint-ventures sont complémentaires dont l'enjeu est technologique</i>	227
1.4.3. <i>Les joint-ventures asymétriques et risquées</i>	228
1.4.4. <i>L'influence du contexte</i>	230
1.4.5. <i>Les joint-ventures isolées l'une des autres</i>	231
2. L'EVOLUTION ET LES EFFETS DES ACCORDS DE FACONNAGE	
PHARMACEUTIQUE	232

2.1. La production de SAIDAL dans le cadre du façonnage	232
2.2. La répartition de production par clients	233
2.3. Les formes galéniques produites	236
2.4. Les clients de SAIDAL	236
3. LES ACCORDS DE LICENCE.....	238
3.1. Une expertise en matière de contrôle de qualité.....	239
3.2. Le transfert de savoir-faire	240
4. LES EFFETS CONTRASTES	240
4.1. Les effets en faveur de SAIDAL	240
4.1.1. La diversification des produits (les médicaments biotechnologiques)	240
4.1.2. Le développement industriel et biotechnologique du groupe SAIDAL.....	243
4.1.3. Le portefeuille d'accords que le groupe est seul à posséder.....	244
4.1.4. La valorisation des ressources humaines.....	244
4.1.5. L'accès à une expertise technique	245
4.2. Les effets en défaveur du groupe.....	246
4.2.1. La dépendance des laboratoires étrangers	246
4.2.2. La perte d'influence du groupe SAIDAL.....	248
4.2.3. La faiblesse des exportations.....	249
4.2.4. La perte des compétences.....	250
4.2.5. La faiblesse du maillage avec les acteurs nationaux.....	251
CONCLUSION	252
CONCLUSION GÉNÉRALE	253
Bibliographie.....	260
Table des matières	270
Liste des abréviations	282

Liste des figures	284
Liste des tableaux	285
Annexes	287

ABBREVIATIONS

ABREVIATIONS

ADPIC : Aspects de Droits de Propriété Intellectuelle relatifs au Commerce
A.M.M : Autorisation de Mise sur le Marché
AMGI : Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
ANDI : Agence Nationale pour le Développement des Investissements
APSI : Agence Promotion et le Suivi de l'Investissement
BA : Banque d'Algérie
BPC : Bonnes Pratiques Cliniques
BTPH : Bâtiment Travaux Public et Habitat
CCP : Certificat Complémentaire de Protection
CEAI : Construction d'Equipements Agro-Industriels
CRB : Centre de Recherche en Biotechnologie
CIRDI : Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements
CMU : Couverture Maladie Universelle
CNES : Conseil National Economique et Social
CNI : Conseil National d'Investissement
CNP : Conseil National de Privatisation
CNPE : Conseil National aux Participations de l'État
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CNUDCI : Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International privées
PCA : Pharmacie Centrale Algérienne
CPE : Conseil de Participation de l'État
DCI : Dénomination Commune Internationale
DPI : Droit de Propriété Intellectuelle
EMAC : Entreprise Nationale des Manufactures de Chaussures et de maroquinerie
ENPP : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutiques
EPE : Entreprise Publique Economique
FDA: Food and Drug Administration
GEAT: General Electric Algérie Turbines
GREAT : Groupement Euro-Algérien des Tuberries
GSK : GlaxoSmithKline

IBS : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
 IDE : Investissement Direct Etranger
 INAPI : l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
 IRG : Impôt sur le Revenu Global
 LNCPP : Laboratoire National de contrôle des Produits Pharmaceutiques
 LFC : Loi de Finance Complémentaire
 MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
 MOCI : Moniteur du Commerce International
 PCH : Pharmacie Centrale des Hôpitaux
 PME : Petites et Moyennes Entreprises
 PGRD: Pfizer Global Research et Development
 OCDE : Organisation pour le Commerce et le Développement Economique
 OMC : Organisation Mondiale du Commerce
 OMS : Organisation Mondiale de la Santé
 OMPI : Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
 URMTP : Unité de Recherche en Médicament et Techniques Pharmaceutiques
 SEM : Société d'Economie Mixte
 SNVI : Société Nationale de Véhicules Industriels
 SONEGAS : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
 SPA : Société Par Actions
 TAIC : Taxe sur l'Activité Industrielle et Commerciale
 TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle
 TFR : Tarif Forfaitaire de Responsabilité
 TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
 UCC : Unité Commerciale Centre
 UE : Union Européenne
 UMA : Union du Maghreb Arabe
 USA : États-Unis d'Amérique
 VF : Versement Forfaitaire
 ZDII : Zones de Développement Industriel Intégré

LISTES DES FIGURES & DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

<i>Figure n°1 : La notion d'alliance : définitions en quatre points clés</i>	<i>23</i>
<i>Figure n°2 : L'importance de l'apprentissage organisationnel</i>	<i>33</i>
<i>Figure n° 3 : Schéma classique d'un cycle d'apprentissage fructueux.....</i>	<i>36</i>
<i>Figure n°4 : Les raisons du développement des accords de partenariat</i>	<i>49</i>
<i>Figure n° 5 : La chaîne de valeur du médicament.....</i>	<i>100</i>
<i>Figure n° 6 : Pertes annuelles de brevets. BIO SANTE</i>	<i>118</i>
<i>Figure n° 7 : La production dans l'industrie pharmaceutique.....</i>	<i>132</i>
<i>Figure n° 8 : Les facteurs du choix entre autonomie et coopération.....</i>	<i>185</i>

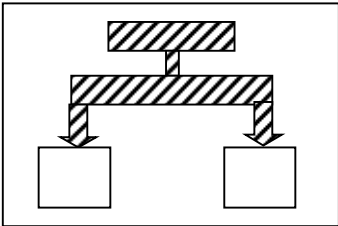
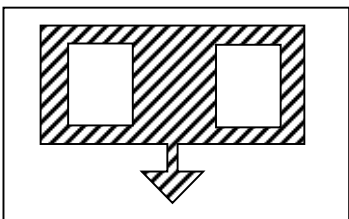
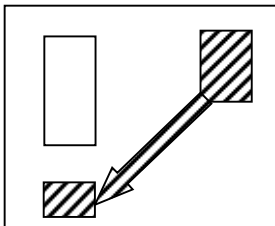
LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau n°1 : Typologie des partenariats en fonction des niveaux de pouvoir de décision</i>	20
<i>Tableau n°2: Perspective externe et perspective interne</i>	38
<i>Tableau n° 3 : Les textes législatifs et leurs contenus.....</i>	68
<i>Tableau n° 4 : Situation générale des investissements en Algérie ventilés par type d'intervention.....</i>	79
<i>Tableau n° 5 : Répartition des projets par secteur d'activité.....</i>	79
<i>Tableau n° 6 : Les termes des joint-ventures dans les pays développés et les pays en Développement.....</i>	92
<i>Tableau n° 7 : Typologie des partenariats en fonction des niveaux de pouvoir de décision</i>	95
<i>Tableau n° 8 : Les phases du développement</i>	101
<i>Tableau n°9 : Les principaux marchés du médicament en fonction des conditions de commercialisation et des droits de propriété en vigueur</i>	106
<i>Tableau n° 10: Les caractéristiques des molécules chimiques et biotechnologiques.....</i>	110
<i>Tableau n° 11 : Les formes galéniques produites</i>	154
<i>Tableau n° 12 : Les augmentations du capital de SAIDAL de 1992 à 1998</i>	156
<i>Tableau n° 13 : Le plan de développement du groupe SAIDAL (2009-2014).....</i>	157
<i>Tableau n° 14 : La répartition des importateurs par secteur juridique (année 2000)</i>	163
<i>Tableau n° 15 : le réseau à l'importation en Algérie.....</i>	164
<i>Tableau n° 16 : Les laboratoires pharmaceutiques nationaux.....</i>	166
<i>Tableau n° 17 : Les laboratoires privés nationaux.....</i>	167
<i>Tableau n° 18 : Les laboratoires étrangers en Algérie.....</i>	171
<i>Tableau n° 19 : Les filiales des laboratoires étrangers.....</i>	172
<i>Tableau n° 20 : Les prévisions de consommation par habitants</i>	175
<i>Tableau n° 21 : Les joint-ventures de SAIDAL de 1998-2009.....</i>	190

<i>Tableau n° 22 : Les projets de création de joint-ventures dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire</i>	<i>191</i>
<i>Tableau n° 23 : Les projets de création de joint-ventures conclues par le groupe SAIDAL.....</i>	<i>198</i>
<i>Tableau n° 24 : Les partenaires de SAIDAL</i>	<i>203</i>
<i>Tableau n° 25 : Les contrats de licence de SAIDAL.....</i>	<i>205</i>
<i>Tableau n° 26 : Effectif à temps plein du centre de R&D en 2008.....</i>	<i>212</i>
<i>Tableau n° 27 : La répartition des classes thérapeutiques dans la production totale.....</i>	<i>219</i>
<i>Le tableau n° 28 : Synthèse des issues des joint-ventures</i>	<i>221</i>
<i>Tableau n° 29 : les termes des joint-ventures créées par le groupe SAIDAL.....</i>	<i>224</i>
<i>Tableau n° 30 : La technologie comme objet ou comme enjeu</i>	<i>228</i>
<i>Tableau n° 31 : Les quantités produites dans le cadre du façonnage</i>	<i>232</i>
<i>Tableau n° 32 : Les clients de SAIDAL et leur part dans la production dans le cadre du Façonnage</i>	<i>233</i>
<i>Tableau n° 33 : Le portefeuille de clients de SAIDAL</i>	<i>234</i>
<i>Tableau n° 34 : Les formes galéniques produites par SAIDAL.....</i>	<i>236</i>
<i>Tableau n° 35 : les prestations de contrôle de qualité fournies par le groupe SAIDAL...</i>	<i>239</i>
<i>Tableau n° 36 : Les caractéristiques du projet de réalisation d'un atelier d'insuline.....</i>	<i>241</i>
<i>Tableau n° 37 : Les approvisionnements étrangers.....</i>	<i>246</i>
<i>Tableau n° 38 : Classement des pays par l'importance de 2008 à 2012.....</i>	<i>247</i>
<i>Tableau n° 39 : La part du groupe SAIDAL sur le marché algérien</i>	<i>249</i>
<i>Tableau n° 40 : La répartition des opérations d'exportations de produits finis</i>	<i>250</i>
<i>Tableau n° 41 : Les exportations du groupe SAIDAL (2002-2009).....</i>	<i>250</i>

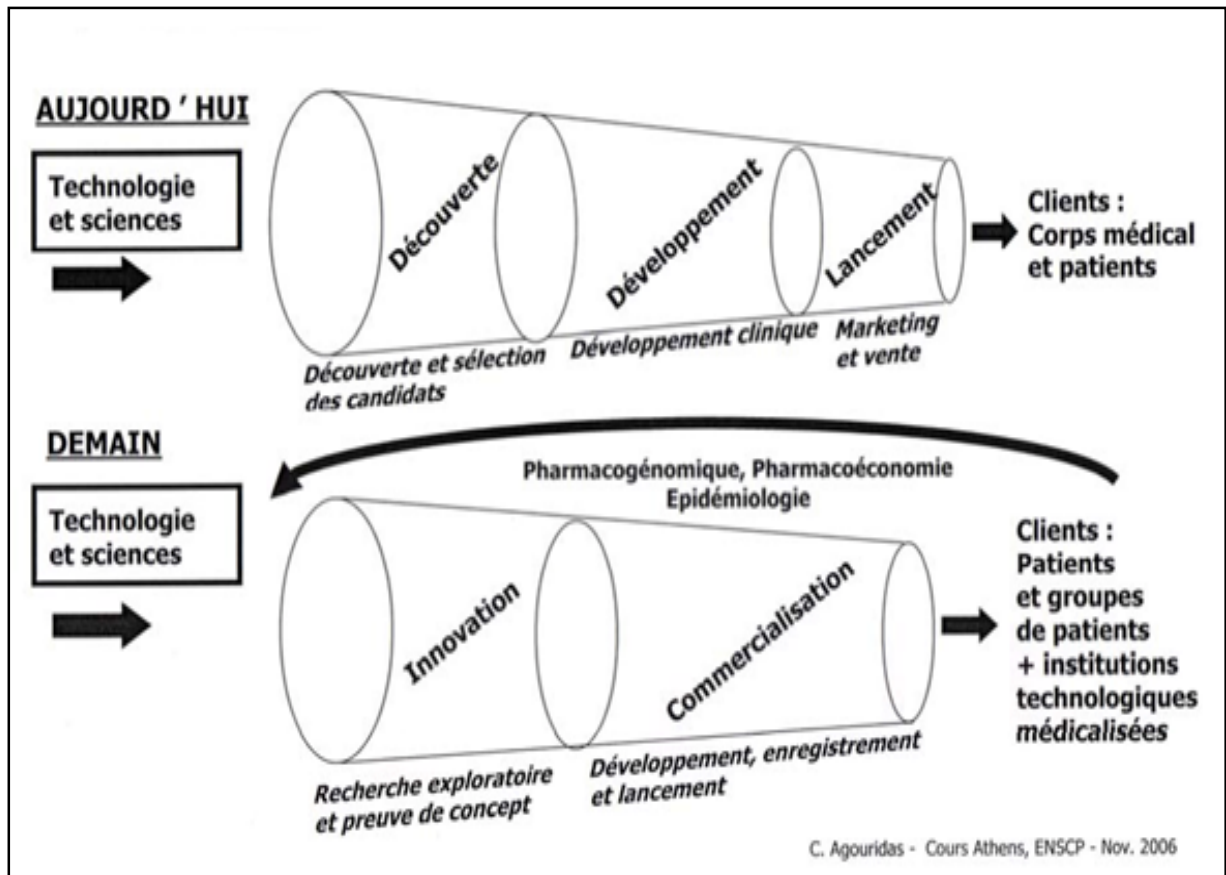
ANNEXES

Annexe n° 1 : La typologie des alliances entre concurrents : une synthèse

	Alliances de co-intégration	Alliances de pseudo-concentration	Alliances complémentaires
Définition	 Des firmes concurrentes développement et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres	 Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires	 Sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente
Objectif	Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	Atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
Effets sur la concurrence	La concurrence subsiste sur les produits finaux	La concurrence disparaît sur le produit commun	La concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur
Organisation la plus fréquente	Répartition des travaux de recherche et développement entre alliés et fabrication dans une usine commune	Projet en coopération découpé en sous-ensembles dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois, commercialisation confiée à une filiale commune	Chaque allié effectue les tâches supportées par les actifs qu'il maîtrise. Parfois, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une filiale commune
Industries les plus fréquentes	Automobile, informatique	Aérospatial, armement	Télécommunications, automobile
Nationalités les plus fréquentes	Intra-Europe, Intra-USA	Intra-Europe	Japon-Europe, Japon-USA
Exemples	Moteur V6 PRV Renault-VW Programme Eurêka Siemens-IBM	Concorde Airbus Eurocopter ATR	GM-Toyota « Nummi » Matra-Renault « Espace » Matra-Ericsson Roussel Uclaf-Takeda

Source : (Garrette, Dussoge, 1995)

Annexe N° 2 : Modèles de découverte et développement : évolution future



Source : (Weinmann, 2008, P.38)

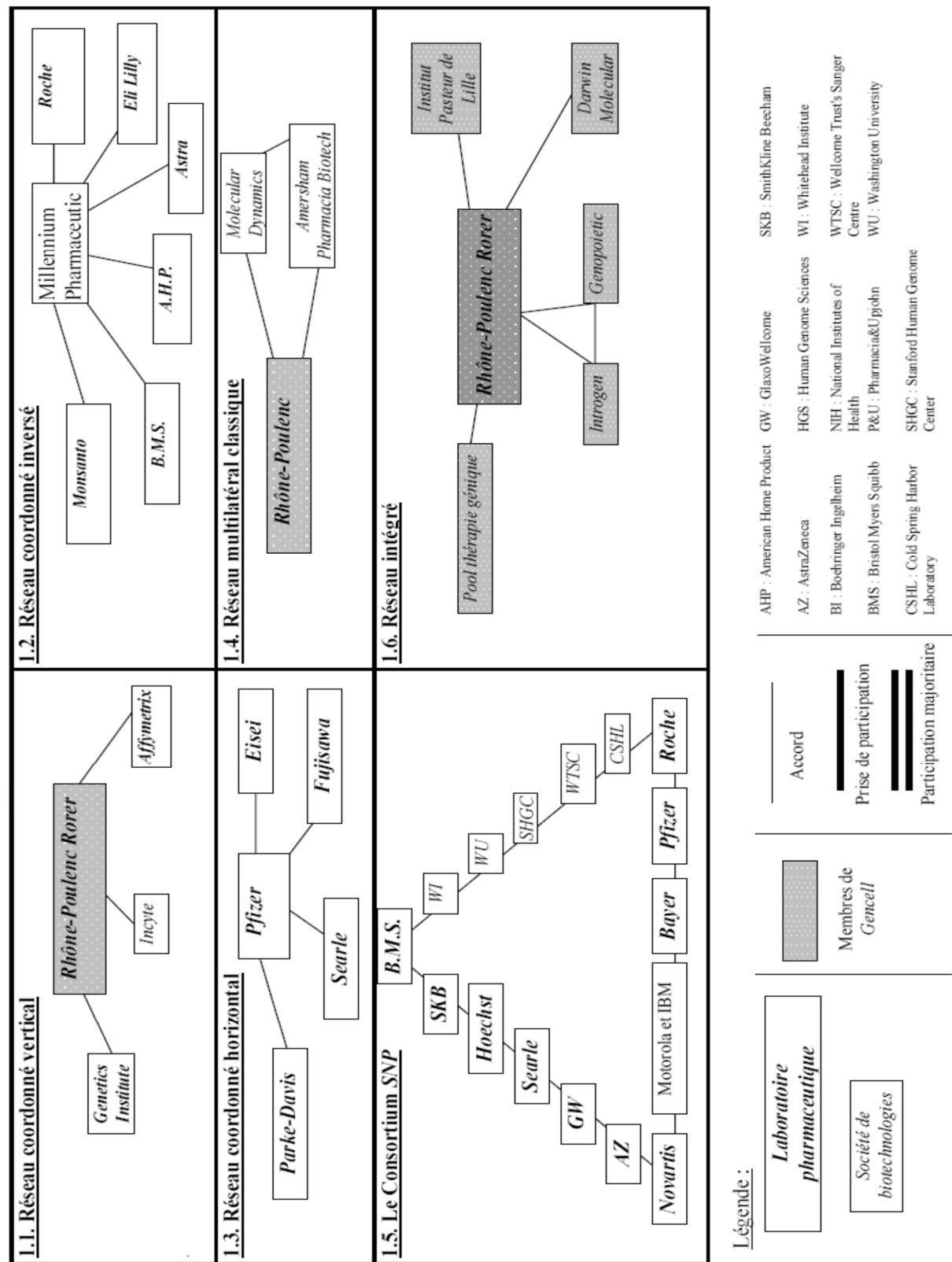
Annexe N° 3 : Les principaux rapprochements dans l'industrie pharmaceutique depuis 1988

	Société 1	Société 2	Nouveau nom	Montant (4)
1988	Eastman Kodak (USA)	Sterling & Winthrop (USA)	Eastman Kodak	5.3
	Smithkline Beeckman (USA)	Bio Science Labs (USA)	Smithkline Beeckman	7.8
	Boehringer Ingelheim (All)	Bio Méga (USA)	Boehringer Ingelheim	n.d
1989	Novo (Danemark)	Nordisk (Danemark)	Novo Nordisk	n.d
	Merrell Dow (USA)	Marion (USA)	Marion Merrell Dow	7.7
	Smithkline Beeckman (USA)	Beecham (GB)	Smithkline Beecham	fusion
	Bristol Myers (USA)	Squibb (USA)	Bristol Myers Squibb	12.7
	Fujisama (Japon)	Lyphomed (USA)	Fujisama	n.d
	Institut Merieux (France)	Connaught (Canada)	Merieux	n.d
	Pricordio AB (Suède)	Pharmacia AB (Suède)	Pharmacia	2.44
	Rhône-Poulenc (France)	Rorer (USA)	Rhône-Poulenc Rorer	3.476
1990	Merck & Co (Suisse)	du Pont de Nemours (USA)	Merck & Co	2.5
	Sanofi (France)	Sterling Drug Europe (USA)	Sanofi	n.d
1991	Roche (Suisse)	Nicholas (PB)	Roche	0.821
	American Cyanamid (USA)	Immunex (USA)	American Cyanamid	0.736
1992	Pharmacia (Suède)	Montedison (Italie) (1)	Pharmacia	n.d
	Warner Lambert OTC (USA)	Wellcome OTC (GB)	Warner Lambert OTC	4.397
	Merck (USA)	Medco (USA)	Merck	6.6
1993	Hoechst (Allemagne)	Copley (USA)	Hoechst	0.546
	Roche (Suisse)	Syntex (USA)	Roche	5.307
1994	Smithkline Beecham (USA/GB)	Diversifield Phar. Serv. (USA)	Smithkline Beecham	2.3
	American Home Product (USA)	American Cyanamid (USA)	American Home Product	9.561
	Sanofi (France)	Sterling Winthrop (USA) (2)	Sanofi	1.68
	Smithkline Beecham (USA/GB)	Sterling Winthrop (USA) (3)	SmithKline Beecham	2.925
	Johnson & Johnson (USA)	Eastman Kodak Clinical (USA)	Johnson & Johnson	1.009
	Ciba (Suisse)	Chiron (USA)	Ciba	0.616
	Eli Lilly (USA)	PCS Health Systems (USA)	Eli Lilly	4
	Sandoz (Suisse)	Gerber (USA)	Sandoz	21 (5)
	Glaxo (GB)	Wellcome (GB)	Glaxo Wellcome	14.285
	Hoechst (Allemagne)	Marion Merrel Dow (USA)	Hoechst Marion Roussel	7.121
1995	Pharmacia AB (Suède)	Upjohn (USA)	Pharmacia & Upjohn	fusion
	Rhône-Poulenc Rorer (France)	Fisons (GB)	Rhône-Poulenc Rorer	2.888
1996	Ciba-Geigy (Suisse)	Sandoz (Suisse)	Novartis	fusion
1997	Roche (Suisse)	Boehringer Mannheim (All)	Roche	n.d
1998	Astra (Suède)	Zeneca (GB)	Astra Zeneca	fusion
	Hoechst (Allemagne)	Rhône-Poulenc (France)	Aventis	fusion
	Sanofi (France)	Synthelabo (France)	Sanofi-Synthelabo	fusion
1999	Celltech Chiroscience (GB)	Medeva (GB)	Celltech Chiroscience	0.9
	Roberts Pharmaceutical (USA)	Shire Pharmaceuticals (GB)	Shire Pharmaceuticals	1
	Millennium (USA)	LeukoSite (USA)	Millennium	0.635
	Monsanto (USA)	Pharmacia & Upjohn (Suède/USA)	Pharmacia Corporation	fusion
2000	GlaxoWellcome (GB)	SmithKline Beecham (GB)	GlaxoSmithKline	fusion
	Pfizer (USA)	Warner-Lambert (USA)	Pfizer	91,4

(1) Activité pharmacie ; (2) Prescription drugs ; (3) Activité OTC ; (4) En milliards de dollars ; (5) En milliards de francs

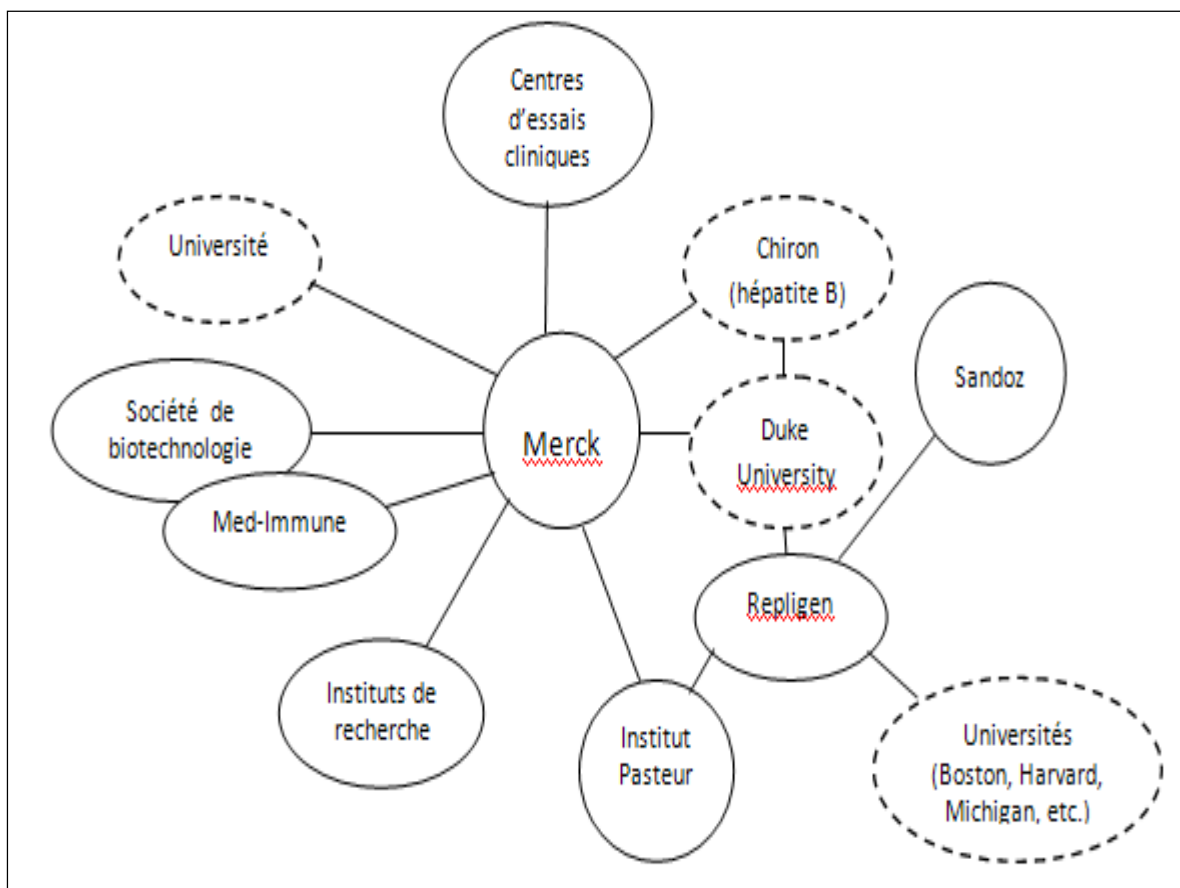
Source : (Hamdouch, Depret, 2000, P.23)

Annexe N° 4 : Modélisation graphique des réseaux dans l'industrie pharmaceutique.



Source : (Hamdouch, Depret, 2000, P.35)

Annexe n° 5 : Le réseau de recherche sur le sida de Merck



Source : (Hamel, 2000, P.277)

Annexe 6 : Les bonnes pratiques de fabrication

La fabrication de médicaments doit se faire selon les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) (5), qui représentent l'assurance qualité adaptée à la production médicale.

En France, l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) est chargée notamment de contrôler l'activité pharmaceutique : la production, le contrôle de qualité, la distribution des médicaments.

La production pharmaceutique est encadrée par des documents regroupés sous l'appellation « Standard Operating Procedure » (SOP).

Les documents que doivent produire le fabricant sont notamment :

- Les « cahiers de route » des machines,
- Le dossier des lots du médicament (« batch ») où sont rassemblés les certificats des contrôles intermédiaires,
- Puis vient « la libération » : le pharmacien de la société examine tous les dossiers du lot et certifie les BPF et la mise sur le marché. Ces certificats sont valables pour 3 ans.

Sur le marché européen, existe la même exigence, donc au niveau de l'Union Européenne, l'inspection des sites est européenne. Chaque Etat-membre est chargé de contrôler les unités pharmaceutiques sur son sol. Si l'Afssaps souhaite avoir des informations sur une production dans un Etat-membre, un inspecteur de cet Etat sera chargé du contrôle pour le communiquer ensuite à l'Afssaps.

Les inspecteurs des dix nouveaux entrants dans l'Union Européenne sont, depuis le 1er mai 2004, des homologues qui réalisent les inspections de la production et des essais cliniques dans leur pays respectifs – ce qui représente actuellement une préoccupation par manque d'experts, compétents et indépendants.

L'Afssaps peut également réaliser des inspections hors de la France : douze l'ont été en 2004, notamment en Inde et en Afrique du Sud.

Il existe différentes BPF - GMP aux Etats-Unis (Good Manufacturing Practice) — et il n'y a pas de reconnaissance mutuelle. Le référentiel des BPF européennes est quelque peu différent avec les GMP des Etats-Unis, notamment concernant la fabrication de certains produits (les injectables, les médicaments stériles, les radiopharmacies). Un exemple est l'article 5-18 concernant la contamination croisée. Il s'agit de la fabrication dans une même machine de médicaments : des gélules, ensuite d'autres médicaments. Cela nécessite qu'il n'existe aucune trace du premier médicament avant de fabriquer le second. Or un façonnier fabrique une dizaine de produits, d'où la nécessité d'être exigeant sur la façon de procéder. Les BPF sont plus précises que celles américaines. En Europe, la pénicilline doit être fabriquée dans des ateliers particuliers qui lui sont uniquement réservés.

Malgré des BPF exigeantes, des limites existent concernant la sécurité de la qualité des médicaments. Ainsi la fabrication pour l'export n'est pas inspectée par les inspecteurs locaux dans certains pays, comme la Chine. Si c'était le cas, cela dissuaderait certains producteurs peu exigeants sur la qualité. C'est une porte ouverte vers les contrefaçons et les faux médicaments.

En tout état de cause, si les centres de fabrication sont éloignés des donneurs d'ordre, une vigilance accrue est de rigueur, ces derniers auront plus de difficulté à maîtriser son client.

Source : AFSSAPS, in (Weinmann, 2005, P. 35)

Annexe 7 : Comparaison des deux dernières réglementations algériennes relatives à l'investissement.

	Décret de 1993	Ordonnance de 2001
Dénomination	Promotion de l'investissement.	Développement de l'investissement.
Champ d'application	Investissements privés dans les secteurs non réservés à l'État, à ses démembrements ou à des personnes morales publiques.	Pas de restriction.
Définition de l'investissement	Activités de création, d'extension, de rénovation ou de restructuration (définition imprécise).	Définition plus précise : références aux investissements réalisées dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence, aux privatisations et au respect de l'environnement.
Liberté d'investir	Sous réserve des activités réglementées.	Sous réserve des activités réglementées.
Organismes d'investissement	- APSI. - Guichet unique Alger.	- MDPPI. - CNI. - ANDI. - Guichets uniques décentralisées.
Nature de la décision du guichet unique	Pas d'opposabilité aux autres administrations.	Opposabilité.
Procédure d'établissement	- Déclaration (réalisation de l'investissement). - Agrément fiscal (octroi d'avantages)	Pas de changement.
Déclaration et demande d'avantages	APSI : réponse dans un délai de 60 jours.	ANDI : réponse dans un délai de 30 jours.
Recours	Recours administratif.	Recours administratifs et juridictionnel.
Régimes des avantages	- Régime général (déclaration). - Régime spécifiques : zones spécifiques + zones franches.	- Régime général (réalisation de tout investissement). - Régime dérogatoire non contractuel : investissement dans les zones. - Régime dérogatoire contractuel : investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie.
Régime général (délai)	Avantages accordés ne peuvent dépasser 3ans.	Pas de délai pour les avantages accordés.
Droit de mutation	Exemption.	Exemption.

	Décret de 1993	Ordonnance de 2001
Droit fixe pour l'enregistrement	Taux de 5 ⁰ /100.	Taux de 2 ⁰ /100.
Exemption de la taxe foncière	De 5 à 10 ans.	Exonération pendant 10 ans.
Franchise de TVA	Oui.	Oui.
Droits de douane	Taux réduit de 3 ⁰ /100.	Taux réduit sans précision.
Impôt sur les bénéfices	- Exonération de 2 à 5 ans de l'impôt sur les bénéfices des sociétés, du versement forfaitaire et de la taxe sur l'activité industrielle et commercial. - Au-delà, taux réduit pour les bénéfices réinvestis. De 5 à 10 ans en régime dérogatoire.	En régime dérogatoire : exonération pendant 10 ans de l'impôt sur la société, de l'impôt sur le revenu global, du versement forfaitaire et de taxe d'activité.
Impôt sur les bénéfices des entreprises exportatrices	- Exonération de 2 à 5 ans de l'impôt sur les bénéfices des sociétés, du versement forfaitaire et de la taxe sur l'activité industrielle et commercial pour les activités exportatrices. - En régime dérogatoire, réduction de 500/0 après 10 ans du taux réduit des bénéfices investis.	Droit commun.
Prise en charge totale ou partielle des contributions patronales au régime de sécurité social	Oui.	
Prise en charge totale ou partielle des couts des infrastructures	Oui.	Oui.
Concession des terrains à des conditions avantageuses	Oui.	
Bonification d'intérêt pour les crédits bancaires	Oui.	
Avantages supplémentaires	Régime de la convention.	Décision unilatérale (art, 11, par. 2 <i>in fine</i>) et régime de la convention.

ACTIVITE DU GROUPE SAIDAL

Titres de participations détenues par SAIDAL

Les filiales détenues à plus de 50%

Intégration globale :

- Filiale BIOTIC
- Filiale PHARMAL
- Filiale ANTIBIOTICAL
- SOMEDIAL
- IBERAL

Les autres participations

Intégration proportionnelle :

- TAPHCO
- PSM
- WPS
- SAIDANORA
- JORAS
- NOVER
- ALGERIE-CLEARING

Mise en équivalence

- ACDIMA

DESIGNATIONS	CAPITAL SOCIAL		PARTICIPATION DETENUE		
	NOMBRE D'ACTIONS	MONTANT (DA)	NOMBRE D'ACTIONS	MONTANT (DA)	%
1. FILIALES					
ANTIBIOTICAL	12 500	1 187 500 000,00	12 500	1 187 500 000,00	100,00%
PHARMAL	16 000	800 000 000,00	16 000	800 000 000,00	100,00%
BIOTIC	16 000	800 000 000,00	16 000	800 000 000,00	100,00%
EDIC	500	5 000 000,00	500	5 000 000,00	100,00%
IBERAL	55 276	552 760 000,00	33 166	331 656 000,00	60,00%
SOMEDIAL	21 718	2 171 800 000,00	12 813	1 281 300 000,00	59,00%
TOTAL I		5 517 060 000,00		4 405 456 000,00	
2. AUTRES SOCIETES					
S.N.M	5 000	50 000 000,00	2 450	24 500 000,00	49,00%
TAPHCO	165 165	1 083 484 400,00	73 510	482 225 600,00	44,51%
SAIDAL SOLUPHARM	15 000	150 000 000,00	5 250	52 500 000,00	35,00%
P.S.M	9 120	912 000 000,00	2 736	273 600 000,00	30,00%
W.P.S	42 620	426 200 000,00	12 786	127 860 000,00	30,00%
JORAS	15 000	90 000 000,00	4 500	27 000 000,00	30,00%
NOVER	288 000	288 000 000,00	12 672	12 672 000,00	4,40%
ALGERIE CLEARING	240 000	240 000 000,00	5 625	5 625 000,00	2,34%
ACDIMA	6 000		24	44 667 575,00	0,40%
TOTAL II		3 239 684 400,00			
TOTAL GENERAL		8 756 744 400,00		5 456 106 175,00	

Annexe 9 : Les brevets déposés par SAIDAL entre 2005 -2010

N°	Titre des brevets	Date de dépôt INAPI	Date d'Obtention de brevet	Modes de développement
1	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'acide acétylsalicylique enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	Développement avec partenaires Etrangers
2	Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé	10/04/2005	Obtenu en 2006	
3	procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose	10/04/2005	Obtenu en 2006	Interne
4	Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion	10/04/2005	Obtenu en 2006	
5	Formulation d'une matrice à désintégration rapide (Saidaburst)	20/11/2005	Obtenu en 2007	
6	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé	30/05/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
7	Adjuvants au traitement anti diabétique à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
8	Fabrication d'une gélule amincissante à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
9	Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plantes	05/08/2007	Obtenu en 2008	
10	Fabrication de gélules adjuvants au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plantes.	05/08/2007	Obtenu en 2008	
11	Fabrication de gélules adjuvants au traitement anti hypertenseur à base de plantes.	08/2007	Obtenu en 2008	Développement avec partenaires étrangers
12	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ondansetron.	08/2007	Obtenu en 2008	
13	Fabrication de gélule stimulante sexuelle naturelle à base de plante	08/2007	Obtenu en 2008	
14	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine.	12/2007	Obtenu en 2008	
15	Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine.	03/2008	Obtenu en 2010	

Résumé

La dimension spectaculaire de la stratégie de coopération se concrétise par la multiplication des accords de partenariats et d'alliances dans plusieurs industries. De ce point de vue, l'industrie pharmaceutique algérienne constitue un domaine d'application privilégié pour l'étude de ces accords. Par la transformation de son contexte réglementaire et son glissement du monopole public (1969-1990) à la concurrence (après 1990), cette industrie est marquée à la fois par l'émergence de nouveaux acteurs et par la mise en œuvre de nombreux accords de partenariats sous différentes formes (les joint-ventures, les accords de façonnage pharmaceutique et les contrats de licence) et avec de nombreux acteurs (les laboratoires étrangers et les entreprises pharmaceutiques privées nationales). Dans ce contexte en pleine mutation, le groupe SAIDAL veut rester un acteur clé et partie prenante. L'expression de cette nouvelle forme organisationnelle apparaît plus qu'un changement temporel. En témoigne l'attention particulière accordée à cette formule de développement à la fois par le groupe et par les pouvoirs publics dont il dépend.

Summary

The important role of the cooperation strategy becomes today a reality by the increase of partnership agreements and alliances in several industries. From this point of view, the Algerian pharmaceutical industry establishes a field of application for the study of these agreements. By the transformation of its statutory context and its sliding from the public monopoly (1969-1990) to the competition (after 1990), this industry is involved at the same time by the emergence of new actors and by the implementation of numerous partnership agreements in various forms (*joint-ventures*, agreements of pharmaceutical shaping and license agreements) and with many actors (the foreign laboratories and the national private pharmaceutical companies). In this changing context, the SAIDAL group wants to remain a key player and stakeholder. This new organizational form appears more than a temporal change. In fact, the attention paid to this development approach by both the group and the government which it depends, highlight this situation.

ملخص:

تعتبر الشراكة بين المؤسسات في الجزائر موضوعا يتميز بأهمية بالغة في السياسات التنموية منذ الإستقلال رغم أنها اختلفت باختلاف البعد الإقتصادي والسياسي للسياسات المطبقة عبر فترة إحتكار الدولة (1966-1990) وفي فترة إنزلاقه للمنافسة (بعد 1990). في هذا السياق تعتبر الصناعة الصيدلانية في الجزائر موضوعا جد مناسب لدراسة عقود الشراكة التي أبرمت بين المجمع صيدال والمختبرات الأجنبية من جهة، وبين صيدال والمؤسسات الخاصة الجزائرية من جهة أخرى. لقد تعددت أنواع هذه العقود (مؤسسات مختلطة، عقود تشكيل الأدوية وعقود الترخيص) واختلاف الشركاء حسب الجنسية ومكانتهم التنافسية. على هذا الأساس تبني المجمع هذا المنوال التنموي لتحقيق أهدافه وأهداف السلطات العمومية التي ينتمي إليها.