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

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme

De master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

**Le partenariat public privé dans le secteur de l'industrie
pharmaceutique : cas de Sidal**

Réalisé par :

DEKKAR Dahmane

Dirigé par :

Mr : KEHRI Samir

Devant le jury composé de :

-Mr MADOUCHE Yacine

-Mme CHOUALI Naima

Année universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENTS

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

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

Sommaire

Introduction générale	03
Première partie :	
Chapitre I : Le partenariat public privé relation de coopération.....	04
Section 01 : généralités sur le partenariat public privé.....	05
Section 02 : Le recours au partenariat public privé.....	19
Section 03 : Rôles et objectifs et inconvénients dans le cadre d'un partenariat entre entreprise publique et entreprise privée.....	23
Chapitre II : Le partenariat public privé et l'alliance stratégique.....	29
Section 01 : l'ère des alliances stratégiques.....	30
Section 02 : les grands types d'alliance.....	40
Section 03 : Les apports des alliances stratégiques.....	50
Deuxième partie :	
Chapitre III : La contribution des relation de coopération au développement stratégique : Cas de Soidal	59
Section 01 : présentation du groupe SAIDAL	60
Section 02 : Les relations de partenariat du groupe SAIDAL.....	66
Section 03 : La contribution des joint-ventures au développement stratégique du groupe Soidal	74
Conclusion générale	92
Liste des tableaux/Figures	93
Liste des abréviations	94
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Le développement de l'État providence s'est traduit par un interventionnisme étatique de plus en plus étendu et plus fort dans la sphère économique et social à la fois pour participer au progrès social mais aussi pour corriger les imperfections ou les insuffisances du marché. Cette tendance interventionniste si accentuée avec l'État socialiste au point où l'État est devenu l'acteur social et économique dominant sinon exclusif. Pendant longtemps le secteur privé a été confiné pour des raisons idéologiques tenant à l'option socialiste dans des activités secondaires ou managériales, y compris dans son domaine de prédilection des activités industrielles ou commerciales.

Associés à des facteurs internes tel que l'hypertrophie bureaucratique, l'échec de la politique de développement socialiste et la faillite des entreprises publiques ; à des facteurs externes tel que la crise du pétrole qui a vu le prix du pétrole baisser de manière dramatique en 1986, l'endettement jusqu'à la mise en place d'un plan d'ajustement structurel, la mondialisation qui a imposé une ouverture de frontières, le néolibéralisme qui a montré qu'il est plus efficace que le socialisme ; la place et le rôle de l'État dans la société ont été profondément remis en cause. Des réformes économiques et administratives ont été imposées depuis 1988 dont le fait saillant réside dans le désengagement de l'État de la sphère productive et la recherche de nouveaux modes de régulation de l'économie. Dans ce contexte, le secteur privé est appelé à occuper une place de plus en plus importante y compris dans ce qui était la chasse gardée du secteur public.

Comme bon nombre de pays, l'Algérie a opté, forcée et contrainte, pour l'économie de marché à la fois pour des raisons internes et externes largement connues. Mais cette mutation vers le libéralisme s'est faite dans les pires conditions qui soient : une économie quasiment en faillite au point qu'il a fallu faire appel à l'ajustement structurel, une instabilité politique chronique, une démocratisation menacée à la fois par le pouvoir et les courants politiques, une situation sécuritaire plus que préoccupante, et pour ce qui concerne le partenariat Public Privé, une administration excessivement bureaucratifiée. Dans ce contexte, l'attitude officielle vis-à-vis du secteur privé change radicalement, l'ennemi à abattre est dorénavant activement recherché comme partenaire à part entière de l'administration et des entreprises publiques.

Le secteur privé est totalement réhabilité sur le plan politique comme acteur incontournable dans le développement du pays. Des capitaines d'industries sont entrés au gouvernement, des patrons sont présents dans les structures de la représentation politique et disposent de leurs propres organisations syndicales, des organes de presse sont financés ou sont la propriété d'investisseurs privés. Les organisations patronales sont sollicitées par le gouvernement pour participer au dialogue entre les différents partenaires sociaux pour donner leur point à l'occasion de l'élaboration de politiques économiques et sociales gouvernementales. Cette réhabilitation du privé est servie par une politique de réforme mais aussi par la défaillance du secteur public. Le droit c'est également mis à la une des raisons politiques et économiques les factures juridiques favorisant le partenariat avec le privé sont nombreux et divers :

- La première question d'une nouvelle loi domaniale qui facilite les concessions domaniales pour un usage privatif.
- La refonte du code des investissements qui permet au privé d'investir dans tous les domaines et sous toutes les formes juridiques.
- L'adoption d'une loi sur la concurrence pour favoriser le libre jeu des lois du marché y compris entre le secteur public et le secteur privé.
- La réhabilitation de la concession et l'affermage.

-La création d'une nouvelle catégorie d'institution administrative des autorités administratives indépendante comme nouvelle forme de régulation de l'activité économique qui réduit et supprime la régulation ministérielle.

Tout en gardant son emprise sur ce secteur qualifié comme expression de la puissance publique et les signes de sa souveraineté, l'État se tourne vers le privé en vue d'apporter des réponses aux problèmes de financement de recueillir des missions de conseil, d'audit, de partage de savoir-faire ou de mutualisation de risque pour un prochain cas.

Dans les années 90 et pendant les premières années de siècle actuel, les fonctionnaires ont consacré des efforts considérables à la création et à la mise en œuvre de partenariats, et les chercheurs universitaire ont commencé à examiner de nombreuses dimensions du phénomène partenariat, notamment ses aspects politiques, managériaux, organisationnelles, juridiques et éthiques.

Dans notre rapport on accorde plus d'attention à l'aspect managérial du partenariat sans pour autant négliger les autres dimensions, pour cela notre problématique se pose comme suit :

En plus de l'objectif immédiat du partenariat qui est de répondre aux besoins des Algériens en matière de médicaments de première nécessité. Le partenariat permet-il à SAIDAL d'accéder aux voies de développement stratégique qui lui permettent de s'épanouir ?

Méthode de recherche

Pour mieux cerner notre travail de recherche nous avons posé les questions suivantes :

- En quoi consiste un partenariat public privé ?
- Pourquoi le secteur public fait recours au privé ?
- quels sont les éventuels avantages et inconvénients d'un partenariat ?

Par la suite nous avons posé les hypothèses suivantes :

- Le partenariat permet au groupe Saidal d'acquérir une technologie et un savoir-faire clés et d'améliorer sa compétitivité.
- Organiser le travail autour d'une coopération permet au groupe Saidal d'y aller plus loin que sa zone domestique.

Nous avons effectué ce choix du thème pour notre travail de recherche, plusieurs raisons nous ont poussés à faire le choix de ce thème, parmi on peut citer

- Un sujet d'actualité dans le cadre du management stratégique.
- La montée en force du phénomène de PPP dans le monde.
- L'intérêt des PPP pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises publiques.
- L'intérêt d'acquérir des connaissances managériales par les entreprises publiques.
- Le choix de la stratégie de coopération pour se développer pour les entreprises publiques.

Nous comptons par notre travail de recherche, de confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour cela nous avons conçu une démarche composée de deux parties :

Première partie

Dans la première partie, nous essayerons de cadrer notre problématique en utilisant un cadre théorique. Cette dernière est subdivisée en deux chapitres.

Le premier chapitre intitulé « présentation du partenariat entre secteur public et privé », dont nous allons expliquer les termes de partenariat public privé ; de connaître les raisons qui poussent le public à faire appel au privé tout en mettant en évidence le caractère complexe et l'ambiguïté que présente le management des entreprises publiques.

Dans notre deuxième chapitre « Le partenariat et les stratégies d'alliance », nous parlerons des différentes formes de stratégies de coopération ainsi que les différentes voies de développement stratégique. Les éventuels avantages et inconvénients d'une stratégie d'alliance et enfin ces caractéristiques et objectifs.

Deuxième partie

Pour notre étude de cas, nous avons choisi l'entreprise SAIDAL qui nous semble être un terrain favorable pour effectuer notre étude, du fait qu'elle est

- Elle incarne plusieurs types de coopérations sous des formes différentes.
- Le meilleur exemple de PPP qui a pu réussir en Algérie dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.
- C'est une entreprise importante dans son domaine d'activité, vu les moyens qui ont été mis en place pour la réussite du projet, et la grande expérience des partenaires privé, qui est de renommée mondiale.
- L'importance de l'entreprise SAIDAL en elle-même.

Dans cette deuxième partie, nous présenterons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise SAIDAL, puis nous essayerons de comprendre et d'analyser les accords de partenariat du groupe Saidal réalisés dans le cadre d'une stratégie de coopération. Afin de répondre à nos questions et vérifier nos hypothèses.

Chapitre 01 : Le partenariat public privé relation de coopération**Introduction**

Dans le cas des pays en voie de développement la dialectique des rapports entre l'État et l'initiative privée n'a pas toujours été heureuse. En effet, en raison de la faiblesse de l'ouverture démocratique, les rapports entre les deux entités ont été souvent marqué plus par la méfiance et la distance que par la coopération. Notamment en ce qui concerne les entreprises publiques détenues majoritairement par l'État, où les secteurs d'activité qui participent lourdement au développement et à l'évolution du pays, dans ce cas les industries sont fortement structurés par le droit, les politiques publiques et les décisions politiques, cette enchevêtrement forme un ordre institutionnel spécifique à ces industries¹, ce qui fait que ces dernières sont souvent soumises à des objectifs multiples qui dépassent la simple rentabilité économique.

Néanmoins les choses évoluent toujours très positivement car ces pays n'ont plus de choix face aux enjeux de performance, d'ouverture et de compétitivité. Des changements qualitatifs sont apportés ici et là où le secteur privé demeure important, le partenariat public privé est devenu la référence dans de nombreuses réformes en vue d'améliorer la gestion des services et les entreprises publiques. Globalement le partenariat Public Privé est devenu une nouvelle manière de gérer les politiques publiques et une nouvelle approche pour réaliser des projets. L'expérience est en train de se généraliser à tous les secteurs d'activité (urbanisme, environnement, éducation, développement social, formation, santé, etc.) Ce qui traduit une nouvelle évolution du rapport de l'État avec le privé, pour cela l'expérience mérite d'être étudié et évaluer en vue de l'optimiser davantage et d'enterrer le maximum de profil de cette approche de la gestion des entreprises publiques².

¹Bernard Jullien, Andy Smith (eds.), Industries and Globalization the Political causality of difference.

² A, SEDJRI. Partenariat public-privé et gouvernance future. P 19. Edition Le Harmattan, 2005

Section 01 : généralités sur le partenariat public privé**1. Bref historique**

Associé à des facteurs internes tels que l'hypertrophie bureaucratique, l'échec de la politique de développement socialiste et la faillite des entreprises publiques ; à des facteurs externes tels que la crise du pétrole qui a vu le prix du pétrole baisser de manière dramatique en 1986, l'endettement qui s'est soldé par la mise en place d'un plan d'ajustement structurel, la mondialisation qui a imposé une ouverture des frontières, le néolibéralisme qui a montré qu'il est plus efficace que le socialisme ; la place et le rôle de l'Etat dans la société ont été profondément remis en cause. Des réformes économiques et administratives ont été imposées depuis 1988 dont le fait saillant réside dans le désengagement de l'Etat de la sphère productive et la recherche de nouveaux modes de régulation de l'économie. Dans ce contexte, le secteur privé est appelé à occuper une place de plus en plus importante, y compris dans ce qui était la chasse gardée de l'Etat.

Comme bon nombre de pays, l'Algérie a opté, forcée et contrainte, pour l'économie du marché à la fois pour des raisons internes et externes largement connues. Mais cette mutation vers le libéralisme s'est faite dans les pires conditions qui soient : une économie quasiment en faillite au point qu'il a fallu faire appel à l'ajustement structurel, une instabilité politique chronique, une démocratisation menacée à la fois par le pouvoir et les courants politiques, une situation sécuritaire plus que préoccupante, et pour ceux qui concerne le partenariat public privé, une administration excessivement bureaucratisée. Dans ce contexte, l'attitude officielle vis-à-vis du secteur privé change radicalement, d'ennemi à abattre il est dorénavant activement recherché comme partenaire des entreprises publiques.

02. Définition du partenariat public-privé

Définition 1 « Un partenariat public-privé désigne un ensemble de contrats conclus par une autorité publique (Etat ou collectivité territoriale) par lesquels cette dernière confie à une entreprise privée la mission de financer, de construire ou de gérer des ouvrages, des équipements ou des biens immatériels nécessaires au service public. En contrepartie, le partenaire privé reçoit une rémunération.³ »

Définition 2 « Selon la définition du BPA : « Le partenariat d'affaire public-privé est une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats.⁴ »

Définition 3 « Dans une acception large, le PPP peut se définir comme toutes les formes de collaboration entre les pouvoirs publics d'une part, et les entreprises privées d'autre part. Cette définition exclut la fonction de réglementation de l'Etat et les fonctions de production et de commercialisation habituelle des entreprises dès lors que les biens et services sont destinés à des opérateurs privés. Dans une acception étroite, le PPP se traduit comme la collaboration de l'Etat ou de ses démembrements d'une part et des entreprises privées d'autres autour des projets spéciaux communs. Par contre, les cas dans lesquels l'Etat supporte et encourage les entreprises par différentes formes de soutien ou d'initiatives ne sont pas pris en compte dans cette définition. Ce type de partenariats est essentiellement mis en œuvre par le biais d'instruments de nature contractuelle. La Commission européenne retient ce terme en l'appliquant aux formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. On y retrouve les principaux traits des concessions.⁵»

Définition 4 Selon le droit français ,l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004 , Ainsi l'article 1 indique que : « les contrats de partenariats sont des contrats administratifs par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tierce pour une période déterminé , en fonction mission globale relative au financement d'investissement immatériel ,d'ouvrage ou d'équipement nécessaire au service public ,à la construction ou la transformation des ouvrages ou équipement ainsi qu'à leur entretien ,leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion et le cas échéant à d'autres prestation de service concourant à l'exercice par la personne public dont elle est chargé. Le contrat de la personne publique assure la maîtrise d'ouvrage des travaux à réaliser, il peut se confier voir tout ou une partie de la conception des ouvrages. La rémunération du cocontractant fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat, elle peut être liée à des objectifs de performance assignée contractant⁶.

³Document intitulé « Partenariat public-privé (PPP) (définition) » issu de Droit-Finances (droit Finances.commentcamarche.net) Juin 2014.

⁴ Selon la BPA, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/marche/partenariats/in>

⁵ Commission européenne : www.sati.tv/fileadmin/user_upload/.../Dossier_PPP_CNFP_SatiTV.pdf

⁶Michel LAFFITE, Les partenariats publics privés (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France.

03-Les caractéristiques du partenariat public privé

Le livre vert de la commission des communautés européennes dont l'intitulé (sur les PPP et le droit communautaire des marchés publics et des concessions) constitue un des premiers à caractériser sinon à définir les PPP. La durée relativement longue de la relation, impliquant une coopération entre le partenaire public et le partenaire privé sur différents aspects d'un projet à réaliser.

-Le mode de financement du projet assuré pour partie par le secteur privé, parfois par le biais de montages complexes entre divers acteurs. Des financements publics parfois très importants, peuvent néanmoins venir s'ajouter aux financements privés.

-Le rôle important de l'opérateur économique qui participe à différents stades du projet (conception, réalisation, mise en œuvre, financement) le partenaire public se concentre essentiellement sur la définition des objectifs à atteindre en termes d'intérêt Public, de qualité de service offert de politique de prix et assurer le respect du contrôle de ces objectifs.

-La répartition des risques entre le partenaire public et le partenaire privé, sur lequel sont transféré des aléas habituellement supportés par le secteur public, les PPP n'impliquent toutefois pas nécessairement que le partenaire privé assume tous les risques, ou la part la plus importante des risques liés à l'opération, la répartition précise des risques s'effectue au cas par cas en fonction des capacités respectives des parties et présence à évaluer, contrôler et gérer ceux-ci⁷.

-Partage des responsabilités : Dans un PPP, les responsabilités et les risques sont partagés entre le secteur public et le secteur privé. Le gouvernement conserve généralement la responsabilité de la réglementation et de la supervision du projet, tandis que le secteur privé est chargé de la conception, de la construction, du financement, de l'exploitation et de la maintenance.

-Financement privé : L'un des aspects importants des PPP est le recours au financement privé pour le projet. Le secteur privé peut apporter des fonds propres et mobiliser des ressources financières supplémentaires auprès de banques, d'institutions financières ou d'investisseurs. Cela permet de soulager la pression sur les finances publiques et d'accéder à des ressources supplémentaires pour réaliser le projet.

-Transfert des risques : Dans un PPP, le secteur privé assume généralement une partie des risques associés au projet, tels que les risques de construction, les risques opérationnels et les risques liés à la demande. Cela incite le secteur privé à prendre des mesures pour atténuer ces risques et à assurer une gestion efficace du projet.

-Durée du contrat : Les PPP sont souvent établis sous forme de contrats à long terme, généralement d'une durée de plusieurs années, voire plusieurs décennies. Cela permet au secteur privé de récupérer ses investissements sur une période prolongée et de générer des revenus à partir de l'exploitation du projet.

⁷ Michel LAFFITE, Les partenariats publics privés (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France.

04-La coopération : éclairage théorique

Les partenariats ou les stratégies de coopération imposent un changement profond des pratiques du management : les décisions stratégiques doivent être négociées avec les partenaires ; les dirigeants doivent gérer des activités qui ne contrôlent pas entièrement. Remettent en cause un certain nombre de postulats de base de conception classique de l'entreprise, le développement de la coopération oblige aussi à repenser la théorie. En effet, les approches théoriques de l'économie et de la gestion considèrent habituellement l'entreprise comme une entité parfaitement définie, sur la nature il est contour de laquelle il n'y a pas à se poser de questions : lorsqu'on s'emploie à comprendre et à formaliser la stratégie de cette entreprise, voir, comme certains, à en cerner « l'identité », on n'a guère d'états d'âme sur ce qui est précisément cette entreprise. En ce qui concerne la stratégie, tout d'abord, on peut remarquer que la méthode la plus classique d'analyse stratégique consiste à confronter les caractéristiques propres de l'entreprise et les principaux éléments de son environnement. Cette méthode, souvent baptisée SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) suppose une distinction claire entre le « dedans » forces/faiblesses et le « dehors » opportunités/menaces de l'entreprise. Compte à l'entité, le terme lui-même exclut toute incertitude sur l'existence et la solidité a priori des contours de l'entreprise la tâche de s'interroger sur la relativité des frontières de l'entreprise, et donc, au fond, sur la nature de la firme, était laissée jusqu'ici à de " purs " théoriciens.

Nous allons présenter dans les points suivants, l'apport de la littérature économique sur les PPP.

04.01-La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction tire son origine des travaux de Coase (1937) qui en a été l'un des précurseurs. Celle-ci constitue d'ailleurs l'un des courants dominants des nouvelles théories économiques de la firme que d'aucuns qualifient de nouvelle économie institutionnelle. L'auteur est parti d'un constat fait quelques années plus tôt par Robertson (1922) selon lequel, la vie économique cache des « îlots de pouvoir conscients dans un océan de coopération inconsciente ». En effet, alors que dans l'arène économique, la coopération entre agents économiques se fait de façon inconsciente via le système de prix, la coordination à l'intérieur de la firme est faite de manière plutôt consciente par l'autorité de l'entrepreneur. L'essence de la coordination par la firme, dira Coase (1937), se trouve dans la hiérarchie et la suppression du système de prix.

Le recours au marché entraîne des coûts, qui sont constitués de coûts de découverte de prix adéquats et de coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction. Par conséquent, la coordination administrative par la firme s'impose parce qu'elle permet une économie de coûts (qualifiés plus tard par coûts de transactions par Williamson). L'argumentation principale de Coase trouve en fait son origine dans la question posée par l'auteur, qui était celle de savoir quelle était la nature de la firme et pourquoi existe-t-elle. Selon l'auteur, les firmes existent parce qu'elles permettent de réduire les coûts de transaction, via un système de coordination fondé sur la hiérarchie, et l'auteur l'exprime en ces termes : « [...] si un travailleur se déplace du service y vers le service x, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire »⁸.

⁸ HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro01.

Dans la lignée des travaux entrepris quelques décennies plus tôt par son prédécesseur Williamson (1985) va entreprendre une relecture des travaux issus de l'ensemble du corpus théorique basé sur les relations contractuelles et les théories de la firme qui en résultent. Si Coase (1937) a fortement influencé Williamson (1985), il faut dire que plusieurs disciplines et auteurs divers, allant du droit à la sociologie, seront mis à contribution pour dégager la synthèse de ce qui sera la théorie des coûts de transactions. Pour mieux comprendre la filiation intellectuelle de Williamson (1985), nous nous proposons d'évoquer ici quelques-unes de ses influences :

Commons (1934), l'une des figures marquantes du néo institutionnalisme américain dont il retiendra l'idée centrale selon laquelle la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique Simon (1945), à qui il emprunte l'hypothèse de rationalité limitée des agents économiques Arrow (1952), avec qui il partage l'idée de l'importance de l'information pour une meilleure compréhension des imperfections du marché (Market Failures) Chandler (1969), de l'École historique des affaires, qui lui révéla l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution de la firme Hayek (1945), grâce à qui il découvrit que l'information est souvent incomplète, imparfaite et coûteuse à obtenir. En effet, la recherche d'information est coûteuse et le futur est parfois incertain (risque), ni probabilisable (incertitude de Knight) dans ce contexte, la relation entre les acteurs se complexifie et tout un ensemble de possibilités plus ou moins « incorrectes » peuvent se produire. Il en résulte des problèmes de sélection adverse et de risque moral. Il faut alors chercher à contrer les comportements défavorables.

L'approche de Williamson (1985) est un peu différente de celle de Coase (1937) dans la mesure où l'auteur présente la théorie de la firme comme une partie de la théorie des institutions du capitalisme et la firme elle-même n'est plus conçue comme une hiérarchie (vision de Coase), mais plutôt comme un nœud de contrats⁹. Dans la conclusion de ces contrats, Williamson (1985) distingue les coûts ex ante, qui correspondent aux coûts de recherche et de conclusion du contrat, et des coûts ex post, qui sont relatifs aux coûts engendrés par la structure du déroulement du contrat lui-même. Si l'analyse de Williamson (1985) repose sur l'hypothèse de rationalité limitée, elle évoque aussi celle du comportement opportuniste des agents : l'opportunisme consiste dans un contexte d'information incomplète à rechercher son intérêt personnel en ayant recours à la ruse et diverses formes de tricherie.

Pour en venir aux organisations publiques et aux partenariats public privé (PPP), l'analyse économique des coûts de transactions est évoquée pour justifier un fait : les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction (c'est-à-dire d'information, de négociation, d'exécution des contrats). Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes. L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance. En outre,

⁹Gibbons R. (2005), « Four formal (izable) theories of the firm », *Journal of Economic Behavior & Organisation*, 58 : 200-245

l'opportunisme ex ante (dans les processus de recrutement des gestionnaires publics par exemple), l'opportunisme ex post (non-respect des engagements contractuels des agents publics) et les diverses interférences politiques font que les transactions dans la sphère publique se font sur des produits de mauvaise qualité et conduisent à une inefficacité notoire des agents recrutés pendant l'exécution du contrat et par conséquent, à l'inefficacité même de l'entreprise. Cette idée de contrat a d'ailleurs, dans une autre optique, fait apparaître ce qu'il est désormais convenu d'appeler la théorie de l'agence qui considère l'organisation comme un ensemble d'individus qui sont en relation contractuelle. Cette approche prétend que l'entreprise est un nœud de contrats entre un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) à qui il confie la gestion de ses biens. Pour s'assurer de la qualité de l'effort de son agent, le principal doit instaurer un système incitatif. Il faut alors choisir le système incitatif le moins coûteux. À partir de cette idée, les théoriciens de l'agence vont ériger un système explicatif de l'ensemble des formes organisationnelles¹⁰.

En définitive, nous dirons que la théorie économique des coûts de transaction soulève, sans fondamentalement les traiter à fond, des questions majeures relatives au mode de fonctionnement du secteur public. Ce champ, combiné à d'autres théories, constitue entre autres l'un des corpus théoriques des partenariats publics privé (PPP).

02-La théorie de l'agence

La théorie de l'agence permet également de comprendre dans une certaine mesure le recours par les gouvernements aux partenariats public-privé. Celle-ci (la théorie) se propose en effet de décrire les relations entre les principaux actionnaires de la firme et leur mandataire dans un contexte d'asymétrie d'information. Selon cette théorie, la divergence d'intérêts et l'asymétrie d'information existant entre ces deux acteurs (c'est-à-dire le mandant et le mandataire) engendre bien souvent des coûts qualifiés de coûts d'agence, comme ceux liés aux dépenses de surveillance et d'incitation, et aux assurances. La relation d'agence peut être définie comme « un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Dans le cas des organisations publiques, les gestionnaires jouent un rôle qui leur a été mandaté par l'État, considéré comme le propriétaire et l'actionnaire principal de l'entreprise publique. Mais, puisque ce sont les gestionnaires qui y prennent les décisions pertinentes, ce dernier n'a pas le contrôle de l'entreprise. Dans cette relation, les intérêts du mandataire (les gestionnaires) et ceux du mandant (l'État) ne concordent pas, ce qui engendre inévitablement des coûts de surveillance destinés à surveiller le comportement du mandataire (on pourrait citer par exemple les coûts engendrés dans les vérifications comptables et les coûts d'établissement des états financiers). Ces pertes résiduelles engendrées par ces divers coûts sont supportées par l'État et causées par des gestionnaires publics qui agissent dans leurs propres intérêts. En réalité, l'argumentation de Jensen et Meckling (1976) suppose implicitement que la séparation de la structure de propriété des fonctions managériales engendre inéluctablement des conflits d'intérêts entre propriétaires (actionnaires) et dirigeants et donne lieu à des coûts d'agence, destinés à soutenir la relation. Cette asymétrie d'information et les intérêts divergents du principal et de l'agent confèrent dans bien des cas, un avantage à l'agent qui, en plus d'imposer son agenda propre, peut cacher au principal certaines informations (comme par exemple certaines caractéristiques du bien en termes de

¹⁰ Institut numérique : La théorie des coûts de transaction (TCT) <http://www.institut-numerique.org/ii12latheorie-des-couts-de-transaction-tct-502f7b6560448>.

coûts, de qualité ou de vices), ce qui a pour conséquence d'amener le principal (qui est ici l'État) à prendre de mauvaises décisions (risque de sélection adverse).

L'incertitude entourant donc la capacité de l'agent à produire les résultats voulus conduit le principal (donc l'État) à déployer des efforts considérables trop souvent coûteux (contrats de performance, bonus et autres) afin de d'inciter l'agent à révéler l'information. Les partisans de la théorie de l'agence allèguent que l'inefficacité des organisations publiques se situe dans les coûts engendrés par les manœuvres et luttes menées par les différentes parties prenantes pour faire prévaloir leurs préférences avec comme conséquence des distorsions induites dans les décisions stratégiques et financières.

En résumé, le recours au privé dans les ententes contractuelles de partenariats public privé constitue une approche qui permet à l'État de minimiser ses coûts d'agence. Dans la firme privée, la nature des transactions est différente et il n'y a pas d'opposition fondamentale entre elle et le marché (contrairement à l'État et le marché).

03-Le New Public Management (NPM)

Une nouvelle adaptation au management du Secteur public La nouvelle gestion publique (la version française du New Management Public) est considérée comme l'une des bases fondamentales qui devance les arguments de l'approche du PPP et de sa légitimité. La nouvelle gestion publique et ses fondements se focalisent donc sur le principe de donner une nouvelle dimension aux organisations publiques pour mieux renforcer le secteur public par l'introduction des techniques managériales des entreprises privées. Autrement dit, il s'agit des nouvelles orientations publiques-privées inspirées par le nouveau visage du management public. Ce changement au sein du management du secteur public a vu le jour en Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher au début des années 1980 englobant dans ses principes de nouvelles réformes dans l'administration publique. Cette approche a essaimé dans de nombreux pays, mais ce sont d'abord les pays anglo-saxons qui l'ont adoptée en réduisant le rôle de l'Etat et en se focalisant sur le contentement du citoyen. En effet, ce concept a remplacé la notion de services aux citoyens. Selon Sanni-Yaya « le contexte général de la naissance de ce nouveau concept s'explique notamment par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficacité et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques, besoin qui s'est renforcé depuis le Traité de Maastricht (1992). En outre, il faudrait ajouter à cela la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, critiquée par bon nombre d'auteurs pour ses dysfonctionnements ».

En effet, le Nouveau Management du secteur public ou le nouveau visage du dirigisme public est un style de management qui vise à inclure dans les organisations publiques de manière implicite la culture des entreprises privée, leur mode de fonctionnement et leur valeur ainsi que leur savoir-faire. On peut citer par exemple les outils et les mécanismes de gouvernance dans un nouveau style contractuel de la gestion publique. Le NMP, par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, vise à atteindre des objectifs tels que l'efficacité, la transparence dans la gestion des organisations publiques... Selon Bernrath, W. (1998) le NMP « (...) désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques.

Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité ». Le statut du NMP est souvent ambigu. Bezes, P.H. (2005) définit le NMP comme un « puzzle doctrinal à vocation générique ». Pour lui : « il s'agit d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoir de management, de description de pratiques expérimentées dans des réformes. (Notamment dans

les pays anglo-saxons) et de rationalisation doctrinale réalisées par des organisations transnationales (OCDE, Banque Mondiale...) »

Tableau 01 : Les principaux approches théorique de coopération

Approche théorique	Coopération interentreprises	Nature	Principaux auteurs
Théorie des couts de transaction	Arrangement inter organisationnel	Naturelle ; inhérente Opportunisme des partenaires recours au marché par externalisation cession ou sortie ou à la hiérarchie par internalisation Acquisition reprise	Coase.R.H.1937 Williamson.O.E.1979 Kogut.B.1988 Hennart.J.F.1988
Théorie du new management public	Mode de gestion visant à introduire implicitement dans les organisations publiques les modalités de fonctionnement et la culture des entreprises prive et leurs savoir-faire.	Le NMP indique un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des organisations publiques.	Bernarth, W.1998. Mercier, J ,2002. Huron, D, 2010. Marty, F, 2013.

Source : Inspiré de Cheriet, F. 2009 Instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

05- Typologie du partenariat

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

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

- Le partenariat commercial qui regroupe l'apport de savoir-faire en marketing et en technique de commercialisation.

- Le partenariat industriel qui est directement lié à la production ainsi qu'aux aspects techniques de l'entreprise.
- Le partenariat technologique, essentiellement caractérisé par des transferts de technologie et de savoir-faire technologique.
- Et le partenariat financier lié à un mouvement en capital.

01-Le partenariat commercial

Lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente¹¹, il y a lieu donc de parler d'un partenariat de type commercial, et cela pour former les vendeurs et assurer les services clientèle et après-vente, il y a nécessairement transmission de connaissances et de savoir-faire.

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

- Une plus grande maîtrise de la politique commerciale que l'intermédiaire d'un importateur ou d'un distributeur.
- Un meilleur accès au marché local et au réseau de commercialisation que par l'approche directe¹².

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

01-La franchise

La franchise est la forme la plus récente et aussi la plus contraignante des contrats de distribution dans la mesure où elle implique l'intégration totale du franchisé à un réseau ainsi que sa soumission absolue aux techniques de vente du franchiseur. Depuis ses origines, la franchise, méthode affinée de coopération commerciale, n'a cessé de s'affirmer dans l'économie des pays à système commerciaux avancés. La franchise se définit comme « un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services »¹³.

La franchise accompagne généralement d'une assistance technique du franchiseur et d'une adhésion totale du franchisé au concept de vente mis en place par le franchiseur. En d'autres termes, c'est un contrat par lequel est établie une relation entre un franchiseur et un franchisé à qui sont concédés certains droits (licence de marque ou de savoir-faire en échange du versement de redevances. Ainsi le franchiseur autorise le franchisé à faire usage de son nom, de son enseigne de lui transférer un savoir-faire exclusivement commercial, à son tour le franchisé s'engage à ne pas vendre de produits concurrents, ni exploiter de marques concurrentes. Une autre définition donnée à la franchise comme « un système de commercialisation de produit et/ou de technologies basée sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, le franchiseur

¹¹Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.602.

¹²Idem, P.672.

¹³Les manuels de l'étudiant : « Economie de l'entreprise », Edition Lasary, 2001, P. 42.

et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise avec le concept du franchiseur.

Le droit ainsi concédé autorise le franchisé en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et /ou la marque du produit, et /ou des services, le savoir-faire et d'autres droits de propriété intellectuelle soutenus par l'apport continu d'assistance commerciale et /ou technique dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet »¹⁴.

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

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

Le franchisage est un véritable partenariat dans lequel les deux parties combinent leurs ressources humaines et financières sans affecter leur indépendance. C'est plus qu'un contrat de vente ou de concession ou de licence, puisque les parties acceptent l'une de l'autre des obligations à l'égard de l'autre, au-delà et en deçà de celles établies dans une relation commerciale conventionnelle. La franchise est un échange de relations commerciales, économiques et humaines constaté dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation¹⁵.

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

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

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

02-Les accords d'approvisionnement

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

03-Le portage

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

Dans un contrat de portage, c'est généralement un grand groupe industriel ou sa filiale spécialisée dans le portage qui aide une entreprise plus petite à démarrer dans l'exportation ou dans l'internationalisation. Le porteur qui est en général en position dominante, connaît bien

¹⁴ Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.592.

¹⁵ Kahn M., Op.cit. P.6.

le secteur d'activité et ne prend en charge que des produits complémentaires à son activité ; sous cet angle, le portage peut déboucher sur un partenariat plus poussé.

Par ailleurs, le porteur se montre rigoureux quant à la qualité des produits et au concours qu'il est disposé à apporter : recherche de clients, études de faisabilité, soutien logistique, aide à la recherche du financement¹⁶.

Le portage également appelé « exportation Kangourou »¹⁷ est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, l'entreprise « portée », par le réseau commercial à l'étranger d'une grande entreprise, l'entreprise « porteuse ». Dans ce cas-là, la PME profite donc du savoir-faire commercial acquis et des infrastructures de la grande entreprise et peut ainsi réaliser des économies d'échelle en terme prospection du marché.

02-Le partenariat industriel

Le partenariat de type industriel peut permettre à une entreprise de mettre en commun les moyens de production avec ceux de son partenaire, de développer la sous-traitance stratégique ; faire des achats groupés et /ou développer une logistique commune. Autrement dit, il est défini comme « rassemblant l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses »¹⁸. Il prend diverses formes :

01-Les accords de sous-traitance

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

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

Le client final n'a pas connaissance du sous-traitant, le donneur d'ordres étant le seul responsable des éventuelles imperfections du produit Il est indiqué par ce partenariat stratégique « l'opération par laquelle une entreprise confiée à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ». Cette opération recouvre donc l'opération classique dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, confie à une autre la réalisation d'une tâche particulière. Mais ce qui a changé, c'est la relation de sous-traitance elle-même qui est qualifié de plus en plus de co-traitance ou de partenariat. Si les grandes entreprises continuent d'imposer leurs conditions à leurs sous-traitants et de diviser les risques en s'adressant simultanément à plusieurs sous-traitants, elles ont aussi redécouvert les vertus de la concertation et par le biais de procédures et rencontres régulières, elles visent à instaurer de bonnes relations à long terme de façon à mettre l'accent sur la qualité des produits et sur l'amélioration de la capacité du preneur à maîtriser son développement. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitance permet de conserver le marché et de respecter les délais.

¹⁶Deysine A., Duboin J., Op.cit., P.673.

¹⁷Idem.

¹⁸ 3Amokrane, H. : « Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie et métallurgie en Algérie », Thèse de magister, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2005.

02-Accord de fabrication en commun

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

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

03-Le contrat de façonnage

C'est un contrat par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale se lie pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis. La première ayant un savoir-faire et de produits qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champ d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication.

03-Le partenariat technologique

Il s'agit de tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision¹⁹.

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

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

01-Les accords de licence

C'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire appelé concédant ou donneur de licence, concède à un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certaines limites, un brevet, une marque ou un savoir-faire²⁰.

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

Dans les deux cas, cela implique le dépôt ou l'enregistrement du brevet, de la marque dans le pays du licencié. Pour le savoir-faire, il n'existe aucune protection légale qui vienne

¹⁹ Aliouat B., Op.cit. P. 14.

²⁰ Deysine A. Duboi J., Op.cit., P.596.

compléter la protection contractuelle, d'où l'importance des clauses de confidentialité et non concurrence²¹.

Dans le cas d'une licence de brevet, la licence est un moyen de valoriser une invention ou favoriser une reconversion, voir une diversification d'activités. Par contre, la licence de marque constitue un outil efficace pour la conquête ou la conservation d'une clientèle.

- Il existe deux formes : Les accords de licence classique sous forme de contrat unilatéraux de commercialisation et l'OEM (original équipement manufacturer) par lesquels une firme « A » fabrique un produit pour une firme « B » qui le commercialise sous sa propre marque.
- Les cessions réciproques ou croisées de licences qui représentent les accords de partage de technologie elles manifestent la recherche d'une certaine souplesse et varient selon les branches d'activités. Dans ce cas, les entreprises sont indépendantes sur un marché technologique bien cerné, ils sont souvent le corollaire d'une forte spécialisation scientifique et commerciale des parties contractantes, permet la focalisation sur des métiers spécialisés évitant la dispersion des moyens et des forces distinctives des firmes.

02-Les accords de recherche et développement

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

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

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

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

04-Le partenariat financier

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

01-La prise de participation

La prise de participation se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction des titres d'une autre société. D'après la loi, il y a lieu de parler de prise de

²¹Deysine A. Duboi J., Op.cit., P.596

participation lorsque le pourcentage détenu se situe entre 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au-delà, il s'agit d'une prise de contrôle) ²².

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

02-La joint-venture (la filiale commune)

Le terme de joint-venture recouvre l'idée d'entreprise conjointe, de filiale commune, de co-entreprise ou encore d'entreprise commune. La joint-venture est conçue principalement comme une forme d'association de plusieurs partenaires indépendants dans une entreprise. L'entreprise étant entendue ici comme une organisation autonome à laquelle sont affectés, par les partenaires, des moyens d'exploitation pour exercer une activité économique. La joint-venture réalise un groupement de sociétés indépendantes et que ce groupement ne peut s'effectuer que dans un cadre sociétaire²³.

²²Aliouat B., Op.cit., P.95.

²³Rainelli M., Gaffard J-L., Asquin A., Op.cit., P. 99.

Section 02 : Le recours au partenariat public privé

Pour justifier le recours du secteur public au privé il est impératif de définir les deux secteurs en mettant l'accent sur leurs spécificités.

01-Le secteur public

Le secteur public est l'un des acteurs du partenariat, il est indispensable de connaître et comprendre ses structures son organisation et ses caractéristiques pour une meilleure analyse de son rôle et objectif. Dans le point suivant nous allons aborder en quelques points le secteur public.

01-Définition du secteur public

Le secteur public désigne l'ensemble des activités sociales ou bien économiques réalisées sous le contrôle total ou partiel des collectivités locales et de l'Etat. Le secteur public est formé de trois composantes.

- Les administrations publiques : qui ont pour missions les activités d'intérêt général.
- Les établissements publics : chargés de la sécurité sociale.
- Les entreprises publiques : l'État ou les collectivités territoriales détiennent au moins 51 % du capital social. Leur statut est variable. Il peut relever du droit privé (société anonyme en général) ou du droit public (établissement de droit public). Lorsque l'Etat devient totalement ou partiellement propriétaire de ces entreprises, on parle de nationalisation. Si au contraire elle en cède tout ou une partie au secteur privé, on parle alors de privatisation. Les notions de services au secteur public différent, en effet, certaines activités relevant du secteur public peuvent être assurées par le service privé et cela par délégation de service public, on pourra prendre pour exemple la collecte des déchets, ou bien la distribution et traitement des eaux comme c'est le cas pour l'Algérie. A l'inverse, le secteur public peut assurer des fonctions qui ne relèvent pas du service public, (ex : productions d'explosifs, etc).

02-Missions et principes du secteur public

Le secteur public a pour mission, la réalisation de tâches d'intérêt général dans le but de satisfaire les différents besoins exprimés par les citoyens dans différents domaines. Tout est sous le contrôle des collectivités territoriales avec des prérogatives de la puissance publique.

Le service public se base sur trois importants principes : Égalité, continuité et L'adaptabilité.

1-Egalité : L'égalité d'accès des usagers s'oppose donc par définition à la personnalisation et donc à toute prise en compte des disparités de situations.

2-Continuité : Ce principe suppose que : « le gestionnaire du service public doit être en mesure d'assurer un fonctionnement régulier et que les usagers aient un droit au maintien et à la régularité du fonctionnement du service public ». D'où les dispositions visant à limiter le droit de grève dans certains services publics.

3-Adaptabilité : Le principe d'adaptation des services publics assouplit le principe d'égalité d'accès en introduisant la nécessité d'une adaptation du service public aux différentes évolutions sociales et technologiques. Ce principe ne signifie pas que le service soit totalement adaptable et puisse répondre à des demandes et besoins spécifiques des usagers.

2-Le secteur privé

Le secteur privé correspond au secteur d'activité de l'économie où l'Etat n'intervient ou du moins très peu. Il s'agit très précisément d'entreprises gérées par des particuliers et dont le principale objectif ou leur raison d'être est la maximisation de profits. Nous pouvons citer quelques exemples qui correspondent au secteur privé :

- Les entreprises
- Les ONG
- Les coopératives et mutuelles
- Banques et fonds d'investissement à capital privé.

Le secteur privé est complémentaire au secteur public, il est essentiel pour la croissance et la création de richesse dans un pays. Il permet de créer des emplois dans des secteurs d'activités qui ne sont pris en charge par l'Etat, et contribue au développement social technologique ainsi qu'à l'innovation.

03-Principales différences entre gestion des entreprises public et privé

Une entreprise privée cherchera à produire et vendre ou à proposer une prestation de service, tandis qu'un organisme public assurera des missions de service public pour l'intérêt général. De plus, les deux secteurs n'auront pas la même gestion en termes de ressources humaines.

Les entreprises publiques et privées ne fonctionnent pas de la même manière. En effet, il est possible qu'une même profession ne soit pas exercée pareillement dans le privé et dans le public. En outre, le management peut être exercé différemment dans ces deux secteurs. On peut résumer les principales différences à travers le tableau suivant²⁴ :

Tableau n°02 : Les principales différences entre le secteur public et le secteur privé

Principales sources de divergence	Secteur public	Secteur privé
Raison d'être	Bien être des citoyens	Rentabilité à but lucratif
Objectifs	Social visent le bien-être collectif	Economique visent la réalisation du profits
Principales sources de financement	Taxes et contribution obligatoire	Actionnaires et profits contribution délibérée
Environnement	Principalement politique basé sur les lois politiques	Principalement concurrentiel basé sur des lois économiques
Principales valeurs	Respect des règles impersonnelles prudence importance de la rentabilité de l'équité la loyauté impersonnelle la responsabilité la transparence et l'imputabilité.	Flexibilité des règles et des procédures aversion et gestion des risques anticipation des changements du marché et des variables économiques confidentialité et protection des informations.

Source : Skander, D., (2010,23), L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public privé conclus à l'échelle internationale, Thèse de l'université de Montréal, août.

A partir de ce tableau nous pouvons dire que la première différence entre les deux secteurs se trouve dans le but de chacun, alors que le secteur public essaye de satisfaire des besoins d'intérêt générale, le privé c'est tracé comme objectif la maximisation de son profit, ainsi la production du publique est destinée à l'ensemble de la société mais le privé réserve ses produits pour certains segments du marché. On peut remarquer aussi des différences dans les principes mais aussi dans l'absence du souci de rentabilité pour le public.

04-Les raisons qui poussent le public à faire recours au privé

C'est dernières années nous avons remarqués la montée en force de la sous-traitance du public au privé, en effet les Etats et collectivités font de plus en plus appel au PPP notamment en

²⁴Skander.D 2010 2023. L'évolution de la confiance du contrôle dans le cadre des partenariats public privé conclus à l'échelle internationale ; le cas de l'aéroport international de malte ; thèse de l'université du Québec à Montréal. Aout.

Algérie, et cela dans différents domaines tel-que le transport, l'assainissement et la distribution des eaux mais aussi les nouvelles technologies, la défense, l'éducation et bien d'autres. En Algérie le ministre délégué chargé de la réforme financière explique que l'option pour le partenariat entre les secteurs public et privé peut participer à réduire la charge budgétaire.

Les partenariats entre les secteurs public et privé, ne sont pas une solution miracle pour résoudre tous les problèmes existants, mais ils pourraient devenir un outil d'optimisation et de rationalisation de la dépense publique et peut être ils engendrent un tournant dans les rapports public-privé en Algérie. La formule des PPP est aussi porteuse de technologie, de savoir-faire, et de nouveaux outils pour une meilleure gestion. Le recours au PPP devrait permettre d'améliorer la qualité des services, diminuer le temps de réalisation des projets, favoriser une meilleure gestion des risques et augmenter la productivité des administrations publiques.

Les PPP sont devenus une solution adoptée par des pays dont l'importance de leurs dettes publiques les pousse à se tourner vers cette formule, En Algérie, ce type de partenariat souffre encore de manque de lisibilité. Toutefois, des projets ont vu le jour dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique qui a apporté beaucoup d'avantages pour le pays et des résultats intéressants.

Pour l'Algérie, opter pour les PPP, pourrait être une alternative aux financements de l'Etat puisqu'ils participent à réduire la charge budgétaire, comme ils permettent d'atteindre des objectifs de performance, de qualité de réalisation et de services, et d'allocation optimale des ressources, comme ils deviennent des critères importants de choix des équipements, de leur gestion et de leur maintenance. Par ailleurs, des experts nationaux et internationaux, notamment des cadres de la banque internationale HSBC, des juristes ainsi que des responsables d'entreprises publiques algériennes, qui ont eu à débattre de la question sur le plan sectoriel, tels les transports urbains, le secteur hospitalier ou encore la coopération entre les collectivités locales et le secteur privé, ont mis l'accent sur l'importance des PPP dans la recherche de l'efficacité de gestion, tout en plaidant pour des approches en PPP, en Algérie.

01-Les 4 principaux phénomènes qui expliquent l'émergence des PPP

1. La pertinence de la fragilité des finances publiques.
2. La frustration affichée par l'opinion publique à l'égard de la qualité des services Publics.
3. Recours en force à des mécanismes de marché pour la fourniture des services.
4. L'expérience positive dans d'autres gouvernements dans le domaine des PPP.

Section 03 : Rôles, objectifs et inconvénients dans le cadre d'un partenariat entre entreprise publique et entreprise privée

Pour définir les rôles et objectif dans un PPP, on exposera le secteur public et le secteur privé distinctement, et par la suite on essayera de mettre en évidence les interactions possibles.

01. Pour le secteur public

Dans le contexte de la présente recherche, on peut considérer que l'Etat est le partenaire public, un « acteur » qui reçoit sur son territoire un ou plusieurs partenaires privés dans le cadre d'un projet de PPP. Il s'agit donc de « l'Etat accueillante » où le projet de partenariat doit être mis en œuvre. Les objectifs de l'Etat sont multiples et ses missions sont diverses. Elle doit essentiellement rechercher l'intérêt général et garantir un service public de qualité toujours meilleure au citoyen-consommateur. En effet, les choix de l'Etat sont liés aux caractères du secteur public, à la multiplication des décisions et des objectifs poursuivis que nous allons présenter dans les points suivants.

Objectif 01 : L'amélioration et l'accessibilité des services publics : entre le moindre coût Possible et le respect des délais

Le phénomène de mondialisation touche également le secteur public à travers la libéralisation de ses services. Ce mouvement produit des bouleversements en matière Juridique, notamment en raison de la présence des choix des montages contractuels en partenariat dans les pays développés comme dans les pays émergents et les pays en développement. Ces services publics « ont tendance à devenir des activités commerciales simplement encadrées par des mécanismes de licence et de régulation spécifique ». En effet, du fait de ce changement d'orientation au sein des services publics, l'Etat ou la personne publique concernée cherche à développer une exploitation innovante de ses services et de ses équipements, de façon à produire des services de meilleure qualité, en somme. Il s'agit de mettre en place une bonne gouvernance dans ce secteur, notamment après la vague du New Management Public qui a touché plusieurs pays en commençant par la grande Bretagne, l'initiateur de cette pratique. « Les PPP permettent de bénéficier de l'efficacité et de l'expérience du secteur privé pour diriger des services publics et de tenter d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens tout en laissant la personne publique conserver le contrôle stratégique du service ».

L'amélioration de l'efficacité dans ce type de partenariat est un objectif visé par le partenaire public et elle s'estime à travers la réalisation des objectifs prévus dès le départ du projet. L'appel au secteur privé dans le cadre d'un PPP peut permettre de diminuer les coûts et ouvre une possibilité de répondre à la fois aux attentes des citoyens et à celles de l'Etat, notamment grâce aux principes d'optimisation des ressources et de répartition des risques.

Objectif0 2 : La diminution et transfert d'une partie du risque au partenaire privé

Le partage des risques entre les partenaires public-privé représente un principe fondamental dans un PPP. En effet, les projets de ce type sont souvent des montages contractuels complexes en termes de réalisation pour les partenaires qui peuvent provoquer des risques lors de leur réalisation. Compte tenu de la multitude des risques qui entourent un projet de partenariat et de leur diversité, nous allons centrer notre analyse sur le choix du partenaire public qui fait appel au partenaire privé dans un cadre de projet. Dès lors, l'intention du partenaire public est de transférer une partie du risque à ce dernier.

Rappelons qu'il existe plusieurs types de risques dans le cadre des PPP. Porter, M. (2000) en relève deux : l'un est environnemental et l'autre relationnel. Le premier type de risque est lié à la performance des facteurs internes (risques de projet, risque organisationnel) et externes (risques socio-économiques, risques technologiques et risques politiques). Le second type de

risque est lié à une dimension contractuelle, dans laquelle le caractère opportuniste d'un partenaire ou de l'autre peut engendrer l'échec du projet. La source de ces risques est souvent liée aux facteurs contextuels du projet d'une part, et au degré de la relation qui existe entre les partenaires d'autre part.

Des différences peuvent apparaître entre les partenaires en termes de secteur d'activités, de culture, d'objectifs et de pouvoir. Ces différences sont porteuses de tensions et de conflits. Dans le même ordre d'idées, « les PPP sont des projets porteurs ayant un niveau très élevé de risque, en raison des incertitudes qui entourent de tels montages contractuels, notamment dans les aspects financiers et dans la définition du cadre juridique requis ».

De ce fait, le point commun dans un projet de partenariat est de faire supporter par le Partenaire public, par le partenaire privé ou par les deux partenaires à la fois les obligations et les risques qui correspondent le mieux à leurs rôles, leurs missions et de choisir le plus apte, celui qui est en mesure de les assumer.

Objectif 03 : La recherche des capacités managériales pour renforcer les entreprises étatiques

Dans le cadre d'un projet de PPP, surtout lorsqu'il est de grande envergure, la mobilisation de connaissances et de compétences pluridisciplinaires est indispensable afin d'assurer les critères de sa réussite. En effet, cette expertise doit se partager dans le cadre interne du projet ou en conseil, de façon à garantir au partenaire public la pérennité du projet et son pilotage après l'achèvement du contrat.

Dans un projet de partenariat, les responsables du secteur public ont forcément des capacités et des atouts particuliers propres à chacun. D'ailleurs, ils sont bien placés pour connaître les pratiques et les rouages internes ainsi que tous les aspects culturels liés au contexte de développement, mais, ils n'ont pas forcément l'expérience des savoir-faire techniques et managériaux que l'on retrouve dans les grandes entreprises privées qui ont accumulé cette expérience depuis plusieurs. Mais il faut prendre en compte aussi la volonté des partenaires de participer à l'échange de savoir-faire qui doit se concrétiser dans le projet.

Le choix de confier des projets à des partenaires privés résulte du besoin recherché par le partenaire public, tel qu'un besoin en infrastructure moderne et d'un service public de qualité meilleure ainsi que de renforcer les capacités managériales des cadres locaux par exemple. Dans cette optique, « le concédant peut s'adresser au secteur privé pour obtenir la technologie, les innovations et le savoir-faire dont il a besoin. Grâce aux incitations engendrées par le projet de PPP, il disposera ainsi de compétences et de technologies auxquelles le secteur public n'a normalement pas accès ou de compétences et de technologies créées spécifiquement pour le projet ».

Le PPP a donc un double objectif pour le partenaire public : la recherche de la modernisation des services publics et le renforcement des pratiques managériales des cadres locaux.

02- Pour le partenaire privé : Rôles et objectifs

Le partenaire privé dans un projet de PPP est souvent une entreprise privée ou un groupe d'entreprises. Ce groupe d'entreprises peut être un duo privé-public ou des coentreprises. Il n'y a pas de règle générale sur le choix d'une forme de coopération entre partenaires si ce n'est la prise en compte des besoins, des attentes et des objectifs qui sont toujours à discuter. L'entreprise privée a d'abord pour objectif le gain, elle veut créer de la valeur pour ses actionnaires, mais elle entend aussi participer à des missions d'ordre économique, social ou politique. Ainsi, par le biais du partenariat, elle cherche à élargir sa gamme de connaissances

et compétences stratégiques dans le souci de devenir plus efficace pour répondre à la fois à la concurrence accrue et à l'exigence de compétitivité. Dans cette optique, le partenaire privé cherche également à améliorer son image par l'élargissement de sa gamme de marché. Le PPP est donc « une forme qui permet de générer une rente relationnelle pour l'entreprise Privée ».

L'entreprise privée cherche l'efficacité et un avantage concurrentiel dans son environnement qui est souvent complexe, notamment après la crise financière mondiale de 2008 qui a secoué les Etats et leurs entreprises. En s'engageant dans un projet de partenariat, elle peut rentabiliser ces investissements qui sont souvent mobilisés à long terme et cela permettra de réaliser des bénéfices dans un projet gagnant-gagnant. Autrement dit, elle privilégie une rentabilisation des ressources engagées dans le projet surtout quand elle en assume une grande partie des risques. Par ailleurs, l'entreprise privée vise à travers le partenariat à pénétrer de nouveaux marchés étrangers plus attractifs (Lamy, C. 2002) ; c'est notamment le cas des entreprises des pays développés qui souhaitent se positionner dans les pays émergents et dans certains pays en développement qui sont en forte expansion. Cette ouverture vers d'autres marchés permet à l'entreprise privée d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences ainsi que de développer les siennes. Cette capacité de partage et d'exploitation de nouveaux savoirs se traduit par la maîtrise du métier et par l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques. Le PPP génère donc une relation qui s'avère également gagnante pour l'entreprise privée dans ce contexte particulier, notamment par la mobilisation des critères de réussite.

03-Les inconvénients

- Les risques commerciaux et financiers sont directement supportés par les entreprises partenaires, alors que dans le cadre d'une joint-venture, par exemple, ces risques sont en principe limités au capital social.
- Certaines relations de partenariat basées sur un contrat sont relativement faciles et rapides à engager avec cependant comme corollaire le risque d'une moindre préparation à l'opération et, un risque d'échec non négligeable.
- Les contrats sont parfois mal adaptés à certaines situations, notamment lorsque les partenaires sont amenés à exploiter en commun des activités qui intègrent de nombreux apports des partenaires.

03-Contraintes publiques et motivations stratégiques

La plupart des gouvernements des pays en voie de développement ont constaté que les différentes formes de transfert de technologie comme les usines « clefs en main » ne suffisaient pas à assurer à ce pays un véritable développement économique et industriel. C'est pourquoi ils ont été conduits à accepter l'implantation sur le territoire d'entreprise originaire de pays développés, détentrice de technologie et de savoir-faire nécessaire à ce développement, tout en imposant que cette implantation prenne la forme de joint-venture, en général détenu majoritairement par des intérêts locaux, Ces joint-ventures permettent en effet d'atteindre trois types d'objectifs :

03.01-Impliquer directement la multinationale étrangère dans la gestion de l'affaire, de manière à dépasser la relation de type fournisseur client qui caractérise les opérations traditionnelles de transfert de technologie. La joint-venture étant une filiale de l'entreprise étrangère, celle-ci a tout intérêt à réussir l'opération en sélectionnant attentivement au départ

les techniques et les moyens à implanter, en étudiant le marché de manière approfondie, puis en gérant au mieux la production et la commercialisation des produits choisis.

03.02- Réduire la marge de manœuvre de la multinationale de manière à éviter des comportements opportunistes de sa part. La participation aux décisions d'un partenaire local, qui défend ses propres intérêts dans la joint-venture, empêche la firme étrangère d'utiliser les ressources locales à son seul profit.

03.03- améliorer l'intégration du pays à l'économie internationale. L'utilisation systématique de joint-venture entre de multinationales étrangères et des groupes nationaux suffisamment puissants à montrer son efficacité dans les nouveaux pays industrialisés de l'Asie du Sud-est. A l'avenir, un processus du même genre pourrait faciliter la transition de l'économie nationale planifiée à l'économie libérale internationale, notamment en Europe de l'Est en Afrique du Nord en Chine ou en Inde.

En outre l'obligation qui leur faite de se plier à de législation sur les implantations de société étrangère, les entreprises transnationales peuvent choisir délibérément d'accueillir un partenaire local dans le capital de leur filiale pour atteindre deux buts essentiels :

-Arriver dans le pays visé avec une meilleure position concurrentielle, ce que ne le permet pas la création d'une filiale à 100 %. La multinationale peut tirer profit des compétences de son partenaire dans tous les domaines qui constituent des spécificités du marché local (comportements et préférences des consommateurs, les aspects juridiques et réglementaires, tout le monde du personnel autochtone...). En outre, le partenaire peut disposer d'actifs (immobilier, infrastructures, réseau de distribution...) utilisable dans le cadre de la joint-venture, et qu'il serait beaucoup plus difficile d'acquérir dans de bonnes conditions. Ainsi, une chaîne de magasin, d'hôtel ou de restaurant qui s'implante dans un pays étranger pour bénéficier de la connaissance qu'a le partenaire du terrain, ce qu'il aidera à choisir les meilleurs emplacements. Elle peut aussi choisir un partenaire qui dispose d'un patrimoine immobilier directement utilisable pour ses implantations. Par exemple, le choix de la ville de Moscou qu'on partenaire dans la joint-venture de McDonald en Russie s'explique par le fait que cette institution contrôler un actif stratégique : l'immobilier indispensable et l'implantation du restaurant et de l'unité de production.

- utiliser le réseau rationnel et politique du partenaire : créer une filiale avec un partenaire local permet une meilleure accessibilité aux services des instances politiques locales, ainsi qu'à l'ensemble des interlocuteurs qui pouvant jouer un rôle stratégique : banque, réseau de distribution, fournisseur, etc. Le capital relationnel du partenaire peut augmenter sensiblement les chances de succès de l'opération et en tout cas améliorer considérablement la sécurité de l'investissement. Il est également clair que dans tous les pays où les jeux politiques et économiques ne se caractérisent pas par une transparence totale, cette stratégie relationnelle peut devenir une condition de succès, voire du simple démarrage de joint-venture.

Les deux motivations que nous venons d'exposer rendent nécessaire le choix d'un bon partenaire local. Un bon partenaire sera un associé qui pourra faire une véritable contribution à la joint-venture. Il serait en effet absurde, à la fois économiquement et stratégiquement, de monter une joint-venture dans le seul but de réduire ou partager un investissement car, dans ce cas, on réduit et on partage aussi les résultats, tout en augmentant considérablement les coûts d'organisation et les difficultés de management de la filiale.

Conclusion

Le secteur public et le secteur privé jouent tous les deux un rôle important, on parle de plus en plus couramment de (partenariat entre le public et le privé), expression moins sensible que celle de la privatisation. Le recours aux partenariats public-privé oblige à traiter plusieurs questions stratégiques tels que : le rôle des différentes parties, la concurrence, la réglementation, les risques et les achats et financements.

Les partenariats public-privé sont une solution pour les gouvernements cherchant à développer des secteurs d'activité indispensables pour satisfaire les besoins de leur population et pour soutenir la croissance économique. Dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, les avantages de ces partenariats sont importants, mais il convient de bien définir et respecter les objectifs et les rôles de chaque secteur. Il existe de nombreux modèles d'accord différents, tous complexes et dont la réussite suppose des compétences des deux côtés. La plupart comportent la concession d'un monopole naturel et exigent donc une régulation. La concurrence est un élément crucial, mais il faut du talent pour la faire jouer dans ce contexte. Les risques, importants, doivent être distribués convenablement, à proportion des récompenses. Les complications juridiques et financières ne manquent pas, mais les connaissances et l'expérience accumulées dans le monde entier montrent que les résultats en valent la peine.

Chapitre 02 : le partenariat public privé et l'alliance stratégique

Introduction

Alors que la plupart des analystes insistent sur la complexité et l'instabilité des partenariats, dans une grande majorité de cas, ces alliances atteignent néanmoins les objectifs explicites pour la réalisation desquels elles ont été formées. La plupart des alliances débouchent ainsi, au moins à court terme à une situation d'alliance stratégique que les Anglo-Saxons ont qualifiés de Win Win. Airbus est un incontestable succès malgré la difficulté à faire travailler ensemble 4 industriels différents, de nationalités distinctes, aux usines dispersées géographiquement. L'alliance de Matra et Renault a fait l'un produit les plus réussi de la dernière décennie, véhicule pionnier qui a ouvert à lui seul un nouveau segment de marché pour l'industrie automobile qui aurait parié à l'origine sur le succès d'une collaboration entre la régie Renault, symbole du secteur public, et Matra, exemple type de l'entreprise privée une vente ? Général Electric et SNECMA ont développé ensemble le moteur d'avion le plus vendu au monde SGS Thompson est devenu le seul producteur européen crédible de semi-conducteur, Dow-Corning et le leader mondial des silicones. On pourrait ainsi multiplier les exemples de coopération réussie. Une analyse plus systématique confirme ce diagnostic optimiste dans le cas particulier des alliances²⁵ : plus de 60 % des alliances nouées sont jugés réussi ou très réussi par un grand nombre d'experts indépendants.

Il semble donc que les entreprises arrivent le plus souvent à surmonter les difficultés réelles inhérentes aux alliances. L'existence des centres de décision multiple, les négociations incessantes entre les Alliés et la tentation permanente de réaliser des gains à court terme au dépend du partenaire sont des obstacles au bon roulement de la coopération qui ne sont pas insurmontables, pour peu que l'on adopte des méthodes de management adapté.

L'atteinte des objectifs explicites fixés au départ ne doit cependant pas masquer les enjeux les plus stratégiques de nombreuses alliances. Le succès du projet commun peut en effet cacher l'affaiblissement de l'un des partenaires, la création de dépendance à terme dangereux d'un allié vis-à-vis de l'autre, ou encore être le prélude à une concurrence exacerbée entre anciens alliés. Ainsi, les responsables commerciaux de Rover et de Honda n'ont plus que se réjouir de la croissance départ de marché de demain en Europe de fête de l'Alliance nouée entre les deux groupes. En revanche, les dirigeants de chacune des sociétés alliées devaient dans le même temps s'interroger sur les conséquences à long terme de ce partenariat pour les entreprises.

²⁵ Dussauge, p., " Alliances et coopération dans l'aérospatial et l'armement : bilan et perspectives dans le contexte de l'après-guerre froide ", Économie appliquée, tome n 3, p. 117-152,1993

Section 01 : l'ère des alliances stratégiques**01-L'évolution de la coopération : des joint-ventures traditionnelles aux alliances stratégiques**

Naguère marginales, voire suspectes, les alliances étaient à peine mentionnées, il y a encore quelques années, dans les manuels de stratégie et dans les séminaires de formation pour cadres dirigeants. Elles sont maintenant devenues incontournables. Des responsables d'entreprise du monde entier ne peuvent plus ignorer le phénomène de la coopération. Les conséquences pratiques de ce développement des partenariats sont si importantes que, selon certains observateurs avertis, le management stratégique serait en train d'entrer dans une ère nouvelle plus importante, il ne nous faudra pas trop vite en conclure que la collaboration entre les entreprises est un phénomène radicalement nouveau en effet les historiens pourraient à coup sûr démontrer que les firmes coopèrent depuis qu'elles existent. Seulement, les formes dominantes de coopération sont en changement et en développement et les alliances sont devenues de plus en plus visibles et de plus en plus complexes.

Sans remonter jusqu'à l'aube de l'histoire économique, on peut remarquer que les accords internationaux de licences croisés étaient déjà une forme de coopération largement répandue dès les années 1930, surtout dans les secteurs des équipements électriques et de la chimie²⁶. Plus récemment, le processus de multinationalisation des grandes entreprises, ce qui s'est généralisé après la seconde guerre mondiale, a donné naissance à une vague importante d'accords. En effet, pour s'implanter dans certains pays, les multinationales ont été amenées à créer de nombreuses joint-ventures, c'est-à-dire des filiales communes avec des sociétés partenaires locales²⁷. Enfin, les années 1980 ont vu se développer les alliances stratégiques proprement dites. À la différence des précédentes formes de coopération, ces alliances associant entre les firmes transnationales qui mettent en commun des savoir-faire évolués et qui sont bien souvent concurrentes sur certains marchés alors qu'elles sont alliées sur d'autres. Ainsi les accords ponctuels et limités ont-ils laissé place à des partenariats qui engagent de plus en plus la stratégie à long terme des entreprises alliées.

²⁶ OCDE, Technical Cooperation agreements between Firms. Some Initial Data and Analysis, Directorate for science, Technology, and Industry, DSTI/SRP/86-20, Mai 1986.

²⁷ Frankie, L.G., Joint Venture Survival in Multinational Corporation, Praeger, 1971 ; Stopford, J.M., Wells, L., Managing the Multinational, Basic Books, 1972.

02-Les spécificités des alliances inter-entreprises

01. Centre de décision multiple

Les principales spécificités des alliances et de la coopération découlent directement de la définition de ces derniers. Associant plusieurs entreprises qui restent indépendante malgré l'accord les liant, les alliances impliquent tout d'abord de maintien de plusieurs centres de décision qui interviennent dans les choix concernant le projet ou l'activité commune. Cette multiplicité de centre de décision confère au management des alliances une complexité bien supérieure à celle du management d'organisations à ligne hiérarchique unique. En effet, toute décision, pour devenir opératoire, exige l'accord de l'ensemble des entreprises partenaires. L'exemple d'Airbus et révélateur de cet égard à la suite du succès considérable qu'a connu leur modèle A320, un avion court moyen de 150 places, les partenaires du consortium ont décidé d'en développer une variante allongée de 200 places, l'A321 ; celui-ci à effectuer son premier vol en 1992. Certains partenaires souhaitaient ensuite proposer dans la foulée une version raccourcie de 120 à 130 places du même avion, afin d'offrir ainsi une gamme complète. Malgré la demande exprimée par de nombreuses compagnies aériennes pour ce projet a319 et des perspectives de vente intéressantes, la décision de lancement a mis plusieurs années à être prise, en raison de l'opposition de certains partenaires, ce qui a permis à la concurrence, notamment à Boeing avec son modèle 737-500, d'occuper le terrain. Une entreprise seule aurait pu prendre une telle décision de lancement beaucoup plus rapidement. Dans certains cas, l'absence d'accord entre les entreprises partenaires peut même paralyser durablement une alliance ou aboutir à des compromis bancals. Parce qu'ils sont placés sous l'autorité simultanée de plusieurs entreprises partenaires, les coopérations donnent le plus souvent lieu à un processus de négociation pratiquement incessant. Après une fusion ou une acquisition, ou plusieurs généralement dans le cadre d'une seule entreprise, tout désaccord sur les décisions à prendre et sur la stratégie à mettre en œuvre peut être tranchée par la direction. Dans une alliance, en revanche, l'une des parties n'a en principe pas la possibilité d'en poser une solution à l'autre. Et quand bien même ce serait le cas, par exemple si la direction de l'activité ou du projet commun était confié à l'un des partenaires il serait très maladroit de la part de ce partenaire dominant d'imposer, quand la volonté des autres alliés, trop de décision ayant sa préférence ; le risque serait alors grand devoir le partenaire dominant se retirer, entraînant ainsi la rupture de l'alliance. De par la nature même de la coopération, la négociation va être l'une des composantes importantes du management des alliances.

02-Conflits d'intérêts

La deuxième spécificité importante de la coopération tient au caractère potentiellement conflictuel des intérêts et des objectifs dont elle est le vecteur. En effet, les entreprises partenaires restant indépendantes, elles gardent des intérêts et des objectifs qui leur sont propres, elles sont néanmoins parvenues à se mettre d'accord sur des objectifs communs, plus ou moins explicite, qui sont justement des objectifs pour la réalisation desquels l'alliance a été formée. Ces objectifs communs ne sont cependant que des objectifs partiels pour chacun des partenaires, ils peuvent parfois entrer en conflit avec des intérêts plus fondamentaux de tel ou tel des alliés. Le cas de l'Airbus A319 que nous avons évoqué plus haut en est un exemple frappant. Si British Aerospace et DASA se sont montrés très réticents sur l'opportunité de produire un tel avion ce n'est pas ton parce qu'ils ne croyaient pas en ses chances de succès commercial que parce qu'il entraînait en concurrence avec certains de leurs propres modèles d'avions. Cette A319 risque en effet de prendre une partie du marché du BAE 146, un avion quadriréacteur de 80 à 100 places produit par British Aerospace. Par ailleurs, la présence sur le marché de l'A319 l'on dra de lancement du Fokker 130, un projet d'avion de 130 places dérivée du Fokker 100 que le constructeur néerlandais commercialise depuis 1988, beaucoup plus risqué ; lorsque l'on sait que DASA a pris le contrôle de Fokker en 1992, on comprend

mieux c'est réticence face au projet de petit Airbus. DASA, tout comme British Aerospace, est directement intéressé aux résultats d'Airbus il ne peut que souhaiter le succès du consortium européen perdu sauf si ce succès va à l'encontre d'intérêts encore plus essentiels pour lui.

Plus généralement, de tels conflits d'intérêt entre le partenariat et chacune des films partenaires vont apparaître chaque fois que s'opèrent les transactions entre l'Alliance et les alliés. Chacun des alliés vont au consortium des prestations, comme c'est on fait le cas dans Airbus, il est tentant de facturer ses prestations au prix le plus vite possible ; les résultats du consortium en souffrent mais, en adoptant un tel comportement, ce que perd un allié en tant qu'actionnaire du consortium et plus que compenser parce qu'il gagne en tant que fournisseur de l'Alliance. Si toutes les entreprises partenaire entrent dans le même jeu, la coopération devient un gouffre financier, même si ces pertes sont largement récupérées par les partenaires pas de bail de surfacturation et surtout devient rapidement ingérable. C'est pour éviter une telle dérive que général Electric et SNECMA, associés pour la production du moteur d'avion CFM56, ont mis en place un système original de répartition du travail et du chiffre d'affaires qui empêche chacun des alliés de chercher à privilégier ses intérêts propres au détriment des intérêts communs²⁸.

03-Une forme juridique complexe

Le caractère complexe et ambiguë des alliances se reflète dans la diversité des formes juridiques que l'on peut leur donner, et surtout dans les réglementations très différentes qui ont été mises en place aux États-Unis, en Europe et au Japon pour un contrôler la création et le fonctionnement des alliances.

Aborder la coopération et les alliances sous l'angle juridique requiert, en effet, un examen séparé de deux facettes très différentes de cette question. La première de ces facettes concerne les modalités juridiques que vont choisir les entreprises partenaires pour organiser les relations entre elles : on est ici dans le domaine du droit des contrats ou du droit des sociétés. La deuxième facette de la question et celle du cadre légal, du statut donné à la coopération inter-entreprises par la société tout entière : on touche alors plutôt au droit de la concurrence. La coopération et les alliances n'ont pas, contrairement aux sociétés notamment, de définition légale. Ce qui définit une alliance c'est la nature des relations établies entre les entreprises alliées et pas un statut juridique particulier. Par conséquent, si un juriste sait distinguer par exemple une société anonyme d'une société à responsabilité limitée, ou d'une société en commandite, rien ne lui permet d'identifier, d'un point de vue légal, une alliance. Les alliances vont donc nécessairement avoir recours aux formes classiques prévues pas le droit de contrat et pas le droit des sociétés pour s'organiser sur le plan légal.

Tout d'abord, on peut remarquer qu'une alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et correspond par conséquent à un contrat entre elles, que ce contrat soit explicite ou tacite, écrit ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat. Beaucoup d'alliance ne sont d'ailleurs organisés que sur la base d'un contrat ou d'un ensemble de contrats liant entre les entreprises partenaires, sans que soit créée une entité juridique spécifique. Dans certains cas cependant, des alliés peuvent juger préférable de donner à l'alliance une personnalité morale distincte de celle des entreprises partenaires. Ils créeront alors à cette effet une entité juridique, une filiale commune, c'est-à-dire ce que les Anglo-Saxons appellent une joint-venture. D'un point de vue légal, une telle filiale commune

²⁸ Frankie, L.G., *Joint Venture Survival in Multinational Corporation*, Praeger, 1971; Stopford, J.M., Wells, L., *Managing the Multinational*, Basic Books, 1972.

devra adopter un statut conforme au droit des sociétés du pays dans lequel elle est enregistrée.

L'un des problèmes qui se posent dès lors qu'une structure juridique est créée dans le cadre de la coopération, est celui de la répartition de la propriété et du pouvoir dans cette structure. Certains experts préconisent plutôt les joint-ventures équilibrées dont toutes les entreprises partenaires en détenant la même part²⁹, alors que d'autres voient dans cet équilibre une source de conflit potentiel, de paralysie et d'une efficacité³⁰.

²⁹ Kogut, B., "joint-ventures : Theoretical and Empirical perspectives ", Strategic Management Journal, vol.9, n°4, p. 319-332, 1988

³⁰Harrigan, K.R., 1988, op. cit.; Killing, J. P., 1983, op. Cit.

03- les effets de l'alliance pour les entreprises partenaires

Les objectifs et les intérêts du projet commun ne doivent pas être confondus avec ceux de chacune des entreprises impliquées. Il est donc essentiel d'évaluer non seulement les résultats obtenus dans le cadre de l'activité commune elle-même, mais également les effets que ça participation à l'Alliance a pu avoir sur chacune des firmes partenaires ; leur participation à une alliance pourra parfois permettre à certaines entreprises d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer leur position concurrentielle, alors que d'autres y perdront une partie de leur avantage. Si l'accord entre IBM et Microsoft se traduit par un succès spectaculaire, en permettant aux deux partenaires d'imposer le standard mondial en matière de micro-informatique et de dominer le secteur, il semble bien qu'en définitive il ait plus profité à l'entreprise dirigée par Bill Gates qu'à Big bleu. Concepteur du système d'exploitation adopté par IBM, puis, dans la foulée, par presque tous les autres constructeurs, Microsoft a bien sûr profité directement du succès de ce système, mais a aussi bénéficié d'un avantage incontestable pour la conception des logiciels d'application appelés à fonctionner à partir de ce système. A tel point que, devenu leader mondial dans les logiciels d'application, Microsoft se voit mis en cause par l'administration américaine pour abus de position dominante. Dans le domaine des hélicoptères, Bell et Sikorsky ce sont, dans un premier temps, féliciter du succès commercial rencontré par certains de leurs modèles fabriqués sous licence par sud-est Aviation (l'un des ancêtres de l'actuelle aérospatiale) ; ce succès se traduisait par des redevances importantes, jusqu'à devenir le premier fabricant d'hélicoptères civils dans le monde, et l'un des concurrents les plus redoutables de Bell et Sikorsky.

Le succès d'une coopération, les performances d'une alliance, l'efficacité d'une joint voiture sont, comme nous l'avons mentionné, des notions difficiles à préciser et, plus encore, à mesurer. De plus, ce sont des notions dont l'importance, en terme stratégique, n'est que secondaire. En effet, si une entreprise choisit de nouer des alliances, c'est en fonction de ses intérêts propres, pour atteindre des objectifs qui lui sont spécifiques. Le problème pour une entreprise envisageant de s'allier avec des rivaux et donc moins d'évaluer les chances de succès ou d'échec du projet commun, encore que ce succès ou échecs ne sois pas indifférent, loin de là, du raison de ses répercussions sur chaque entreprise, que d'anticiper en quoi ça participation à l'Alliance va lui permettre d'atteindre ses propres objectifs, ou plus généralement, va affecter sa position concurrentielle, tant vis-à-vis de ses partenaires qu'à l'égard de ses concurrents extérieurs à l'Alliance.

En définitive, plutôt que de parler de succès ou d'échec des alliances, il convient de s'interroger sur l'évolution dans le temps et sur les issues sur lesquelles elles débouchent. En fonction dont ces évolutions et issues les affectent, les entreprises pourront apprécier le caractère plus ou moins opportun de s'engager dans telle ou telle alliance.

04-Les facteurs déterminants pour une coopération durable

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

01-Le rôle de la confiance

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

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

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

La relation de confiance interne est ainsi censée supplier aux incertitudes générées sur le marché par l'opportunisme des agents et plus généralement par l'existence de coût de transaction³¹.

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

La faiblesse de cette confiance qui règne dans les coopérations est identifiée depuis longtemps. Premièrement, si la confiance entre les parties est fiable, les difficultés qui surviennent ont tendance à être attribuées à la négligence ou à la mauvaise foi des autres parties. Deuxièmement, les parties auront tendance, pour traiter les difficultés ainsi nées, à recourir directement aux mécanismes contractuels et légaux, dès lors que les problèmes rencontrés pourront s'assimiler à une inexécution du contrat. Aussi la confiance apparaît comme un composant relationnel d'une importance essentielle. La définir n'est pas aisé, et à tenter de le faire en prenant la mesure de toutes les ambiguïtés que recèle la notion de confiance. Celle-ci se développe à partir d'un tissu d'interactions et de perception du risque qu'il n'est pas toujours facile d'identifier.

Le concept de confiance est subtil, diffus et éluif. La confiance peut être vue comme un « état impliquant des attentes positives à propos des motifs d'un autre ayant trait à une situation comportant un risque »³².

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

³¹Foray D., Mairesse J., op.cit., P. 271.

³²Fréchet M., op.cit, P. 73.

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

Compte tenu du dommage ainsi encouru pour l'organisation, une pratique courante consiste à n'engager au début ses actifs que pour une valeur limitée. Si la relation s'est avérée concluante et que la confiance n'a pas été trahie, les partenaires pourront, si la relation ne poursuit, investir des actifs plus lourds. Il semble que le contrat devrait permettre de voir si les deux parties vont pouvoir continuer à travailler ensemble. Il semble exister un lien serré entre niveau de formalisme et confiance. En effet, le rôle d'un contrat est de diminuer le risque relationnel. Il existerait donc une relation de complémentarité entre confiance et formalise du contrat³³.

Une autre raison souvent avancée est celle de l'existence d'une culture d'entreprise définie par Crémer (1990) comme un ensemble de savoir partagés par une partie des membres de la firme³⁴.

Pour Kreps (1990), dans son modèle de réputation, montre comment se met en place le mécanisme d'établissement de la confiance. Chaque membre du groupe est en mesure de s'engager dans une relation de coopération, sans savoir si son adversaire n'en profitera pas, le processus de coordination s'effectuant par l'observation mutuelle des actions du partenaire. La solution à ce dilemme passe alors par le développement d'une culture d'entreprise, qui présente un principe de choix et fournit des règles de référence, en d'autres termes la présence d'un bien particulier dans lequel il est possible d'investir : la réputation³⁵.

Pour Williamson, la culture comme constituant une prévention contre les comportements opportunistes, puisque dans une transaction ou une partie devrait faire confiance à l'autre, la réputation de cette dernière peut constituer un instrument de réduction des coûts de transaction nés des besoins de spécification des coûts de contrats et de contrôle³⁶.

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

Toutefois, elle n'est efficace que si sa diffusion est assurée et donc si la communication entre les acteurs est suffisamment développée, en d'autres termes si le processus d'apprentissage interne est à l'œuvre et qu'il permet la tenue et la répétition des interactions.

De ce fait, l'établissement de liens de confiance diffère selon le type de firmes, mais également selon le type de relation interne. Il est cependant acquis que la confiance ne se décrète pas, mais elle repose au contraire sur une construction permanente des règles et normes internes de fonctionnement entre les acteurs de la firme, le caractère répété des engagements réalisés par les acteurs et la lenteur inhérente au temps d'acquisition de cette denrée constituant l'une de ses caractéristiques majeures. La confiance permet de réduire la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie.

³³Fréchet M., op.cit., P. 77.

³⁴Foray D., Mairesse J., op.cit. P. 271.

³⁵Idem.

³⁶Idem, P. 272.

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

02-L'engagement

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

Au début de la coopération, les parties s'engagent dans un contrat incomplet qui correspond à un accord cadre. Cet accord n'est ni parfaitement incitatif, ni rigoureusement auto-exécutoire. Portant les partenaires en respectant l'esprit, en instaurant une confiance minimale entre les partenaires, il leur permet d'approfondir la coopération. L'enjeu pour le client n'est pas de sélectionner un fournisseur sur la base de chiffrements qui ne peuvent pas être représentatifs, mais plutôt de choisir celui qui présente la plus grande volonté de coopérer et la meilleure dynamique d'apprentissage. En effet, l'accord initial a la force d'un symbole dans la coopération. Or, la confiance permet le développement de la coopération et engendre des économies de surveillance. Au-delà du contrat initial, les accords annuels permettent non seulement de préciser l'objet de la coopération et les engagements réciproques, mais ils représentent aussi le renouvellement de cet accord initial. C'est le signe que la coopération se développe.

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

Dans le cadre, l'accord a pour but de définir l'objet de la coopération, le partage des gains issus de la collaboration ainsi que les mécanismes d'adaptation liés à la relation de long terme³⁷.

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

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

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

- Un contrat incomplet initial qui permet de développer un projet collectif.
- Des accords annuels qui visent à fixer les objectifs (prix qualité, délai, volume), les axes d'amélioration et éventuellement les mécanismes de sanctions/ récompenses (pénalités de retard et / ou de non qualité) pour une période donnée. Ces accords annuels permettent de formaliser l'évolution de la relation. Ces deux types d'accords rendent visible et explicite une relation qui repose largement sur des mécanismes informels comme la confiance, le partage de normes relationnelles (flexibilité, solidarité, partage d'information) entre les partenaires.

³⁷ Blanchot F. : « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en termes d'interpénétration Organisationnelle », presse universitaire de Nancy, 1999, P. 26.

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

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

- En cas de manquement mesuré, des pénalités peuvent être prévues.

- En cas de manquement grave, le partenariat est rompu, selon les dispositions prévues au contrat initial³⁸.

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

03-La communication

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

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

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

L'adoption de la stratégie du partenariat est une décision stratégique qui appartient à la direction générale de l'entreprise, et qui exige des changements majeurs. Cette action entraîne souvent, une évolution de la culture d'entreprise, qui pourrait s'accompagner par des bouleversements des habitudes remis en cause des systèmes, modification des comportements. Elle nécessite de ce fait, du temps, de la patience et des investissements à court terme qui consiste aux coûts engagés par l'entreprise afin de motiver et former son personnel. Une telle décision exige une volonté réellement affirmée et une implication sans faille de la part de la direction.

04-L'équité entre les partenaires

Selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. L'équité implique des taux d'échange égaux en termes de rapport coût/ bénéfice, chacune des parties devant avoir des bénéfices proportionnels à ses investissements. Pour que le partenariat se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire bénéfice qu'elle jugera juste.

³⁸ 1Brousseau E. : « Contrat et comportement coopératifs : le cas des relations interentreprises », Edition CNRS, 1996, P. 34.

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

La réussite d'un partenariat se traduit par l'atteinte des objectifs, cependant, étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs, il est difficile d'évaluer à l'aide de résultat financier, à cet effet, la notion appropriée est la satisfaction des parties. En outre, le partenariat est lié à des valeurs qualitatives telle la confiance, l'aptitude à réagir la flexibilité, valeurs qui sont mesurées intuitivement qu'objectivement, ainsi l'élaboration et le suivi d'un ensemble d'indicateurs soigneusement sélectionnés et adaptés à des projets de partenariat permettent d'établir de meilleures voies de communication, d'avantage de transparence consolident et favorisent la durabilité de l'accord. L'étude de cette section nous a permis d'aboutir à la conclusion que l'élaboration d'un partenariat réussi n'est pas une chose aisée à réaliser car associé à un environnement en perpétuel mouvement lui donne un caractère dynamique, de plus, les influences organisationnelles et individuelles font ressortir la difficulté d'établir une architecture fixe à la construction d'un parfait partenariat.

Section 02 : les grands types d'alliance

Les alliances se répartissent en plusieurs catégories nettement contrastées. A un premier niveau, il convient évidemment de distinguer les partenariats noués entre les entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité et qui ne sont donc pas directement en concurrence les unes les autres, des alliances entre firmes concurrentes qui posent des problèmes spécifiques, à la fois sur le plan des législations anti-trust et sur celui des relations entre alliés-concurrents. A un deuxième niveau, on fait habituellement la distinction, au sein des partenariats entre firmes non concurrentes, entre les « joint-venture de multinationalisation », les « partenariats verticaux » et les « accords intersectoriels ». Dans le domaine des alliances entre concurrents, aucune des classifications proposées jusqu'ici n'apparaît comme pleinement satisfaite malgré la multiplication des études et des articles sur le sujet. Il semblerait même que l'abondance de la littérature spécialisée ait pour effet d'entretenir la confusion. C'est pourquoi nous proposons dans cette section un modèle d'analyse original, synthétisant les principaux critères de classification connus, et reposant sur le traitement statistique d'un large échantillon d'alliance. Ce modèle de montre que les alliances stratégiques nouées par des entreprises concurrentes se répartissent en trois grands types : les « alliances de Co-intégration » ; les « alliances de pseudo concentration » et les « alliances complémentaires »³⁹.

01-Les partenariats entre firmes non concurrentes

Les partenariats entre firmes non concurrentes associent, par définition, des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents. Ce type d'alliance apparaît comme un moyen pour les entreprises concernées d'étendre leur activité à des domaines nouveaux pour elle, domaines correspondant justement à l'activité de leur partenaire. Par conséquent, ces alliances sont une façon, parmi d'autres pour les entreprises pour se développer et diversifier son activité⁴⁰.

01- Les joint-ventures de multinationalisation

Depuis le début des années 1990, les activités des joint-ventures créées dans les pays de l'Est se sont considérablement diversifiées. Aux produits de base et aux biens d'équipement se sont ajoutés des activités liées aux services, à la culture et aux loisirs. L'abandon du système communiste et l'ouverture des marchés d'Europe orientale ont ainsi revitalisé et renouvelé une forme de partenariat sur laquelle on croyait tout savoir : la joint-venture de multinationalisation. En effet, ce type de joint-venture essentiellement utilisé dans les années 60 et 70 par les multinationales américaines et européennes pour leur expansion internationale, restait seulement d'actualité dans les pays en voie de développement, comme la Chine, l'Inde ou le Mexique, qui exigeaient la présence de capitaux nationaux dans les sociétés créées sur leur territoire.

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

Toutefois, en ce qui concerne le management de la filiale elle-même, les leçons que l'on peut tirer de l'analyse des joint ventrues de multinationalisation peuvent en général être étendues à toutes les co-entreprises, à savoir les sociétés dont le capital est réparti entre plusieurs

³⁹Bernard. G ; Pierre. D, Les stratégies d'alliance p, 81-82. Les éditions d'organisation, 1995

⁴⁰Strategor, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Inter Editions, 2 -ème édition, 1993

partenaires, quel que soit le type précis d'alliance ayant donné lieu à la création d'une telle forme juridique.

Lorsqu'on interroge des managers occidentaux sur leur perception des joint ventrues internationales, leur réponse consiste généralement à dire qu'ils préféreraient de loin gérer les filiales étrangères détenues à 100 %, mais que leur entreprise va néanmoins s'engager dans des joint ventrues⁴¹. Une telle réponse traduit le fait que les joint-ventures de multinationalisation sont la plupart du temps perçues comme un mal nécessaire. C'est en effet la réglementation de certains pays en voie de développement ou d'Europe de l'Est qui contraint les multinationales à accepter la participation de capitaux autochtones dans leurs filiales à l'étranger. Pourtant, on observe que même lorsque la contrainte légale est abolie, la création de joint ventrues internationales continue. Par conséquent, les filiales communes ne sont pas uniquement des « faux-nez » utilisés par des multinationales pour être politiquement acceptés dans certains pays aux lois restrictives. Elles répondent non seulement au besoin politique et économique des pays cibles mais aussi à certaines motivations stratégiques de la part des multinationales.

L'idée d'utiliser la joint-venture comme vecteur d'apprentissage a été reprise par certaines entreprises mais dans un contexte stratégique différent de celui de l'internationalisation et de l'entrée dans les pays à risques. La dimension géographique de l'alliance devient secondaire par rapport à la volonté des partenaires de développer un projet en commun. Les partenaires mettent à profit le temps nécessaire à la concrétisation de ce projet commun pour accéder à des compétences et connaissances qu'ils ne maîtrisent pas. Ici, la joint-venture est considérée comme une vitrine ou une fenêtre sur les compétences et connaissances de son ou ses partenaires⁴².

02-Les partenariats verticaux

Bien que les partenariats verticaux se développent à l'heure actuelle dans de nombreux secteurs industriels, ce mode d'organisation est né dans l'industrie automobile, comme beaucoup d'innovations en matière d'organisation industrielle. En effet, le secteur automobile a très souvent été l'initiateur de méthodes qui ont été ensuite adoptées dans les autres industries.

Schématiquement, l'histoire de l'automobile a connu deux résolutions fondamentales. Au début du 19^e siècle, les Américains H. Ford et A. Sloan remplaçaient la fabrication artisanale par la production de masse et le fordisme⁴³. À partir des années 50, les Japonais de chez Toyota inventèrent la production au plus juste « learn production » et le toyotisme. Ces méthodes ne furent adoptées en Occident que beaucoup plus tard.

En visitant le Japon des années 70, les explorateurs occidentaux découvrirent un nouveau monde industriel totalement différent du leur⁴⁴. Les pratiques industrielles ne reposaient ni sur une production de masse, ni sur une division taylorienne du travail. Les responsables d'entreprises se réfèrent à des notions comme la production au plus juste, l'économie de variété et les structures flexibles. Le principe de cette organisation japonaise de production semblait simple : en assemblant des sous-ensembles conçus et fabriqués par des fournisseurs

⁴¹ Killing, J.P., *Strategies for Joint Venture success*, Croom Helm, 1983.

⁴² Dirigé par Olivier MEIER, *Stratégie de croissance*, DUNOD édition, p 112-113, Paris, 2009.

⁴³ Jacot, J.H., *Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation des systèmes automobiles en France et au Japon*, La Documentation Française, Commissariat Général au plan, 1990

⁴⁴ Coriat, B., *Penser à l'envers*, Christian Bourgois, 1991 ; Womack, J.P., Jones, D.T., Ross, D., *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992 (traduction française)

spécialisés, on obtient des niveaux supérieurs de qualité et on augmente la rentabilité économique des produits finaux, sans qu'il soit nécessaire de produire en grande quantité. Très rapidement, l'efficacité du toyotisme devint évidente sur les marchés mondiaux. Les produits « made in Japan » étaient effectivement innovants, variés et compétitifs sur les coûts ».

En réaction, les entreprises occidentales remettent en question leur modèle d'organisation industrielle qui reposait essentiellement sur la production de masse. Le principe de la production de masse était le suivant : en standardisant la production des sous-ensembles et des produits complets, en réalisait des économies d'échelle et en bénéficiait d'un effet d'expérience qui se traduisait par une baisse des coûts unitaires. Ce système, qui fut à l'origine de la puissance industrielle occidentale, se trouva inadapté face à une demande de plus en plus exigeante en qualité et en variété. En effet, en production de masse, l'objectif de volume prime sur celui de la qualité. Le mot d'ordre est de jamais arrêter la chaîne, de contrôles et les rectifications étant effectués seulement sur les produits finis. L'apport essentiel de la « Lean production » est de renverser les priorités. Le contrôle de la qualité est continu, et n'importe quel ouvrier a le devoir d'arrêter la chaîne dès qu'il identifie une anomalie. Le but est d'atteindre la « qualité totale » en résolvant chaque problème à la source. Les rectifications de bout de chaîne devenant inutiles, ce système s'avère également très efficace en termes de coûts⁴⁵.

L'apparition et le développement rapide des partenariats verticaux dans la plupart des secteurs industriels s'expliquent essentiellement par le passage du système de production de masse à celui de la production au plus juste.

Construire des partenariats verticaux efficaces et durables repose sur deux préalables fondamentaux : l'analyse du portefeuille d'achats de la firme cliente pour identifier les composants qui méritent de faire l'objet d'un tel partenariat, d'une part ; la sélection de partenaires fiables capables de fournir au mieux ces composants, d'autre part.

Tout d'abord, il est clair que pour les produits banalisés, comme par exemple des aciers, des plastiques, des moteurs électriques, des composants électroniques standards, un partenariat stratégique ne se justifie pas, pour sélectionner les produits qui feront l'objet d'un tel partenariat, l'entreprise doit se livrer à une analyse rigoureuse de son portefeuille d'achats. Ce portefeuille peut être bâti à partir des axes suivants :

-L'intensité de la concurrence entre fournisseurs.

-Le poids de l'acheteur.

L'intensité de la concurrence entre fournisseurs dépend du nombre de fournisseurs potentiels. Ce nombre est généralement élevé lorsque le produit repose sur une technologie relativement banale et largement diffusée. Il est en revanche faible lorsque le produit nécessite des compétences technologiques spécifiques.

Le poids de l'acheteur dépend de la part du chiffre qu'il représente pour le secteur fournisseur. Ainsi, par exemple, Boeing a un poids très élevé par rapport aux fabricants de moteurs d'avions puisque la construction aéronautique est leur seul débouché et que, dans ce secteur, Boeing représente 70 % de l'activité. En revanche, un éditeur a un poids faible par rapport aux fournisseurs de papier parce que l'édition ne représente que 4 % du marché de la papeterie.

⁴⁵Morita, A., Made in Japan, Laffont, 1986 (traduction française)

03-Les accords intersectoriels

Dans années 80, la plupart des grands constructeurs informatiques ont annoncé la création de partenariat stratégique avec des fabricants d'équipements de télécommunication. Ce fut le cas notamment DBM avec Rolm, d'Olivetti avec AT&T, d'Honeywell avec Ericsson, de Bull avec Jeumont Schneider... plus récemment, un certain nombre de grandes banques européennes ont passé des accords avec des compagnies d'assurance. Ainsi, par exemple, la BNP série avec l'UAP, la Suisse banque corporation avec Zurich-Assurance...

Notons que ces accords intersectoriels informatique-télécommunication ou banque-assurance ont été noués alors que se produisait en parallèle une vague de fusions et acquisitions dans les mêmes secteurs. AT&T, par exemple, a pris le contrôle de NCR en 1991, IBM a acquis Rolm après une phase de partenariat, avant de revendre l'entreprise à Siemens. Le GAN a repris 80 % du capital de CIC et, sur cette base, à développer des produits de « bancassurance ».

Les alliances intersectorielles lient entre les entreprises aux activités totalement différentes : ces entreprises n'interviennent ni dans le même secteur, ni dans la même filière ; elles ne sont donc ni concurrentes, ni client ni fournisseur l'une à l'autre de plus ces alliances n'ont pas pour objectif principal de faciliter l'internationalisation de l'un des partenaires. Par conséquent, des accords intersectoriels relèvent une logique clairement distincte de celle des joint-ventures de multinationalisation, de celle des partenariats verticaux, ainsi que de celle des alliances stratégiques entre concurrents, que nous abordons dans la suite.

Les accords intersectoriels peuvent correspondre à quatre motivations principales. Tout d'abord, deux entreprises peuvent combiner leurs compétences pour créer ainsi une activité nouvelle. Ensuite, certains secteurs d'activité, jusqu'alors totalement séparés, peuvent se rapprocher progressivement pour ne plus former qu'un seul champ concurrentiel. Une telle évolution impose aux entreprises des secteurs en question de s'allier pour élargir leur éventail de compétences. Troisièmement, les alliances intersectorielles peuvent être des moyens, pour l'un des partenaires, d'entrer dans le secteur de l'autre. Enfin, certaines alliances intersectorielles ont pour seul but d'assurer aux entreprises partenaires un soutien réciproque.

Tableau n°03 : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises non concurrentes.

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

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

02-Les alliances entre concurrents

Le modèle d'analyse des alliances entre concurrents que nous proposons ici et le résultat de nos travaux de recherche, réalisés à partir de l'étude statistique d'une base de données originale. Une telle démarche nous semble nécessaire parce que les concepts, les analyses et les prescriptions consacrés aux alliances entre concurrents sont pour l'heure loin d'être fixés.

L'existence même des alliances entre les firmes concurrentes est un paradoxe : des concurrents devraient s'affronter et non pas s'allier. D'ailleurs, la législation anti-trust et ses rigueurs sont là pour le rappeler aux chefs d'entreprise qui auraient pu l'oublier. Pourtant, loin d'être un phénomène marginal, ces alliances entre concurrents représentent, d'après certaines études, environ 70 % du nombre total des accords de coopération interentreprises⁴⁶. Ces alliances sont intrinsèquement marquées par l'ambiguïté de la relation qui s'établit entre les entreprises alliées, relation faite tout à la fois de rivalité et de coopération. Cette ambiguïté ne va pas sans poser des problèmes de management spécifiques : un degré trop faible de collaboration risque de nuire à la réalisation des objectifs communs, mais trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'une ou l'autre des firmes partenaires et néanmoins rivales.

⁴⁶ Morris, D., Herbert, M., "Trends in International Collaborative Agreements", Columbia Journal of World business, vol. 22, n° 2 p.15-21, 1987.

Cette question sur la nature des relations entre alliés et l'objet de nombreuses études et analyses mais elle est trop souvent résolue de manière univoque pas les principaux analystes du phénomène :

-Pour les uns les alliances entre concurrents appartenant à un comportement collectif, annulent la concurrence entre alliés, et renforcent collectivement leur situation face à l'environnement (autres concurrents, fournisseurs, clients, Etats...). Ces alliances entreraient ainsi la catégorie des stratégies dites « relationnelles » et seraient la forme moderne et avouée des ententes.

-Pour les autres, les alliances entre concurrents restent dans le champ des manœuvres concurrentielles et entretiennent, sous une forme nouvelle, la rivalité entre les alliés⁴⁷. Dans cette perspective, les alliances aboutissent généralement à l'affaiblissement d'un partenaire et au renforcement de l'autre.

Pour notre part, il me semble tout aussi erroné de vouloir affirmer que toutes les alliances entre concurrents sont collusives que de prétendre qu'au contraire elles exacerbent nécessairement la rivalité entre les alliés.

01-Les alliances de co-intégration

Les alliances de co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire et qui sont même souvent directement concurrents sur le marché. Volkswagen et Renault ont, par exemple, produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques utilisées par deux constructeurs dans différents modèles de leur gamme respective. Qu'elles que soient dotées de la même boîte automatique n'empêche en rien une « Golf » de Volkswagen d'être directement concurrente d'une « R 19 » de Renault et c'est le client qui, en choisissant entre les deux modèles, le plus souvent sans savoir que sous le capot est installé un composant identique, départage les deux concurrents et néanmoins partenaires. Ainsi, les alliances de Co-intégration, en limitant la collaboration à une partie restreinte de l'activité de chacun des alliés, n'entravent pas la concurrence entre eux. Et malgré la coopération, le marché peut rester l'arbitre de cette concurrence.

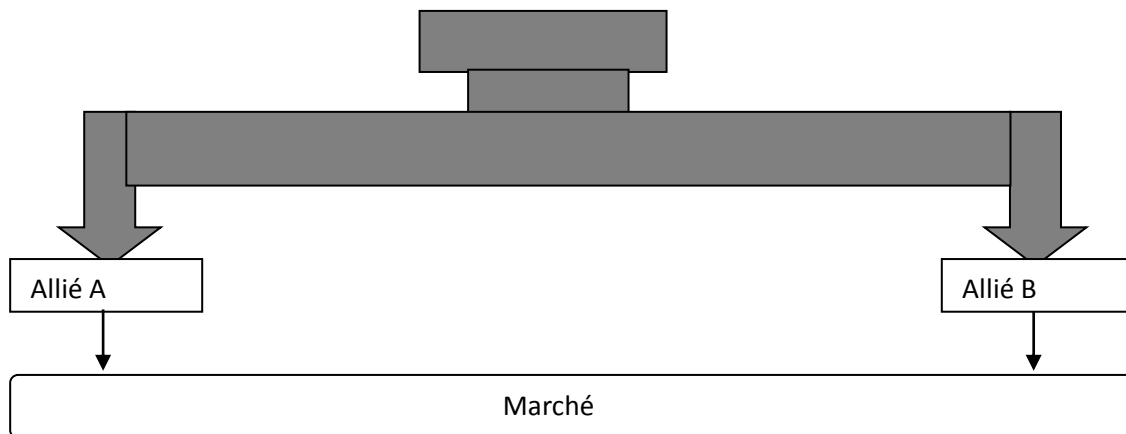
Les alliances de Co-intégration sont le plus souvent nouer entre des entreprises partenaires de taille comparable. Cela s'explique par l'objectif poursuivi dans le cadre de ces alliances : bénéficier d'économies d'échelles sur le composant ou le stade de production considéré. Dans cette logique, si l'un des alliés était beaucoup plus gros que l'autre, les débouchés additionnels qu'apporterait le partenaire plus faible au composant commun seraient trop marginaux pour justifier la création d'une alliance et les économies réalisées trop faible pour couvrir les coûts additionnels de management du partenariat.

Les alliances de Co-intégration concernent surtout les activités de R&D et de production. Lorsqu'il s'agit de R&D, ces alliances ne donnent en général pas lieu à la mise en commun de bureau d'études, laboratoires ou équipes de recherche. Une simple coordination des activités de recherche entre partenaires permet d'optimiser les moyens mis en œuvre. Si l'alliance apologie la production commune d'un composant, en revanche, cette production s'effectue en

⁴⁷ Doz, Y, L., Hamel, G. Et Prahalad, C. K., "Collaborate with your Competitors – and win", Harvard business review, vol. 67, n° 1, p. 133-139, 1989.

général sur un site commun, seule manière de profiter à plein des effets de taille est des économies d'échelle⁴⁸.

Figure n°1 : Les alliances de Co-intégration



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

02-Les alliances de pseudo-concentration

Les alliances de pseudo concentration associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Comme les alliances de c-intégration, les actifs et les compétences que les entreprises partenaires apportent au projet commun sont de nature similaire et l'objectif recherché est un objectif de taille. Mais, contrairement à ces alliances de Co-intégration, c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. Ainsi, dans le cas de l'avion de combat Tornado, développé, produit et commercialisé par DASA, Alenia et British Aerospace, Les avions sortis des chaînes de l'un ou de l'autre constructeur sont identiques et ne peuvent donc être proposés séparément sur un même marché. Cela ne pouvait déboucher que sur une guerre des prix, seul élément pouvant départager des vendeurs proposant des produits rigoureusement semblables, guerre des prix qui serait dommageable pour les deux partenaires.

Des alliances de pseudo concentration font donc inévitablement disparaître la concurrence entre les alliés aux yeux du marché. Car, vis-à-vis de celui-ci, les partenaires se comportent comme des entités fusionnées. Cela n'exclut évidemment pas des rivalités internes à la coopération, mais une coordination de la relation avec les clients tend à les rendre les moins visibles possible. Airbus, par exemple, apparaît comme un constructeur aéronautique au même titre que Boeing et McDonnell-Douglas ; cela n'a pas empêché les partenaires du consortium de s'opposer violemment sur différentes questions stratégiques comme, récemment, celle de la création d'une deuxième usine d'assemblage chez DASA à Hambourg.

Les alliances de pseudo-concentration se caractérisent, contrairement aux alliances de co-intégration, avant tout par des transactions entre le consortium constitué par les alliés et le marché ; des transactions entre alliés peuvent également être effectuées. On peut donc représenter les alliances de pseudo-concentration par le schéma de la figure...

⁴⁸Bernard Garrette, Pierre Dussauge., Les stratégies d'alliance. Les éditions d'organisation. P 106-107. 1996

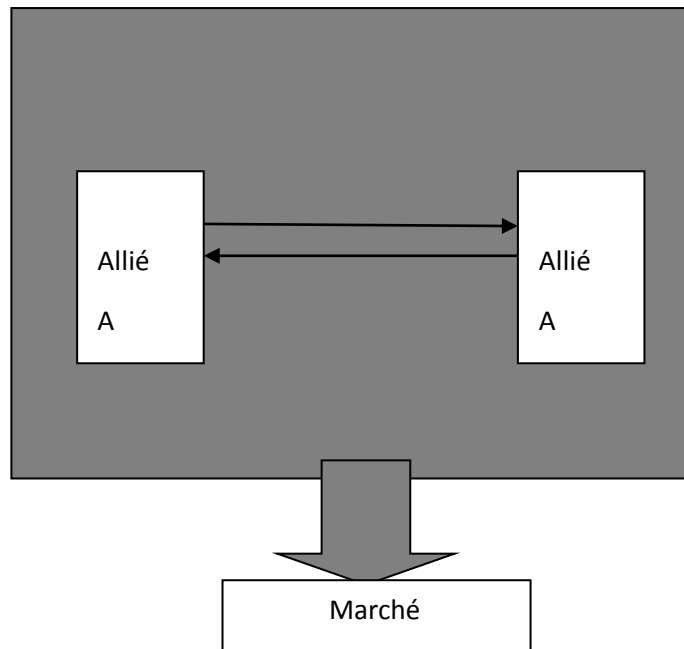
Les alliances de pseudo-concentration couvrent en général toutes les grandes fonctions nécessaires à la mise en œuvre d'une activité : R&D, production et commercialisation. Le travail au sein de l'alliance est très majoritairement organisé sur la base d'une répartition des tâches de développement et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

Les alliances de pseudo-concentration se rencontrent surtout dans les secteurs de l'aérospatial et de l'armement. Dans ces deux secteurs, elles représentent près de 90 % de l'ensemble des alliances nouées⁴⁹. Pour la plupart, ces alliances de pseudo-concentration sont à la fois intra-européennes et internationales, c'est-à-dire formées par des entreprises originaires de pays d'Europe différents.

Exemple :

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

⁴⁹ Dussauge, p., " Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérosapiale et de l'armement ", Revue Française de gestion, n° 80 , p. 5-16 , Octobre 1990

Figure n°2 : Les alliances de pseudo-concentration

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

03-Les alliances complémentaires

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui continuent au projet en collaboration avec des actifs et des compétences de nature différente. Le cas le plus fréquent est celui où l'une des entreprises a développé un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre. Ainsi, dans la pharmacie, Roussel-Uclaf distribue en Europe des céphalosporines du japonais Takeda. Dans l'automobile, Ford commercialise aux États-Unis des modèles développés par son allié Mazda, de même que Chrysler distribuent des modèles Mitsubishi, et General Motors des modèles Suzuki ou Toyota. En France, Renault distribue dans son réseau et sous sa marque l'Espace, véhicule à carrosserie en plastique, développé par Matra-Automobile et assemblé par ce dernier dans son usine de Romorantin. La complémentarité entre les deux firmes est évidente : Matra-Automobile ne dispose pas d'un réseau de distribution et de service après-vente mais possède en revanche une compétence exclusive pour la production de la carrosserie en plastique de la voiture.

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

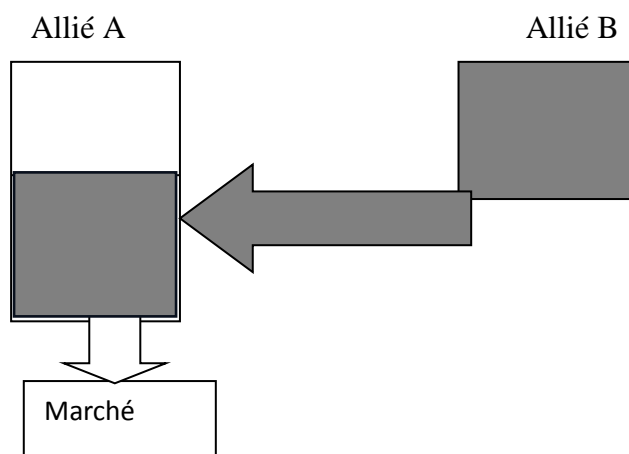
accepter de distribuer l'Espace que parce que ce véhicule n'est comparable à aucun autre dans sa gamme.

Les alliances complémentaires se caractérisent par la place importante qu'occupent les transactions entre alliés dans le fonctionnement de l'alliance. Ces transactions seules permettent de bénéficier de la complémentarité des actifs et des compétences.

Les alliances complémentaires sont le plus souvent nouées par deux entreprises seulement, alors qu'il arrive plus fréquemment que les alliances de Co-intégration ou de pseudo-concentration unissent plus de deux entreprises partenaires. Ces alliances complémentaires associent en outre souvent des entreprises de tailles très différentes. Les alliances complémentaires sont en général limitées aux activités commerciales ou incluent plus rarement des activités de production. Les accords entre Chrysler et Mitsubishi, par exemple, ont, dans un premier temps, prévu la simple importation de voitures fabriquées au Japon et vendues aux États-Unis par le constructeur américain sous ses propres marques. Ce n'est que dans un deuxième temps que les partenaires ont créé une usine en joint-venture pour assembler des voitures d'origine japonaise aux États-Unis. Ces accords n'ont jamais concerné la recherche et le développement, puisque les modèles Mitsubishi vendus par Chrysler aux États-Unis avaient été conçus en dehors de l'alliance, bien avant que celle-ci ne soit conclue.

Les alliances complémentaires sont fréquentes dans l'industrie automobile et surtout dans le secteur de télécommunication, de manière plus générale, elles associent souvent des entreprises japonaises à des entreprises américaines ou européennes⁵⁰.

Figure n°3 : Les alliances complémentaires



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

⁵⁰ Bernard Garrette, Pierre Dussauge., Les stratégies d'alliance. Les Éditions organization. P 113-112.

Section 03 : Les apports des alliances stratégiques

L'apparition et le développement rapide des alliances stratégiques s'expliquent par un certain nombre de mutations récentes affectant l'environnement international des entreprises, en particulier la mondialisation des échanges et l'évolution des technologies.

01-Pourquoi nouer des alliances stratégiques

Parmi les éléments majeurs qui incitent l'entreprise à nouer une alliance stratégique on peut citer ces trois phénomènes

01-La mondialisation

On entend très souvent, la bouche même des dirigeants et des cadres de l'industrie et de services, que, de nos jours, toute entreprise est confrontée à un marché mondial et mettrait en jeu sa survie à raisonner seulement au niveau domestique.

À la suite des Américains, et de Porter en particulier⁵¹, ce phénomène est souvent nommé « globalisation ». Selon nombre d'analystes, la globalisation revêt un caractère général et se produit dans toutes les activités. En effet, avec les progrès des technologies de l'information (informatique, télécommunication, télématique, télécopie...), les communications internationales sont tellement facilitées qu'il est possible, pour toutes les entreprises, de faire travailler ensemble des équipes disséminées sur le globe et d'accéder à toutes sortes de ressources techniques sur un plan mondial. De plus, on assiste à une certaine uniformisation des modes de vie et des comportements de consommation, surtout dans les trois grandes zones les plus développées du monde, les États-Unis, l'Europe et le Japon. Le phénomène, dit de « Californisation de besoins »⁵²-(la Californie correspondant à l'idéal vers lequel tendent les aspirations des clients), devrait permettre de mettre sur un marché mondial des produits dits « globaux », c'est-à-dire convenant uniformément à tout consommateur, quelle que soit la nationalité. Une telle opportunité, saisie par certains concurrents, devient évidemment une menace pour les autres. En effet, la concurrence globale, en élargissant les débouchés, permet de produire des quantités accrues et provoque donc de nouvelles pressions sur le coût. Il est clair, dans un tel contexte, que les alliances internationales peuvent présenter un moyen efficace d'améliorer la compétitivité d'une entreprise, ou bien constituent tout simplement une planche de salut. Plutôt que de procéder à des fusions et acquisitions extrêmement coûteuses, plutôt que de céder des licences dangereuses à cause de leurs effets en retour, plutôt que de se contenter des procédures, trop lentes, former des partenariats permet à la fois de regrouper des ressources et de diffuser un produit sur le marché global. La genèse de l'ère des alliances est ainsi expliquée : « tout comme le commerce local et le journal de 18^e et de 19^e siècles vite son modèle supplanté pas le modèle national au 20^e siècle, des marchés globaux seront la norme au 21^e siècle. En travaillant en coopération, des partenaires stratégiques peuvent se donner une envergure mondiale. C'est un moyen essentiel pour maîtriser ce processus d'internationalisation »⁵³.

Si la globalisation est un phénomène bien réel, son caractère général et discutable. En effet, à côté d'industries réellement « globales », subsistent et se développent des secteurs multidomestiques », dans lesquels l'adaptation aux contextes locaux prime sur l'uniformisation mondiale. La coopération peut s'avérer également utile dans de tels contextes, mais elle ne fonctionne pas du tout de la même manière. En effet, il ne s'agit plus

⁵¹ Porter, M.E. (ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business school press, 1986.

⁵² Collins, T.M., Doorley, T.L. *Les alliances stratégiques*, Inter Editions, 1992 (traduction française) ; Ohmae, k., *La Triade*, Flammarion, 1985 (traduction française)

⁵³ Collins, T.M. Doorley, T. L., 1992, op.cit., P. 20.

de coordonner de manière uniforme la même activité dans le monde entier ; au contraire, des partenaires doivent combiner le savoir-faire pour développer et commercialiser des produits adaptés aux différentes zones géographiques.

En résumé, le raisonnement sur la globalisation est trop souvent présenté de manière simpliste. Si, dans certains cas, les alliances permettent effectivement de répondre à l'uniformisation de marché au niveau mondial, elles servent souvent, dans d'autres situations, à multiplier et à différencier les offres pour les adapter à la variété des demandes locales. Tout dépend de la nature du produit.

02-L'évolution des technologies

Le coût et la complexité des technologies s'accroissent actuellement de manière extrêmement rapide. Entre 1970 et 1990, les dépenses de recherche et développement ont augmenté trois fois plus vite que les immobilisations. C'est pourquoi, dans les secteurs où la technologie est une source importante d'avantage concurrentiel, les entreprises, même leaders, ne peuvent plus assumer seules l'intégralité des coûts ni développer l'ensemble des diverses compétences qui leur permettraient de mener une stratégie parfaitement autonome. L'importance des ressources nécessaires incite donc les entreprises à s'allier. Par ailleurs, la complexité des technologies mises en œuvre pousse à coopérer, ce qui permet de combiner des compétences variées et complémentaires. Dans de telles alliances, les partenaires peuvent être soit des fournisseurs, soit des entreprises évoluant jusque-là dans des filières et des industries totalement différentes.

En ce qui concerne les fournisseurs, l'exemple de l'industrie automobile est particulièrement significatif. 6, avant la Seconde Guerre mondiale, General Motors pouvait réunir en interne l'ensemble des techniques nécessaires à la fabrication de ces voitures, plus aucun constructeur ne peut aujourd'hui faire de même, tellement le produit s'est sophistiqué. C'est pourquoi de nouvelles relations industrielles apparaissent entre constructeurs à son besoin et leurs sous-traitants et équipementiers. Entretenir des relations partenariales avec les fournisseurs devient une arme stratégique fondamentale, pour accéder à l'ensemble des technologies nécessaires en assurant un prix et un niveau de qualité compétitifs.

En ce qui concerne les partenaires issus de secteurs différents, on peut mentionner l'exemple de l'industrie des télécommunications. La convergence technologique entre les communications et l'informatique est à la base d'un certain nombre d'accords intersectoriels, par exemple entre IBM et Siemens, ou AT&T et Olivetti.

Au total, les entreprises se trouvent confrontées à une certitude technologique de plus en plus forte. En effet, avec l'accroissement de la diversité et de la complexité de compétences technologiques, la combinatoire des innovations possibles s'élargit. Les perspectives de recherche sont de plus en plus nombreuses et chacune d'entre elles est de plus en plus coûteuse, alors les résultats de cette recherche deviennent de plus en plus aléatoires. C'est pourquoi la coopération s'impose dans bien des cas : elle permet, en répartissant les travaux de R&D entre partenaires, de multiplier les pistes explorées, de partager les coûts, de combiner les compétences⁵⁴. Ainsi, l'évolution technologique et la globalisation de l'économie se combinent et se renforcent pour favoriser la multiplication des alliances.

⁵⁴ Dussauge, p., Ramanantsoa, B., Technologie et stratégie d'entreprise, McGraw-Hill, 1987

03-L'échec des fusions et acquisitions

Les années 1981 ont été masquées par une vague sans précédent de fusion et acquisition au niveau mondiale. Et malheureusement, le taux de réussite de ces opérations c'est avéré être très faible. Selon nombre d'analystes, 80% des acquisitions réalisées par des groupes américains n'auraient jamais dû être menées⁵⁵ ; au niveau mondial, les trois quarts des entreprises acquéreuses elles-mêmes estiment avoir payé trop cher leurs acquisitions. Les acquisitions présentent en effet deux grands types d'inconvénients. Le premier et « l'indigestion ». Une fois acquise, l'entreprise cible et très souvent perturbée dans son fonctionnement par sa nouvelle maison mère. Le deuxième problème fusions/acquisitions et la difficulté à « recracher les pépins ». En effet, l'entreprise acquise comprend la plupart du temps des activités ou des actifs sans intérêt pour la maison mère, soit parce qu'ils sont très noms des diversifications non souhaitées, soit parce qu'ils font double emploi. S'en défaire avec profit n'est pas toujours évident.

Le désenchantement qui a suivi un très grand nombre de fusions et d'acquisitions apparaît comme une des causes du développement récent des alliances stratégiques. En effet, celle-ci permettent d'éviter le choc culturel et organisationnel qui suit les fusions, en procédant par petits pas et en adaptant progressivement le contenu et l'organisation de l'accord. De plus, une alliance est, par nature, circonscrite à un domaine de coopération précis, stipulé dans l'accord. Ce domaine peut s'étendre par la suite mais il est toujours facile d'en écarter les activités qui n'intéressent pas l'un ou l'autre des partenaires. C'est là l'avantage considérable par rapport aux fusions⁵⁶.

Non seulement la coopération entre les entreprises s'est beaucoup développée au cours de ces dernières années mais elle a aussi profondément changé de nature. Les objectifs tactiques et ponctuels qui caractérisaient les joint-ventures traditionnelles ont été remplacés par des motivations stratégiques qui poussent les entreprises à nouer de véritables alliances. Comme nous l'avons vu, ce phénomène ne touche pas seulement les secteurs dits « High Tech » et ne se limite pas à un pôle géographique particulier. Les entreprises confrontées à la coopération sont beaucoup plus nombreuses et beaucoup plus variées qu'on ne le croit parfois. Dans ce contexte, il est clair que pour profiter pleinement des avantages spécifiques qu'apportent les alliances, les dirigeants d'entreprise doivent modifier profondément leurs habitudes et leurs approches du management. La stratégie et l'organisation d'une entreprise où la coopération se met à jouer un rôle important est forcément différente de celle d'une firme qui contrôle totalement l'ensemble de ses activités. Ce problème devient une des bases nouvelles du management stratégique.

02-Les voies de développement stratégique

En classe traditionnellement les voies de développement stratégique en trois grandes catégories :

-L'internationalisation.

-L'intégration verticale.

-La diversification.

⁵⁵ Lynch, R.P., *Business Alliances Guide: The Hidden competitive weapon*, Wiley, 1993

⁵⁶ Garrette, B., Dussauge, P., " Lyonnaise des Eaux-Dumez ", in Dussauge, P., Garrette, B. (eds), *stratégie d'entreprise : études de cas*, Inter Editions, 1993.

01-L'internationalisation

Est un mouvement qui conduit l'entreprise à développer ses activités dans de nouveaux marchés géographiques. Des entreprises comme Procter & Gamble, Coca-Cola ou McDonald, après avoir acquis une position dominante ou forte dans leur marché domestique aux États-Unis, ont entamé avec le succès que l'on connaît un vaste mouvement d'internationalisation qui les a conduits à être désormais présentes dans la plupart des pays du monde.

02-L'intégration verticale

Il correspond à un mouvement par lequel l'entreprise s'étend vers des secteurs qui sont ceux de certains de ses fournisseurs ou de ses clients. Elle devient, par un tel mouvement, son propre fournisseur ou son propre client. En prenant le contrôle de Hertz, le numéro un mondial de la location automobile, Ford a acquis l'un de ses clients potentiels et s'est ainsi donné les moyens de maîtriser un débouché important pour sa production : ce n'est donc pas un hasard si, aux États-Unis, les voitures que propose Hertz à la location sont dans leur grande majorité des modèles Ford.

03-La diversification

Elle correspond à un développement de l'entreprise vers des secteurs nouveaux pour elle et n'appartenant pas à la filière économique dans laquelle s'insère son activité de départ. L'entrée de Bouygues dans la télévision, grâce au rachat de TF1, est un tel mouvement de diversification puisque bâtiment d'un côté et télévision de l'autre sont des activités qui n'entretiennent pas entre elles des relations courantes de client et de fournisseur. Certaines diversifications entraînent l'entreprise vers des secteurs sans lien aucun avec ses activités d'origine ; on parlera alors de diversification conglomerale. Dans d'autres cas, les activités d'origine de l'entreprise et l'activité diversification prennent appui sur un ensemble de technologies similaires, ou s'adressent à des clientèles homogènes en empruntant les mêmes circuits de commercialisation ; on parlera alors d'une diversification liée, par la technologie dans le premier cas et par le marché dans le second. Si plusieurs constructeurs automobiles comme Ford, General Motors, Saab ou, plus récemment, Daimler-Benz se sont diversifiés dans l'aéronautique, c'est parce qu'ils anticipaient l'existence de synergies technologiques entre les deux secteurs. Si Salomon, leader mondial de fixation de ski, s'est diversifié dans les chaussures de ski, puis dans les skis eux-mêmes, c'est en raison des synergies commerciales qui existent entre ces trois lignes de produits⁵⁷.

Ces trois mouvements stratégiques, internationalisation, intégration verticale et diversification sont traditionnellement mis en œuvre soit par croissance externe, soit par croissance interne. Dans le premier cas, l'entrée de l'entreprise dans une nouvelle activité s'opère par le rachat d'une firme déjà présente dans le secteur visé. Dans le second cas, l'entreprise investit directement dans le secteur ou le marché visé et s'y implante par elle-même.

03-Le comportement stratégique lors d'une alliance inter-entreprises

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

⁵⁷Bernard Garrette, Pierre Dussauge : Les stratégies d'alliance, p 89-90., Les éditions d'organisation 1996

rapport à ses choix stratégiques. L'approche théorique du comportement stratégique préconise un choix des partenaires permettant amélioration (ou le maintien) de la position compétitive des parties prenantes soit par la collusion, soit en privant les concurrents d'alliés bénéfiques. Ce courant théorique met en avant dans son analyse des stratégies d'alliances la notion de synergie entre les firmes. Cependant, l'alliance est considérée elle-même comme une stratégie concurrentielle. Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui considère les alliances stratégiques comme une forme hybride avec un dosage de marché et hiérarchie, les auteurs du courant stratégique pensent que la coopération est une alternative à ces deux modes d'organisation. L'objectif de la stratégie est ainsi d'identifier une position dans l'industrie à partir de laquelle l'organisation pourra se défendre contre des forces compétitives ou les influencer en sa faveur.

La fiabilité des processus concurrentiels de changement dans lesquels s'engagent les firmes dépend de leur capacité à concilier une stratégie qui viserait à exploiter des compétences maîtrisées pour régulariser des flux de recettes, avec une stratégie qui chercherait à développer de nouvelles compétences de façon à construire des avantages concurrentiels à long terme. Et c'est notamment en ayant recours aux relations de coopération tel le partenariat, que ce soit au cours d'une même phase des processus productif, ou pour assurer la coordination entre deux phases de ce processus que la firme parvient à concilier ces stratégies. Dans cette optique, la coopération, définie comme un accord explicite conclu entre des firmes pour une longue période, relatif à un ou plusieurs domaines d'activité, et qui implique un comportement coordonné de leur part ne se présente plus comme une entrave à la concurrence mais participe du processus concurrentiel⁵⁸.

La quasi-totalité des études, travaux et autres consacrés aux coopérations souligne clairement l'existence d'une forte relation entre le développement des accords de coopération, d'une part, et l'évolution des règles et mécanismes de la concurrence, d'autre part. Les accords de coopération représenteraient dans cette perspective un instrument particulièrement performant de la stratégie concurrentielle des entreprises⁵⁹.

L'analyse du comportement stratégique perçoit l'accord de coopération selon deux perspectives différentes : Celle qui perçoit l'accord comme arme concurrentielle (exogène ou endogène) et celle perçue par l'alliance qui élimine en partie de la concurrence.

01-L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle

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

02-L'accord de coopération comme arme concurrentielle exogène

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

L'analyse de M. Porter porte sur des secteurs à concurrence mondiale. Les stratégies d'alliances à mener relèvent ici de la globalisation des marchés et visent l'atteinte d'un avantage concurrentiel qu'une firme ne pourrait détenir en agissant seule, cet avantage compétitif spécifique peut être selon M. Porter de deux sortes⁶⁰.

⁵⁸Rainelli M., Gaffard J.L., Op.cit., P.25, 26.

⁵⁹ Idem, P. 29.

⁶⁰ Leroy F., Op.cit., P. 28.

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

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

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

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

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

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

03- L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle endogène

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

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

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

04-L'accord de coopération comme stratégie relationnelle

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

Les relations contractuelles c'est-à-dire les accords de sous-traitance, de concession de licence ou de filiale commune existent depuis longtemps. Néanmoins, la structure de la concurrence mondiale, les enjeux technologiques et la réduction des durées de développement de produits

nouveaux ont, depuis une quinzaine d'année, accéléré le développement des stratégies « relationnelles ».

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

Ils mettent en évidence la croissance rapide du nombre des accords de coopération, ceux-ci portant aussi bien sur la recherche, le développement, la production, le marketing, la commercialisation et la distribution ou sur toute combinaison de ces activités⁶¹.

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

Cette théorie des stratégies relationnelles considère que les acteurs recherchent en majorité et avant tout des situations de sécurité. La coopération offre aux partenaires une sécurité et une stabilité pour un temps donné, et permet de consolider leurs capacités d'affrontement au détriment d'autres concurrents⁶².

La stratégie relationnelle n'élimine totalement pas la concurrence mais en modifie les règles du jeu concurrentielles. Plus précisément « l'approche relationnelle cherche à bâtir une théorie dans laquelle les pratiques de coopération protectrices et les stratégies d'affrontement risquées peuvent coexister »⁶³.

Dans le milieu concurrentiel, laisse entendre que les firmes sont condamnées à l'affrontement sur le marché, où le concurrent est l'ennemi à éliminer ou à contourner, avec qui il faut éviter de se battre voire tenter de se rapprocher. Pourtant, certains rivaux peuvent renforcer, et non affaiblir, la compétitivité d'une firme. De bons concurrents sont à même de servir la firme de bien des façons, et d'améliorer la structure du secteur⁶⁴. Les entreprises répondent fréquemment aux difficultés de mise en œuvre d'une politique d'innovation par la mise en œuvre de coopération et d'alliance.

Ces derniers permettent de répartir les investissements nécessaires à la réalisation d'une innovation tout en permettant la création de synergies entre les compétences technologiques des différents partenaires⁶⁵.

La théorie de l'avantage concurrentiel considère que l'alliance permet d'optimiser les chaînes de valeur respectives des entreprises liées par l'accord. Les stratégies de coopération s'insèrent dans des logiques de complémentarité qui favorisent l'apparition de marchés imparfait, ces marchés favorisent à leur tour une création de valeur renforçant les avantages concurrentiels des entreprises. L'alliance est alors comme une option stratégique qui permet de tirer avantage de renoncement à l'affrontement. Il y a lieu de parler non plus d'avantage concurrentiel, mais d'avantage coopératif⁶⁶.

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

⁶¹ Mothe C., Op.cit., P.23.

⁶² Aliouat B., Op.cit., P.12.

⁶³ Amokrane H., Op.cit., P.50.

⁶⁴ Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A., Op.cit., P. 31.

⁶⁵ Thietart R.A., Xuereb J.M. : « Stratégie », 2^{ème} Edition Dunod, 2005, P. 236.

⁶⁶ Aliouat B., Op.cit., P. 12.

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

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

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

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

Conclusion

Les alliances sont considérées, notamment par l'approche des ressources et compétences, comme des stagiaires utilisées pour accéder aux ressources d'une autre firme. Un grand nombre d'alliances ont donc pour objet premier l'accès à des ressources complémentaires, venant combler leurs propres insuffisances. L'alliance stratégique est donc, dans cette acception première un mode de croissance externe durable de l'entreprise.

D'une autre part, l'alliance peut être perçue comme un moyen plus ou moins temporaire de faire face à une crise de croissance : quand l'entreprise doit pouvoir répondre à des demandes croissantes, mais elle n'a pas encore la structure financière et organisationnelle pour assumer cette croissance sans risque. En externalisant auprès du partenaire cette surcharge de travail, tout en retirant les bénéfices, elle peut consolider son développement et accroître ses ressources financières en prévision d'un recrutement futur. En mettant à disposition de l'entreprise des nouvelles ressources, l'alliance permet au dirigeant de sortir de la situation d'urgence permanente dans laquelle il est enfermé. L'alliance peut finalement permettre de dégager des ressources financières ou du temps pouvant être utilisés à des tâches plus stratégiques ou de mettre à disposition de l'entreprise des compétences pour pallier ses lacunes à ce niveau. Dans ce cas de figure l'alliance est considérée comme un levier de développement pour, à terme, rendre possible la croissance interne. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise forme d'alliance car cette dernière est spécifique à l'environnement et au contexte dont lequel elles sont réalisées.

Chapitre 03 : La contribution des relations de coopération au développement stratégique : Cas de l'entreprise SAIDAL**Introduction**

Le groupe SAIDAL fait partie des plus grandes entreprises algériennes. Le groupe industriel vecteur de l'État pour implanter une industrie pharmaceutique nationale qui veut s'affirmer et se positionner au niveau national et régional. 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 dont la création des joint-ventures, les accords de façonnage et les accords de licences.

A travers ce chapitre, notre objectif consiste à étudier la contribution du partenariat avec le secteur privé dans le développement stratégique du groupe Saidal. Afin de répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, notre travail de recherche prend appui sur l'analyse de contenus des rapports de gestion du groupe Saidal, et sur les entretiens menés auprès de la direction du partenariat de Saidal.

Dans ce chapitre, la première section traitera la présentation et l'organisation du Groupe SAIDAL, la seconde section portera sur les relations de coopération réalisées par le groupe Saidal et les différents partenaires et enfin dans la troisième section on va s'appuyer sur l'étude et l'analyse des données collectées pour comprendre l'évolution des joint-ventures et leurs contributions au développement du groupe Saidal.

Section 01 : présentation du groupe SAIDAL

01-Historique de l'industrie et création du groupe SAIDAL

Durant la période coloniale, l'industrie pharmaceutique était limitée à une seule entreprise à savoir BIOTIC, créée en 1952. A l'indépendance, un projet est lancé qui voit le jour en 1962, il s'agit de PHARMAL. Cette période est marquée par une gestion directe du secteur par l'administration sanitaire, une gestion assurée autour de la pharmacie centrale algérienne (PCA), créée en 1963 sous l'autorité du ministère de la santé publique assurée les fonctions de production, de l'importation et de distribution en gros.

Un plan de développement de l'industrie pharmaceutique a été engagé (trentaine de pharmaciens industriels ont été formés dans les grandes universités européennes), la société nationale des industries chimiques (SNIC) engageait, d'autres projets ont été créés à savoir :

- L'unité de consommables médicaux SOCOTHYD créée en 1970(Société de Coton Hydrophile & d'Articles d'Hygiène).
- Lancement de projet institut pasteur.

Dans le cadre de la restructuration de toutes les grandes entreprises du secteur public au début des années 1980, la PCA a été restructurée autour de trois institutions « les trois PHARMS » chargée chacune d'entre elle de l'importation et la distribution du Médicament :

- ENCOPHARM à l'Est.
- ENOPHARM à l'Ouest.
- ENAPHARM au centre.

La production locale des médicaments a été assurée par l'entreprise nationale de Production pharmaceutique (ENPP), créée par le décret 82/161 promulgué en Avril 1982, devient autonome en Février 1989 et donne naissance au groupe SAIDAL, ainsi que la création de la pharmacie centrale des hôpitaux (PCH), unique structure responsable de l'approvisionnement des structures de santé publique.

Le secteur pharmaceutique était un secteur réservé à l'Etat, et il était régi par loi n°85/05 du 16 février 1985, relative à la protection et à la promotion de la santé. Malgré des investissements importants notamment au cours des années 1970 et 1980, l'industrie pharmaceutique n'a pas pu développer et la demande nationale ne peut être satisfaite que par le recours à l'importation comme le montre le tableau 6 ci-dessous.

01.01-La période de libéralisation du secteur (1990 à nos jours)

Le marché pharmaceutique algérien a été libéralisé depuis la promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit (LMC), ce texte met fin au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et la loi 90-16 du 07 août 1990, qui autorise l'installation en Algérie de grossistes concessionnaires habilités par agrément à effectuer des importations des marchandises destinées à la revente.

L'Etat a également promulgué le décret législatif n°93-12 du 05 octobre1993, relatif à la promotion de l'investissement dont l'objectif ciblé est l'attrait des investissements directs étrangers et nationaux et en1992, publication du décret 92-284 relatif à l'enregistrement des produits pharmaceutiques.

Depuis 1995, et dans le cadre du plan d'ajustement structurel (PAS) imposé au pays par les institutions financières internationales, l'Algérie a connu un développement remarquable d'accès aux marchés extérieurs dans toutes les activités économiques.

Plusieurs textes juridiques et législatifs régissant le secteur pharmaceutique ont été promulgués :

- L'obligation d'investir dans la production est exigée, puis levée (arrêté du ministre de la santé en date du 06 juin 2005).
- Volonté de régulation des importations par la suspension des enregistrements.
- Arrêté du 23 septembre 2001, mise en place du prix de référence.
- Volonté politique de promouvoir le médicament générique et volonté politique de promouvoir la production nationale.
- l'interdiction de l'importation de 128 des médicaments produits localement (Instruction de septembre 2003) puis son annulation en 2005, son rétablissement en 2008 (l'arrêté ministériel du 30 octobre 2008, faisant obligation d'investir dans la production locale et interdiction de l'importation des médicaments produits localement).

Un effort clair de la part de l'administration de la santé pour régler le cadre technique et juridique nécessaire à l'ouverture du marché :

- La mise en place d'un laboratoire national de contrôle de médicament.
- La distribution de détail était assurée par ENDIMED.
- La société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) en 1997.
- En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.
- En 2011, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.
- En janvier 2014, SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : Pharmal, Antibiotical et Biotic.

La libéralisation du secteur pharmaceutique a très rapidement modifié l'organisation de l'ensemble des fonctions commerciales mais n'a pas eu d'effet significatif sur l'activité de production.

Présentation de SAIDAL

Créée en avril 1982, immatriculée sous le registre de commerce N°00B0342357, Le Groupe industriel SAIDAL est une société par action (SPA) détenue majoritairement par l'Etat (80%), au capital de 2 500 000 000.00 de Dinars algérien et avec un chiffre d'affaires 9 426 373

Organisé sous forme d'un Groupe industriel SAIDAL est une Entreprise Publique Economique spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation des MÉDICAMENTS GÉNÉRIQUES. Elle est composée de :

- Huit (08) sites de production
- Trois (03) Centres régionaux de distribution
- Deux (02) Structures de soutien
- Un Centre de recherche et de développement
- Un Centre de Bioéquivalence « Equival Biocenter », une nouvelle structure dédiée aux études de bioéquivalence.

Le groupe SAIDAL produit et commercialise 200 produits répartis sur 20 classes thérapeutique, avec une production moyenne annuelle de 200 millions d'unités de vente SAIDAL est aujourd'hui partenaire de grands laboratoires internationaux et régionaux.

Les principales dates ayant marqué l'évolution du groupe SAIDAL sont :

1982 : Création de l'entreprise nationale de production pharmaceutique suite à la restructuration de la pharmacie centrale.

1985 : Changement de dénomination de Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) en entreprise nationale de production pharmaceutique sous le sigle « SAIDAL ».

1989 : SAIDAL devient autonome et société par action au capital de 80 000 000 DA détenue par trois fonds de participation (chimie pharmacie, mines et équipements).

1996 : Dissolution des fonds de participation, SAIDAL devient propriété à 100% du holding chimie pharmacie.

1998 : Transformation de SAIDAL en groupe industriel avec trois filiales de production et deux unités de services.

1999 : Introduction à la Bourse des Valeurs d'Alger (BVA) et cession de 20% de son capital aux privés.

2009 : Augmentation de sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%.

2014 : Fusion par voie absorption, des filiales Antibioal, Biotic et Pharnal par Saidal.

2016 : Inauguration de l'usine TAPHCO et du centre de bioéquivalence par Monsieur le ministre de l'industrie et des mines.

La mission du groupe Saidal

En tant que premier producteur de médicaments génériques en Algérie, SAIDAL a pour mission première de mettre à la disposition des patients, une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité et de contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

02- Les objectifs de SAIDAL

On peut définir les objectifs du groupe SAIDAL en fonction des différentes périodes depuis son existence dont les caractéristiques sont spécifiques à chaque période.

Durant les années 1990 l'objectif majeur du groupe ou bien l'unique objectif si l'on peut dire était de satisfaire le besoin de la population en matière de médicaments, d'ailleurs comme mentionné en haut malgré les investissements massifs de l'État, le groupe peine à offrir une disponibilité permanente face à la croissance démographique et à l'augmentation démographique qu'a connu le pays durant les années 2000. La volonté des pouvoirs publics et là, manifestée par la promotion des médicaments génériques locaux et la délimitation des médicaments à importer.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics.

Dans un contexte économique caractérisé par la crise sanitaire qui a engendrée particulièrement des difficultés d'approvisionnement et une hausse des prix des intrants, le groupe SAIDAL a préconisé une nouvelle approche basée sur la mise en place de trois axes stratégiques déclinés en objectifs opérationnels permettant de guider le comportement des différents acteurs le comportement des différents acteurs vers une vision commune en corrélation avec la stratégie de l'entreprise et ce, dans le but d'améliorer le niveau de performance.

01-Poursuivre la mise en place de l'activité commerciale en fonction de l'environnement concurrentiel et des ressources et compétences internes.

02-Developpement de nouveaux produits.

03-Metrise des charges de l'entreprise.

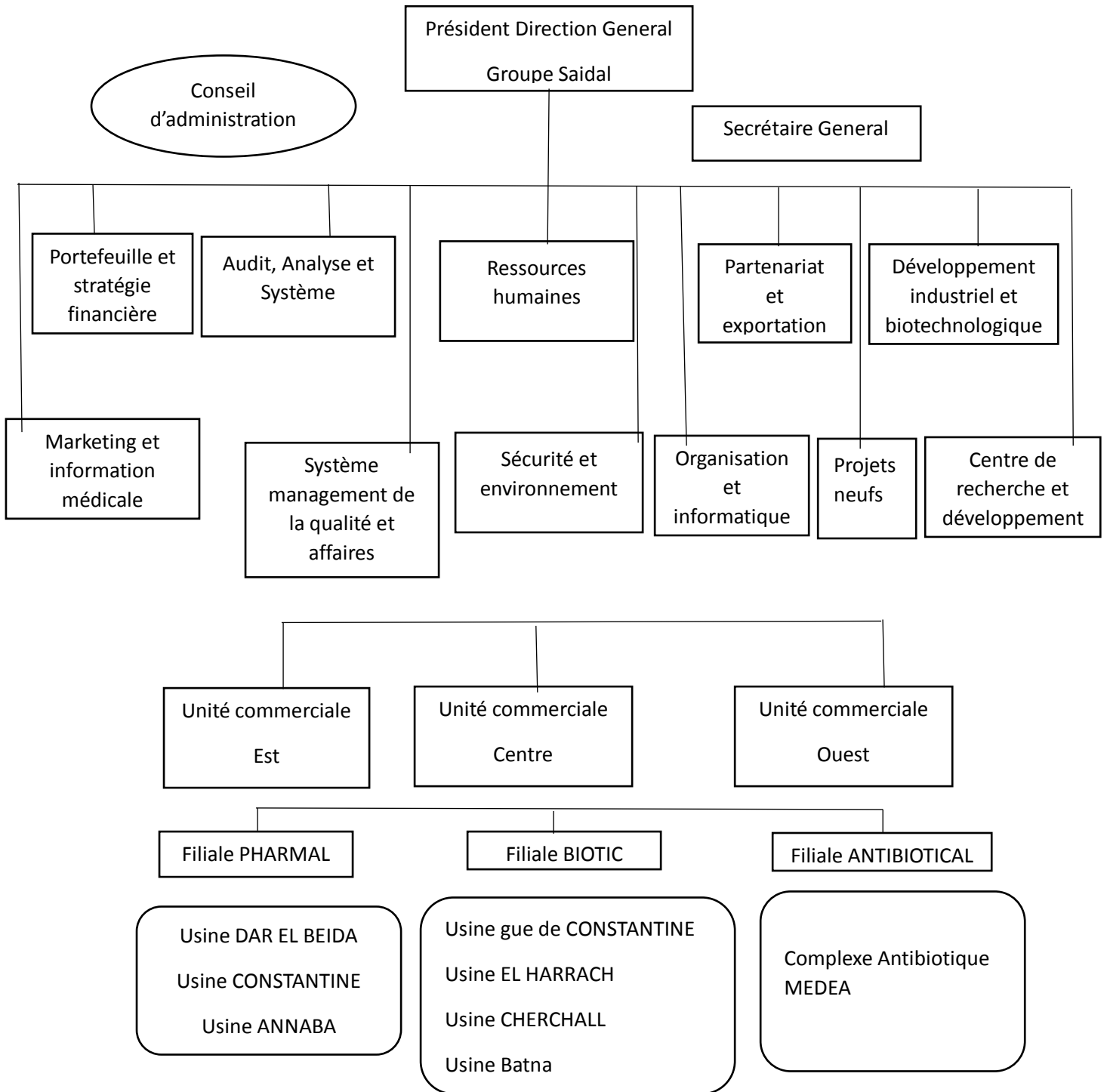
03-Les principales perspectives du groupe SAIDAL se résument comme suit

- Atteindre en volume à moyen terme une part de marché de 10 % et 16 % du marché équivalent correspondant à une évolution de 28 % par rapport à 2021 ;
- Réaliser en 2022, une croissance de 42 % du volume des ventes comparativement aux réalisations de l'exercice 2021 ;
- Réaliser en 2022 un plan d'investissement de 1975 millions de dinars ; dont 845 millions de dinars sur fonds propres et 1128 millions de dinars par financement FNI ;
- Réaliser un chiffre d'affaires de 1,5 millions d'euros à l'exportation en 2022 et 5 millions d'euros à l'horizon 2023 ;
- Développer 54 nouveaux produits à l'horizon 2023 ;

- Restructurer le centre de bioéquivalence « BIOEQUIVAL » sous forme de filiale autonome, laquelle filiale aura mission de réaliser des prestations pour des entités de SAIDAL et les autres laboratoires pharmaceutiques privés ;
- Concrétiser en 2022 le partenariat avec les laboratoires NOVO-NORDISK pour la production des insulines ;
- Lancer le projet d'acquisition de nouveaux produits et de dossiers de vaccin au niveau du sites de production Constantine 01 ;
- Lancer le projet de production en Full-Process des produits d'oncologie au niveau du site de Constantine 03 ;
- Créer et mettre en exploitation l'académie de SAIDAL, qui aura pour objet la formation, notamment dans les domaines pharmaceutiques et techniques ;
- Lancer la certification en management de l'environnement selon le référentiel ISO 14 001 ;
- Lancer le projet de développement de compliments alimentaires ;
- Lancer la certification selon le référentiel FDA de l'atelier oncologie du site d'EL-Harrach ;(Annexe01)

Organigramme du groupe Saidal

Figure n°04 : organigramme du groupe SAIDAL



SOURCE : Réalisation de l'auteur

Section 02 : Les relations de partenariat du groupe SAIDAL

Pour le groupe SAIDAL, engagé actuellement dans un ambitieux programme d'expansion, de développement du partenariat représente un levier essentiel pour réaliser ses objectifs de développement. Ces partenariats sont, aujourd'hui, conclus avec de grands laboratoires internationaux, ils recouvrent plusieurs formes (industriel, session de licence et création de sociétés conjointes), sont des partenariats basés essentiellement sur le transfert de technologie et de savoir-faire, et fondés sur la confiance et la complémentarité des partenaires.

01-Partenariat financier (participation)

01-Filiales détenues à plus de 50 %

Tableau°04 : Filiale détenues à plus de 50 %

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL (%)	Agrégats financiers	2020	2021
IBERAL	2005	552 760	100 %	C.A	27 937	26 657
				V.A	19 724	12 210
				Rentabilité	82%	76%
SOMEDIAL	1994	2171 800	65,55 %	C.A	682 667	776 270
				V.A	275 111	247 578
				Rentabilité	4%	5%
ONCO PHARM (SAIDAL)	2021	150 000	85 %	C.A	0	0
				V.A	608	1067
				Rentabilité	-18%	-17%

Source : Rapport du conseil d'administration 2021, p 41.

IBERAL

IBERAL est une Société par actions issue d'un partenariat public/privé : Groupe SAIDAL : 60%, Flash Algérie, spécialiste dans l'agro-alimentaire : 40%. Actuellement détenu 100 % par le groupe SAIDAL.

IBERAL Spa a pour missions principales de réaliser et d'exploiter un projet industriel de production de spécialités pharmaceutiques à usage de médecine humaine. Le projet industriel IBERAL Spa vise les objectifs suivants :

- Fabrication de médicaments génériques (injectables et formes sèches).
- Conditionnement de médicaments (formes solides).
- Prestation de conditionnement et contrôle qualité sur demande des producteurs nationaux.

SOMEDIAL

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55%).

L'unité de production SOMEDIAL dispose de trois départements :

Un département spécifique pour la fabrication des produits hormonaux.

Un département pour la fabrication des liquides (sirops et solutions buvables).

Un département pour la fabrication des formes sèches (gélules et comprimés).

ONCO Pharm SAIDAL Ex (SNM)

Ce partenariat conclu en 2012 vise la création d'une nouvelle société SAIDAL-North Africa Manufacturing (SNM), société conjointe entre SAIDAL (85%) et le Fonds National d'Investissement (15%). SNM est chargée de la création d'une unité spécialisée dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de produits anticancéreux. (Annexe02)

02-Les Joint-ventures

WINTHROP PHARMA SAIDAL

Le partenariat qui a été conclu en 1996 entre le Groupe SAIDAL et l'entreprise française Sanofi Aventis a permis la création en septembre 1999 de WINTHROP PHARMA SAIDAL (W.P.S).

Cette Société conjointe dont le capital est détenue à 30% par le Groupe SAIDAL et 70% par SANOFI, a pour objet social la préparation, la fabrication, le façonnage et la commercialisation en Algérie des spécialités pharmaceutiques à usage humain.

L'usine W.P.S implantée à Alger, est en production depuis 2001.

En tant que société conjointe détenue à 30% par le Groupe SAIDAL et à 70% par Sanofi, W.P.S combine les ressources et les expertises des deux partenaires pour proposer des produits pharmaceutiques de qualité et répondre aux besoins du marché algérien en matière de santé. Son usine implantée à Alger assure la production des médicaments depuis 2001, contribuant ainsi à l'approvisionnement en produits médicaux pour la population locale.

Proposition de transformation de la joint-venture Industriel en joint-venture Commercial en maintenant le même taux de participation (70% Sanofi, 30% SAIDAL) et le même Capital.

Le partenaire SANOFI

SANOFI est une société leader dans l'industrie pharmaceutique, présente dans une centaine de pays et qui vend dans plus de 170 d'entre eux. Née d'une volonté politique de l'État français de créer un champion national, la firme devient une Big Pharma suite à un recentrage à coup de fusions et cessions. Cependant, la stratégie fondée sur les blockbusters a subi plusieurs déconvenues, qui ont conduit à une réorientation de la stratégie et à un retour de la diversification. Notamment, le groupe a cherché à se positionner parmi les firmes leaders dans les pays émergents, dans les vaccins (avec sa filiale Sanofi Pasteur, leader mondial des vaccins, représentant 11% du chiffre d'affaires), dans la santé animale et dans les maladies rares via le rachat de Genzyme, leader mondial en ce domaine. La firme s'est également consolidée dans ses produits traditionnels ainsi que les médicaments génériques ce qui explique la détention de filiales conjointes dans les pays en voie de développement.

Up Jhon Saidal pharma

Le partenariat qui a été scellé entre le Groupe SAIDAL et Pfizer Pharm en Algérie le 21 mai 1997, portait sur la création, en septembre 1998, de la Société conjointe PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) pour la fabrication et le conditionnement des produits pharmaceutiques et chimiques spécifiques. La société conjointe entre SAIDAL (30%) et Pfizer (70%) implantée à Alger, est en production depuis 2003.

Le partenaire Pfizer

Pfizer est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849, dont les 89 sites de production sont repartis dans plus de 150 pays, est le premier groupe pharmaceutique mondial en termes de chiffre d'affaires. C'est une entreprise globalisée et sa position dominante résulte notamment de méga fusions-acquisitions. Suite à une politique du produit fondée sur un intense Marketing, la Co-promotion et les alliances, politique agressive qui lui vaudra quelques revers comme le retrait et la mise en **Black box** de certains médicaments poussent le

groupe à revoir son business model. Traditionnellement organisée en domaines thérapeutiques : médicaments, produits de santé animale et autre aujourd'hui Pfizer restructure ses opérations en deux composantes : celle des métiers innovants et celle des activités porteuses de valeur, chacun de ces segments se déclinant en marchés développés et marchés émergents.

Le premier ensemble recouvre les domaines thérapeutiques susceptibles d'être protégés par des brevets à partir de 2015 : l'inflammation et l'immunologie, les neurosciences et la douleur, les maladies rares, les vaccins et l'oncologie. Cette stratégie est servie par de nouvelles approches du travail en partenariat : créations de startups avec les milieux académiques, de centres d'innovation thérapeutiques, d'Unités de recherche externe, d'un modèle de **biotech** virtuel mais aussi investissements dans les entreprises de capital-risque, des consortiums en recherche (par exemple **Ablexis**, octroi de licence (par exemple, Clovis Oncologie) et essaimage d'entreprises (comme **Ziarco**). En outre, Pfizer s'associe à des groupes concurrents comme en 2013, dans le cadre d'un partenariat stratégique en aval pour développer un traitement contre le diabète (ertugliflozin) pour lequel des tests cliniques de phase 3 sont lancés.

Le second groupe des produits de valeur comprend les traitements à forte valeur ajoutée ayant perdu l'exclusivité du marché, les produits matures en voie de la perdre et les biosimilaires. Dans ce domaine, Pfizer s'intéresse de très près aux nouveaux modèles de financement d'accès aux soins des populations des pays en développement initiés par les acteurs de la microfinance, en termes de partenariats conclus par exemple avec **Grameen Health**, en 2008, et avec **PlaNNet Finance**, en 2009.

TAPHCO

Une entreprise de fabrication de produits pharmaceutiques générique à usage de la médecine humaine située à la zone industrielle de Rouïba, Alger, avec un capital social de 1 083 482 400 de Dinars Algériens, et un coût d'investissement de 3 016 000 000 DA, soit l'équivalent de 30 Millions d'Euros répartis entre les actionnaires comme suit :

SAIDAL « leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie », au capital social de 2,5 milliards de Dinars Algériens. Société cotée en bourse couvrant une part importante du marché algérien avec un apport sur notre capital social de 38.45%, et un coût d'investissement de 43,01 %.

ACDIMA (Arab Company for Drug Industry and Medical Appliances), qui a été constituée par des apports de capitaux de 12 pays arabes. Son capital social est fixé à 60 millions de Dinars Koweïtis, soit 250 millions USD avec un apport de 28,98 % sur notre capital social, et un coût d'investissement de 32,41 %.

SPIMACO : spécialisée dans la production pharmaceutique et des dispositifs médicaux, créée en 1986, au capital social de 784 375 000 de Riyal Saoudiens avec un apport sur notre capital social de 21,97 %, et un coût d'investissement de 24,58 %.

TAPHCO propose une gamme de produits variée qui s'étale sur plusieurs domaines thérapeutiques à savoir l'oncologie, l'infectiologie, la gastro-entérologie, urologie/néphrologie, la psychiatrie et l'appareil respiratoire. (Annexe 03)

03-Autres partenariats

Nover

Filiale de l'Entreprise Nationale des Verres et Abrasifs (ENAVA), la nouvelle verrerie de Chlef (NOVER) fut fondée il y a plus de dix ans, afin de répondre à la forte demande nationale en emballage verre pharmaceutique. C'est ainsi que cette société par actions est devenue un partenaire privilégié des grandes entreprises pharmaceutiques algériennes située dans la région de Chlef, à l'ouest d'Alger, NOVER est spécialisée dans le verre flaconnage et le verre pressé. Elle est dotée d'un capital de 5.000.000 DA et a pour principaux actionnaires : ENAVA (82,16%), SAIDAL (4,46%), ERCO (4,46%), ECDO (4,46%) et ENAB (4,46%). La capacité de production actuelle de NOVER est estimée à 26.000 tonnes de verre par an.

En effet, grâce à des installations répondant aux normes internationales, des équipements de production modernes et sophistiqués, des outils de contrôle de la qualité ainsi qu'un personnel jeune, dynamique et qualifié, NOVER possède des atouts hors-pairs faisant de cette société un leader dans le domaine du flaconnage en Algérie.

En neuf années d'existence, son chiffre d'affaires a quasiment décuplé, passant de quelques 36 millions de dinars en 1997 à plus de 400 millions de dinars actuellement.

Algérie clearing

Avec un capital social de 240 millions de dinars algériens, le Trésor Public et la Banque d'Algérie étant actionnaires de droit, il a été créé par les six banques publiques (BNA, CPA, BADR, BEA, CNEP Banque et BDL) et les trois sociétés émettrices (Groupe SAIDAL, ERIAD Sétif, EGH.EL AURASSI), pour exercer les missions du Dépositaire Central des Titres en Algérie grâce à la gestion d'un système de règlement-livraison automatisé et intégré au service de tous les professionnels de la place.

Algérie Clearing est une véritable pièce maîtresse du marché financier algérien. Cet organisme veille à une plus grande sécurité dans le déroulement des opérations sur titres, une plus grande célérité dans le dénouement des transactions ainsi qu'une gestion professionnelle des titres tout en appliquant une mise à niveau par rapport aux standards internationaux.

Le dépositaire central des titres en Algérie ayant pris pour dénomination sociale « Algérie Clearing », a été institué par le décret législatif N°93-10 du 23 mai 1993, modifié et complété par la loi N°03-04 du 17 février 2003, relatif à la Bourse des valeurs mobilières. Son activité est placée sous la supervision de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB).

ACDIMA

Ce partenariat conclu en 1999 a permis la création de la société conjointe Tassili Pharmaceutical Company (TAPHCO) pour la réalisation d'une usine de formes solides à Reghaia. Elle est détenue à 44,51 par SAIDAL, 28,98 par ACADIMA, 21,97 par SPIMACO et 04,54 par JPM. La joint-venture est en activité depuis 2015.

GPR ALGERIA CORPORATE UNIVERSITY

Le GACU a été fondé le 29 septembre 2016 par décision du Ministère de l'Industrie et des Mines. Il s'agit d'une Corporate University orientée vers la formation qualifiante, et elle a pris ses racines au sein de 12 groupes industriels publics et deux privés, notamment le Groupe BENAMOR et le Groupe CONDOR.

L'objectif principal du GACU est de renforcer les compétences et la maîtrise du savoir au sein des entreprises. Elle joue un rôle crucial en lien avec la Recherche & Développement des entreprises, renforçant ainsi son partenariat avec l'université et la recherche nationale.

Le GACU propose des services tels que le conseil et l'assistance aux institutions nationales et internationales dans le domaine de l'industrie, la formation sur-mesure, ainsi que l'expertise et l'accompagnement, y compris le diagnostic et le pilotage de projets.

De plus, le GACU travaille avec différents groupes industriels tels que MADAR HOLDING, Holding ELEC El Djazaïr, Groupe MECANIQUE DZ, Groupe ACS, Groupe Amor Ben Amor, et d'autres encore, pour promouvoir le développement et la croissance de l'industrie en Algérie. (Annexe03)

02-Partenariat technologique et commercial

Point de situation sur les joint-ventures

01-Partenariat SAIDAL NOVO-NORDISK (Projet insuline)

Le partenariat industriel conclu le 21 avril 2012 vise la production des insulines de la gamme Novo Nordisk en Algérie.

Ce partenariat à forte valeur ajoutée est basé sur un transfert de technologie et de compétences significatif de Novo Nordisk, leader mondial du traitement du diabète, vers le Groupe SAIDAL. Les standards de qualité de cette usine seront identiques à celles des usines Novo Nordisk à travers le monde.

Afin de mettre en œuvre le protocole d'accord signé en juillet 2019 pour la création de la joint-venture entre SAIDAL et NOVO NORDISK, pour la fabrication des insulines, un comité technique a été installé et devait mettre en œuvre les actions nécessaires pour cette création. Il s'agit notamment de définir les parts de chacune des parties à travers leurs apports.

Un commissaire aux apports a été désigné pour cela, un projet de pacte d'actionnaires a été proposé pour discussion et a vis

02-CKD OTTO Pharma

Dans le cadre de ce partenariat les principales actions réalisées se résument comme suit :

- La signature d'un contrat de partenariat le 04 mars 2021.
- L'obtention de la décision d'exploitation de l'atelier oncologie du site El-Harrach.
- L'obtention de la décision d'enregistrement pour le conditionnement secondaire des produits anticancéreux au niveau du site de production El-Harrach (septembre 2021).
- visite des représentants de CKD OTTO Pharma du site El-Harrach le 17/10/2021 et le 21/11/2021.
- La mise en place d'un laboratoire de cytotoxique au niveau du site de production de Médéa pour le contrôle qualité des produits d'oncologie agréés par l'ANPP.

Projet insuline

Le partenariat industriel conclu le 21 avril 2012 vise la production des insulines de la gamme Novo Nordisk en Algérie.

Ce partenariat à forte valeur ajoutée est basé sur un transfert de technologie et de compétences significatif de Novo Nordisk, leader mondial du traitement du diabète, vers le Groupe Saidal. Les standards de qualité de cette usine seront identiques à celles des usines Novo Nordisk à travers le monde.

Afin de mettre en œuvre le protocole d'accord signé en juillet 2019 pour la création de la joint-venture entre SAIDAL et NOVO NORDISK, pour la fabrication des insulines, un comité technique a été installé et devait mettre en œuvre les actions nécessaires pour cette création. Il s'agit notamment de définir les parts de chacune des parties à travers leurs apports.

Un commissaire aux apports a été désigné pour cela, un projet de pacte d'actionnaires a été proposé pour discussion et avis

Projet vaccin

SINOVAC

Les principales étapes ayant conduit à la concrétisation du projet se résument comme suit :

- La signature le 25 juillet 2021 du contrat commercial.
- La visite des experts chinois du 25 juillet au 5 août 2021.
- La formation théorique et pratique du personnel contrôle qualité Constantine 1.
- La réception des matières premières le 27 août 2021, contrôlé conjointement par l'ANPP et le laboratoire de contrôle qualité du site de production Constantine 1 SAIDAL en vue du démarrage de la production.
- Le lancement des lots de validation du 27 septembre 2021. (La quantité produite en semi-fini jusqu'au 31 décembre 2021 est 82 816 UV).
- La visite d'une délégation de l'entreprise chinoise SINOVAC composée de son directeur général et son directeur des affaires internationales au site Constantine 1 du 16 au 17 décembre 2021.
- La poursuite de la visite de la délégation chinoise du partenaire SINOVAC, au niveau du siège du ministère de l'industrie pharmaceutique où elle a été reçue par l'ex-ministre de l'industrie pharmaceutique Lotfi Djamel Benbahmed, en présence de Madame Fatoum Akacem, ex présidente directrice générale du groupe SAIDAL le 21 décembre 2021.

L'audience a permis de dresser un point de situation quant au niveau de coopération entre le groupe SAIDAL et les laboratoires Sinovac à travers la préparation de l'audit et de la validation dans les prochaines semaines du site de Constantine par les experts de l'OMS ce qui permettra au Groupe Saidal de se positionner comme plateforme de production de vaccin à l'échelle régionale et continentale.

Les discussions ont également porté sur l'élargissement et la diversification du portefeuille de vaccin fabriqué par le groupe Saidal dans le cadre de son partenariat avec Sinovac, en fonction de l'évolution de la pandémie, le partenariat évoluera en volume mais aussi en transfert technologiques.

Les deux parties ont également exprimé leur détermination à assoir et à renforcer le partenariat stratégique en le Groupe Sidal et les laboratoires Sinovac, un partenariat gagnant – gagnant, de fond et au long terme dans le domaine pharmaceutique à la hauteur des relations fraternelles, historiques et stratégique qui lies l'Algérie et la Chine.

-L'obtention de la décision de l'enregistrement du vaccin anti COVID 19 le 30 décembre 2021. (Annexe 04)

03-Partenariats intersectoriels

01-Partenariats visent la formation

La formation dans le domaine de l'industrie pharmaceutique nécessite, la contribution des entreprises à élever le niveau des étudiants. Pour ce faire, le groupe Sidal compte apporter son expertise en contribuant au développement des connaissances des jeunes pharmaciens et participer ainsi à l'émergence d'un vivier de compétences à même de renforcer le secteur de l'industrie pharmaceutique algérien, notamment en les accueillant, entre autres supports, dans les sites industriels du groupe SAIDAL.

L'objectif de ce partenariat, est d'établir un cadre coopératif entre les deux parties et de définir les grandes lignes de collaboration et d'échange, entre autres, le transfert du savoir-faire et des technologies, notamment la promotion du partenariat dans les domaines des sciences et des technologies innovantes, l'amélioration de la qualité de la formation-action et l'encadrement des étudiants de la faculté de pharmacie par l'assistance technique universitaire GROUPE SAIDAL en collaboration avec les enseignants de la faculté de pharmacie de l'université Alger 1.

L'ex présidente directrice générale du groupe Sidal, Fatouma Akacem, a souligné que cet accord-cadre « nous permettra de coopérer ensemble pour la formation des étudiants et des travailleurs de Sidal ». Et d'ajouter que « le choix se justifie à plus d'un titre et il s'agit d'un aboutissement d'une tradition ancienne de coopération entre les universités et le groupe Sidal dans le domaine d'échange technique et scientifique ».

Cette collaboration, a-t-elle affirmé, « contribuera sans aucun doute à la réalisation de nos principaux objectifs et apportera une impulsion nouvelle au dynamisme de notre coopération », précisant que la recherche représente un axe stratégique pour le groupe Sidal, qui s'est toujours engagé pour avoir une vraie connexion entre la recherche scientifique et le marché du travail dans le secteur pharmaceutique.

La collaboration avec les universités et certaines écoles supérieures nationales ciblent des aspects différents plutôt que l'accès aux savoirs scientifiques et techniques, elle vise la formation à court, moyen et long terme des potentiels humains existants et la mise en place d'un système de gestion de la ressource humaine capable de mobiliser le personnel autour des objectifs du Groupe SAIDAL. On observe de manière générale que les ingénieurs participent activement aux activités scientifiques et techniques externes comme les foires, les expositions, les séminaires et les colloques nationaux ou internationaux. Les ingénieurs justifient cette participation par le besoin de savoir ce qui se passe ailleurs, et considèrent que ces activités sont utiles à l'entreprise et à leur devenir professionnel.

Les ingénieurs enquêtés estiment que les contacts effectués, même timidement, par leur unité de recherche avec les différents organismes nationaux et étrangers auraient pu apporter beaucoup à l'entreprise notamment dans le domaine de la recherche et développement. Si l'université algérienne ne joue pas son rôle de structure d'appui en matière de R&D aux

entreprises industrielles, celles-ci ne mobilisent pas suffisamment de moyens pour capter les ressources scientifiques et techniques disponibles dans les universités.

D'une manière générale, la collaboration du groupe SAIDAL avec le secteur de la recherche (centres de recherche, universités, grandes écoles) est faible et le transfert des connaissances vers le monde industriel est insuffisant.

Forts de nos capacités acquises grâce à la réalisation de nouvelles unités de production et du soutien du gouvernement à notre entreprise, nous sommes plus que jamais déterminés à assumer pleinement notre rôle dans le développement du secteur pharmaceutique et la réalisation de la nouvelle stratégie du médicament impulsée par les pouvoirs publics.

Nous sommes également conscients de la nécessité absolue de nous adapter rapidement aux besoins de notre marché à travers l'élargissement de notre gamme de produits et l'introduction de nouvelles aires thérapeutiques et des molécules innovantes.

A partir de là, le partenariat basé sur le transfert de technologie, s'impose à nous comme un axe majeur et un levier essentiel nous permettant d'acquérir les savoirs faire, les compétences et la maîtrise des technologies innovantes auxquels nous aspirons pour réaliser nos objectifs de développement.

Notre politique de partenariat traduite par notre ouverture à la collaboration avec des acteurs, nationaux et internationaux partageant avec nous la vision de relations partenariales fondées sur le respect mutuel, la complémentarité, la rentabilité et la durabilité des opérations engagées.

Section 03 : La contribution des joint-ventures au développement stratégique du groupe Saidal**01-Présentation de la méthodologie de recherche****Objet de l'étude**

L'objet principal de notre étude est de savoir comment que les relations de coopération du groupe SAIDAL ont permis ou pas à ce dernier d'accéder aux voies de développement stratégique.

Méthodologie de l'étude de cas

En ce qui concerne notre étude, afin d'affirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique nous avons procédé :

Étude qualitative

Réalisée sous forme d'un entretien destiné au responsable de la direction partenariat, cet entretien individuel s'est déroulé sur la base d'un guide d'entretien effectué au niveau de l'entreprise SAIDAL.

Cet entretien nous a permis d'obtenir des informations qualitatives concernant l'élaboration, la gestion et le développement des relations de coopération du groupe SAIDAL avec d'autres sociétés privées et multinationales.

La collecte des documents

Les documents collectés notamment les rapports du conseil d'administration du groupe SAIDAL, ainsi que les résultats des anciens travaux de recherche en relation la thématique nous ont servi pour comprendre et analyser les diverses relations de coopération et le développement de leurs perspectives.

02-Analyse des résultats de l'enquête**01- analyse des résultats de l'entretien**

Analyse des résultats de l'entretien avec le responsable de la direction partenariat

Politique de partenariat

Forts de nos capacités acquises grâce à la réalisation de nouvelles unités de production et du soutien du gouvernement à notre entreprise, nous sommes plus que jamais déterminés à assumer pleinement notre rôle dans le développement du secteur pharmaceutique et la réalisation de la nouvelle stratégie du médicament impulsée par les pouvoirs publics.

Nous sommes également conscients de la nécessité absolue de nous adapter rapidement aux besoins de notre marché à travers l'élargissement de notre gamme de produits et l'introduction de nouvelles aires thérapeutiques et des molécules innovantes.

A partir de là, le partenariat basé sur le transfert de technologie, s'impose à nous comme un axe majeur et un levier essentiel nous permettant d'acquérir les savoirs faire, les compétences et la maîtrise des technologies innovantes auxquels nous aspirons pour réaliser nos objectifs de développement.

Notre politique de partenariat traduite par notre ouverture à la collaboration avec des acteurs, nationaux et internationaux partageant avec nous la vision de relations partenariales fondées sur le respect mutuel, la complémentarité, la rentabilité et la durabilité des opérations engagées.

Le processus de sélection des partenaires

L'État où les hauts dirigeants de l'industrie pharmaceutique en Algérie interviennent dans le processus de sélection des futurs partenaires de l'entreprise en prenant en compte la dimension relationnelle et politique ainsi que les aspirations de l'État étant le propriétaire et le premier responsable des entreprises publiques.

Chargé de concrétiser les directives et les visions de l'État les dirigeants de SAIDAL mettent en place des plans d'actions pour la réalisation de projets conjoints ou de filiales conjointes sous l'accord du ministère de l'industrie pharmaceutique.

Les partenariats visent le transfert de savoir-faire

Le groupe Saidal vient de s'inscrire dans une démarche traduite par la volonté politique de l'État visant l'ouverture de l'université à son environnement socioéconomique et l'association des étudiants dans les activités des entreprises. La formation dans le domaine de l'industrie pharmaceutique nécessite, la contribution des entreprises à élever le niveau des étudiants. Pour ce faire, le groupe Saidal compte apporter son expertise en contribuant au développement des connaissances des jeunes pharmaciens et participer ainsi à l'émergence d'un vivier de compétences à même de renforcer le secteur de l'industrie pharmaceutique algérien, notamment en les accueillant, entre autres supports, dans les sites industriels du groupe SAIDAL.

L'objectif de ce partenariat, est d'établir un cadre coopératif entre les deux parties et de définir les grandes lignes de collaboration et d'échange, entre autres, le transfert du savoir-faire et des technologies, notamment la promotion du partenariat dans les domaines des sciences et des technologies innovantes, l'amélioration de la qualité de la formation-action et l'encadrement des étudiants de la faculté de pharmacie par l'assistance technique universitaire GROUPE SAIDAL en collaboration avec les enseignants de la faculté de pharmacie de l'université Alger 1.

L'ex présidente directrice générale du groupe Saidal, Fatouma Akacem, a souligné que cet accord-cadre « nous permettra de coopérer ensemble pour la formation des étudiants et des travailleurs de Saidal ». Et d'ajouter que « le choix se justifie à plus d'un titre et il s'agit d'un aboutissement d'une tradition ancienne de coopération entre les universités et le groupe Saidal dans le domaine d'échange technique et scientifique ». Cette collaboration, a-t-elle affirmé, « contribuera sans aucun doute à la réalisation de nos principaux objectifs et apportera une impulsion nouvelle au dynamisme de notre coopération », précisant que la recherche représente un axe stratégique pour le groupe Saidal, qui s'est toujours engagé pour avoir une vraie connexion entre la recherche scientifique et le marché du travail dans le secteur pharmaceutique.

Bien que le groupe SAIDAL donne une importance capitale pour la formation du personnel et le transfert du savoir-faire mais cela reste timide quand ils s'agit des joint-ventures faites avec d'autres partenaires privés ou avec des multinationales à l'image de Pfizer ou SINOVAC, autrement dit ces joint-ventures recrutent et forment leur propre personnel et l'absence d'échanges ou d'outils susceptibles de créer un effet de contagion entre SAIDAL en tant que groupe industriel et ces joint-ventures conjointement réalisées ne permet pas à SAIDAL d'optimiser ces relations de coopération.

Les contrats de licence sont un système de transfert de savoir-faire mais SAIDAL n'a pas toutes les connaissances requises pour développer ce qui fait l'objet de la technologie transférée.

Les apports des relations de coopération

La satisfaction du besoin du marché

Plusieurs relations de coopération ont été nouées dont le seul objectif est de satisfaire en urgence le besoin accru du marché dans plusieurs champs thérapeutiques tel que les vaccins, les traitements du diabète et l'oncologie... Pour combler ce manque de médicaments de manière efficace, les hauts responsables de l'industrie pharmaceutique en Algérie font appel à des multinationales classés au premier rang mondial. Par ailleurs, la mission la plus difficile est de négocier avec ces Big Pharma sur les détails du contrat de la coopération en vue de créer une filiale ou un projet conjointement tout en prenant en compte le contexte que présente le marché local.

L'apport technologique

Ces joint-ventures ont été conclues dans un contexte de préparation insuffisante et la dépendance des entreprises pharmaceutiques vis-à-vis des laboratoires étrangers concerne à la fois les principes actifs, les équipements et le savoir-faire. L'apport technologique est un « enjeu » mais pas « l'objet » des joint-ventures conclues entre le groupe SAIDAL et les laboratoires privés et étrangers. La nature de l'œuvre poursuivie conjointement par les alliés n'est pas nécessairement technologique. Certes, SAIDAL a su acquérir pendant ces années des savoir-faire qu'il a internés et la gestion d'un portefeuille de relations qu'il est le seul à posséder est à ce titre une compétence stratégique. Une expertise scientifique et technologique élevée permettra de déplacer les capitaux vers l'amont de la chaîne de valeur : la production des principes actifs. Cet objectif est en cohérence avec les objectifs des entreprises algériennes tant en termes d'intégration et d'acquisition de nouvelles compétences scientifiques pour supporter l'innovation.

Tableau n° 05 : La technologie comme objet ou comme enjeu

	Technologie=objet (Conception étroite)	Technologie =enjeu (Conception élargie)
Action conjointe	Développement technologique	Développement d'activité
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).

La compétitivité du groupe SAIDAL

Lamise en commun de joint-ventures et de projets conjoints avec des laboratoires étrangers ont permis à SAIDAL d'améliorer sa compétitivité avec les autres laboratoires pharmaceutiques locaux d'une part, d'une autre part, il permet à SAIDAL en tant qu'organisation d'accumuler un savoir-faire en ce qui concerne la gestion de son portefeuille d'activité. De plus, la baisse des importations grâce aux filiales réalisées conjointement sur le territoire national.

La relation fournisseur client

La réalisation de coopérations entre SAIDAL et les laboratoires privés ou étrangers permet à l'État Algérien de faire en sorte que la relation « client fournisseur » se transforme en partenariat avec une diminution des importations et un champ de négociation détendu. Néanmoins, les parts de ces laboratoires dans les joint-ventures ou dans les projets conjointement réalisés engendrent une difficulté de négocier pour l'entreprise locale. À l'image de la société conjointe UP Jhon Pharma dont Pfizer possède 70 % du capital et SAIDAL possède 30 %.

L'image de marque du groupe SAIDAL

La coopération avec des leaders de l'industrie pharmaceutique mondial permet à SAIDAL d'améliorer son image de marque grâce à la réalisation d'exploits d'une envergure importante suite à des coopérations. On peut citer l'exemple du vaccin anti-Covid 19 CoronaVac lancé en décembre 2021 par le Groupe Saidal en collaboration avec les laboratoires chinois Sinovac. La concrétisation de projets pareils, et dans des « délais records » permet à SAIDAL de développer une image de marque et de construire une notoriété. Notamment en ce qui concerne la perspective du groupe à exporter vers les pays africains.

Synthèse des résultats de l'entretien

Ce que on peut retenir suite à l'entretien réalisé avec les responsables de la direction des partenariats que :

- Les relations de coopération du groupe SAIDAL avec les entreprises privées ont pour objectif principal la satisfaction des besoins du marché local.
- L'État joue un rôle majeur dans la sélection des partenaires en étant le propriétaire des entreprises publiques.
- Il n'existe pas de partenariat **win win** de façon équilibrée avec les entreprises privées et les multinationales.
- Le transfert du savoir-faire se fait principalement avec les universités et les instituts de formation publiques.
- En ce qui concerne les joint-ventures, le transfert du savoir-faire et de la technologie représentent des enjeux pour la réalisation de ces projets et ils ne font pas l'objet de ces coopérations.
- L'organisation du travail conjointement entre SAIDAL et les entreprises privées et multinationales ne signifie pas forcément le développement de compétences et de technologies en collaboration.
- Les partenariats permettent à SAIDAL d'améliorer sa compétitivité et son image de marque.

03-Évolution et issues des joints ventures

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.

Deux décennies après, 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

01-Les joint-ventures avant les années 2000

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), Feldéne 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. Durant les années qui viennent la joint-venture a connu une stabilité et une augmentation de sa production et de son effectif.

En 2020 suite à une réorganisation mondiale du Groupe Pfizer, il a été décidé par l'actionnaire majoritaire de créer 03 activités à savoir la commercialisation, le façonnage et la production ainsi que le changement de la nomination de la joint-venture de PSM à UpJhon SAIDAL PHARMA (USP) et l'élargissement de son portefeuille d'activité.

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 : SANOFIAVENTIS-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 SANOFI-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 ». Une proposition de transformation de la JV Industriel en JV Commercial en maintenant le même taux de participation (70% Sanofi, 30% SAIDAL) et le même Capital en 2021.

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'autres 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 la première usine en Afrique.

Afin de mettre en œuvre le protocole d'accord signé en juillet 2019 pour la création de la joint-venture entre SAIDAL et NOVO NORDISK, pour la fabrication des insulines, un comité technique a été installé et devait mettre en œuvre les actions nécessaires pour cette création. Il s'agit notamment de définir les parts de chacune des parties à travers leurs apports. (Rapport de gestion 2021).

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. Le démarrage de la production au cours du 4^{ème} trimestre de l'année 2013 » (Rapport du conseil d'administration, 2012, p.10). Actuellement SAIDAL possède 44.51 % du capital mesuré de 1 083 485 milliers de dinars. (Rapport de gestion 2021).

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.

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.

03.02-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 liquidation de la joint-venture SAIDAL SOLUPHARM a été prononcée en juin 2021.

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 ne signifie qu'aucunesuite 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.

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 JULPHAR en 2014 pour la production des médicaments génériques. Ces deux projets ne peuvent être considérés dans le cadre de cette recherche car ce sont des joint-ventures nouvellement créées. Le tableau fait la synthèse des issues des joint-ventures en 2021.

Tableau n°05 : Synthèse des issues des joint-ventures.

Les joint-ventures	Leurs issues en 2021
PFIZER SAIDAL MANUFACTURING actuellement UP Jhon PHARMA	En activité et connaît une extension de ses activités.
Aldaph	Dissoute. Novo Nordisk a repris le projet en filiale (Accord de création de joint-venture signé en 2019 en cours de réalisation).
RHÔNE POULENC SAIDAL actuellement WINTHROP PHARMA 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 PHARMA-CEUTICAL	La liquidation de la joint-venture a été prononcée le 31/12/2020.
SOLUPHARM	La liquidation de la joint-venture a été prononcée en juin 2021.
TAPHCO	En activité
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 activité et connaît une extension d'activités
SAIDAL JULPHAR	Le projet n'a pas abouti (Annulation de la résolution relative à ce partenariat par SAIDAL).

Source : réalisé par l'auteur.

Sur 12 joint-ventures réalisées, 4 sont en activité, 3 n'ont pas abouti, SOMEDIAL et IBERAL acquises par Saidal, une reprise par Novo Nordisk et 2 sont en liquidation.

04-Le profil des partenaires du groupe Saidal

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 Quelin (1992), considèrent que la position était déséquilibrée lorsque le chiffre d'affaires 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 Quelin, 1992, p.338).

La plupart des partenaires du groupe SAIDAL sont des leaders mondiaux. 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, SANOFI AVENTIS et Novo-Nordisk 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. On peut voir apparaître les effets de ce déséquilibre notamment dans les joint-ventures réalisées entre le groupe Saidal et les laboratoires étrangers dont :

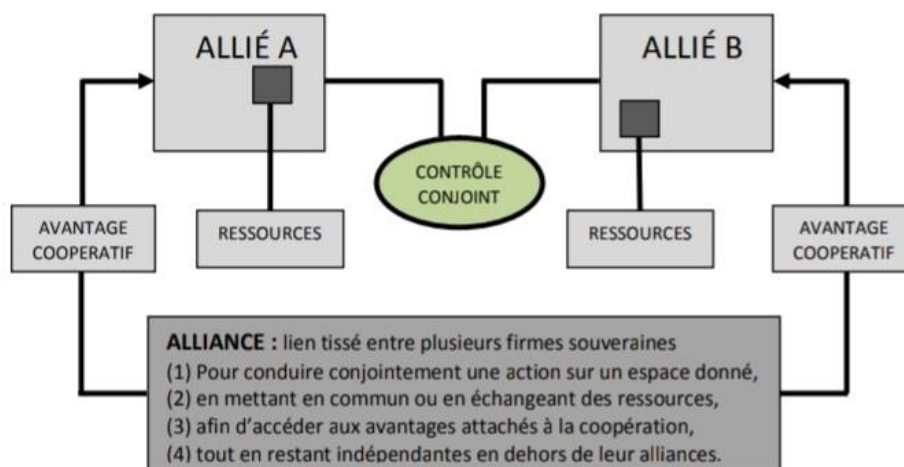
- La période de négociation prend beaucoup de temps et connaît parfois des périodes de stagnation ce qui ralentit le plan d'urgence de l'État.
- Les multinationales étrangères ont tendance à ne pas satisfaire les engagements signés notamment en ce qui concerne les quantités de médicaments produits, les délais de réalisation et l'apport en matière de technologies et savoir-faire.
- La participation des multinationales est relativement faible en termes de dividendes.
- Les joint-ventures ont pour objectif unique de satisfaire le marché et non de sorte qu'il y ait un effet de contagion avec le groupe Saidal.
- La non valorisation de la technologie apporté par les multinationales étrangères.

05-Les joint-ventures isolées

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.

Figure n°05 : La notion d'alliance : définition en quatre points clés



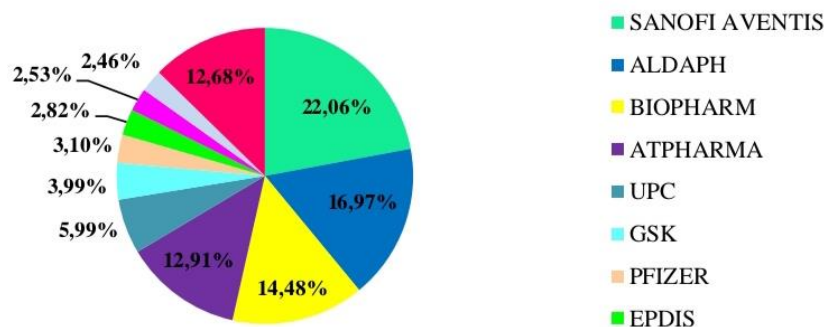
Source : Jolly (2001, p 17)

La figure montre que dans une alliance entre deux firmes souveraines, la réalisation des actions conjointement en échangeant des ressources leur permet d'accéder aux avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de leurs contrats de coopération.

Il est important de signaler que lorsqu'il existe un déséquilibre dans une alliance de sorte que la joint-venture est isolée de l'un des deux partenaires comme est le cas avec le groupe Saidal, ce dernier perd la capacité de concrétiser réellement les quatre points mentionnés dans la figure ce qui affecte négativement l'accès aux avantages coopératifs.

06-La dépendance des partenaires étrangers

Figure n°06 : Les principaux laboratoires fournisseurs de médicament Pour Algérie en 2017.



Source : Ministère de la Santé, de la population et de la Réforme hospitalière, 2018.

La figure montre que les principaux partenaires du groupe SAIDAL à l'image de SANOFI-AVENTIS, Pfizer et ALDAPH fournissent en même temps le pays ce qui leur permet de tirer des avantages substantiels de cette situation. Cela ne peut que renforcer le pouvoir de négociation de ces multinationales sur le marché Algérien.

En général les entreprises de l'industrie pharmaceutique nationales qu'elles soient publiques ou privées souffrent 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.

Si tous les avis sont unanimes pour affirmer que les entreprises du secteur ont acquis un savoir-faire réel dans la production des génériques, ce n'est pas le cas pour les produits biopharmaceutiques, ou 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. 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.

Suggestions et recommandations

Voici quelques suggestions, il nous paraît judicieux de les appliquer dans la conception les partenariats futurs du groupe Sidal pour qu'ils soient source d'avantages stratégiques :

-Chercher à nouer des partenariats avec les entreprises de la même taille que le groupe Sidal pour qu'il y ait un équilibre en termes d'apports de de bénéfices.

-Inclure le transfert des connaissances dans les contrats de partenariats et mettre en place les mécanismes nécessaires pour stimuler un effet de contagion en matière de savoir-faire.

-Évaluer régulièrement chaque partenariat pour s'assurer qu'il reste aligné sur les objectifs et pour apporter des modifications.

-Établir des canaux de communication entre les joint-ventures et l'entreprise mère.

-Former des techniciens spécialisés dans la technologie du domaine de l'industrie pharmaceutique afin de pouvoir analyser la technologie apportée par les partenaires.

-Veiller à développer une indépendance en dehors des alliances.

-Définir clairement les objectifs des partenariats ainsi que les délais pour les atteindre.

CONCLUSION

L'ouverture du marché algérien en 1990, a offert aux laboratoires privés et étrangers la perspective d'une extension de leur marché de référence. L'entreprise algérienne SAIDAL aurait du mal à s'imposer 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. Le groupe SAIDAL a noué plusieurs accords de partenariats dans le but de satisfaire la demande croissante en matière de médicaments. S'agissant d'un large portefeuille d'accords, nous avons essayé de comprendre comment que ces alliances ont servi d'une manière ou d'une autre le groupe Sidal comme vecteur de croissance de sorte qu'elles lui permettant d'accéder aux voies de développement stratégique dans le cadre de la politique pharmaceutique adoptée par les pouvoirs publics visant à développer l'industrie pharmaceutique Algérienne.

Le portefeuille d'accords constitué 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. SAIDAL possède un portefeuille de partenaires dont des laboratoires leaders mondiaux. Dans notre étude nous nous sommes focalisés sur les joint-ventures, cela est dû à l'impact qu'ont ces dernières sur le marché ainsi que l'organisation du travail autour de la coopération sur tous les niveaux.

L'analyse des joint-ventures conduit à connaître le contexte dans lequel elles sont réalisées, leur évolution ainsi que leurs effets contrastés. En mettant en relation ces résultats avec les voies de développement stratégique nous avons pu déduire que les accords de partenariat du groupe SAIDAL ont évolué de manière contrastée et ont abouti à des effets mitigés. Les partenariats semblent être la formule adéquate pour permettre au groupe Sidal de se positionner sur les rails du développement stratégique alors que sur le plan réel ils n'ont servi que comme une solution immédiate pour le manque accrue de médicaments et leur contribution au développement d'un savoir-faire et d'une maîtrise technologique reste insignifiante.

Néanmoins, 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 générale

Les coopérations inter-organisationnelles connaissent un essor à la fois en termes de pratiques des firmes et en matière de recherche académique en management. Certains auteurs n'hésitent pas à qualifier la phase actuelle de l'évolution de l'économie mondiale de « capitalisme d'alliances » (Narula, Dunnig, 1999)¹. Les alliances stratégiques sont souvent définies comme des liens capitalistiques contractuels entre des firmes indépendantes qui décident de combiner ou d'ajouter une partie de leurs ressources afin de tirer des avantages organisationnels, stratégiques, ou compétitifs de la coopération. Ces avantages sont de nature différente selon le type, la forme et l'importance de la relation commune entre les partenaires. Ainsi, plusieurs objectifs peuvent motiver la formation des alliances stratégiques : conquête de nouveaux marchés, transfert de savoir-faire, atteinte des économies d'échelle, minimisation des risques et de l'incertitude dans ce sens, depuis les années 1980, les entreprises quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activités se développent de plus en plus par des opérations de croissance externe, notamment par des alliances stratégiques (AS) ou des fusions-acquisitions (F&A) (Paturel, 1990).

Parallèlement, l'intensité grandissante de la complexité environnementale et le dynamisme de la compétition dans les différentes industries ont impliqué des modifications dans la stratégie des entreprises à la fin des années quatre-vingt. Précédemment perçue comme une adaptation de la firme face à son environnement, l'analyse stratégique a dû être modifiée afin que la firme puisse évoluer efficacement dans des environnements en continuel changement. Le développement des entreprises n'étant plus basé sur les perspectives statiques d'évolution du couple marché / produit s'appuyant sur le modèle industriel classique, mais sur le développement lié à l'évolution de ses ressources et de ses compétences propres (Grant, 1991). Ces ressources et compétences devenant des sources d'avantage concurrentiel, les entreprises doivent transformer leur organisation pour la faire évoluer et en acquérir une nouvelle. Justement, l'alliance stratégique, forme organisationnelle partagée, apparaît comme une manœuvre pertinente permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage (Hamel, 1991).

S'agissant du partenariat entre le public et le privé, cela rend la relation de coopération plus complexe si on la compare à la définition que nous avons avancée en haut. Dû à la dépendance d'une des deux firmes partenaires de l'État, le partenariat doit répondre aux exigences des politiques publiques et à une implication du gouvernement sur tous les niveaux, au cours des négociations et durant la réalisation.

Dans les pays en développement à l'image de l'Algérie, l'entrée en économie du marché représente une condition évidente pour diversifier son économie et stimuler la croissance économique. Pour cela à partir des années 90 des textes de lois ont été rédigés pour permettre à des firmes privées et étrangers de jouer un rôle majeur en faveur du développement économique qu'il soit dans la même trajectoire avec la volonté et les émotions de l'État détentrice des entreprises publiques. Pour cela nous nous sommes intéressés dans le premier chapitre à l'aspect managérial du partenariat public privé en essayant d'apporter un éclaircissement sur ce qui est cette relation complexe, de remettre en cause son existence en identifiant les contraintes et ambitions relatives à ce genre de coopération. S'agissant du partenariat entre les secteurs public et privé, cela rend la relation de coopération plus complexe si on la compare à la définition classique d'une alliance. Cela est dû à la dépendance d'une des deux firmes partenaires de l'État, le partenariat doit répondre aux exigences des politiques publiques et à une implication du gouvernement sur tous les niveaux, au cours des négociations et durant la réalisation.

Dans le deuxième chapitre nous avons abordé le concept de l'alliance car un partenariat tend à devenir une alliance entre deux firmes en tissant plusieurs liens à caractère stratégique et durable. La revue de littérature a attribué plusieurs définitions à l'alliance stratégique et ses différentes formes organisationnelles pratiques et révèle 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 ainsi qu'au développement technologique.

Les entreprises nouent des accords d'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 et faire de cette alliance un vecteur de croissance. Ce chapitre porte sur les différentes formes d'alliances que ce soit entre deux alliés concurrents ou bien deux alliés non-concurrents qui appartiennent à des secteurs d'activité différents.

En deuxième partie, dans le cadre d'une étude de cas nous avons souhaité étudier les accords de partenariat du groupe Sidal, Le groupe Sidal a su construire un large portefeuille d'accords avec le secteur privé représenté par les entreprises privées et les laboratoires étrangers. Cette politique de coopération est présentée comme la formule qui convient le secteur de l'industrie pharmaceutique en Algérie et qui va le mettre sur les rails du développement stratégique.

À la lumière des analyses de l'étude menée, nous avons pu avoir une idée claire et globale à l'égard des accords de coopération notamment les joint-ventures réalisées par le groupe Sidal avec partenaires privés et étrangers, nous avons ainsi pu ressortir un certain nombre d'observations qui nous ont permis de vérifier, affirmer et rejeter les éléments de nos hypothèses :

-Les relations de coopération n'ont pas permis au groupe Sidal d'acquérir une technologie nouvelle et un savoir-faire remarquable, néanmoins le groupe a pu acquérir une expérience en ce qui concerne la gestion du portefeuille d'accords et améliorer sa compétitivité et son l'image son marque.

-Les partenariats n'ont pas permis au groupe Sidal d'y aller au-delà de sa zone domestique dans le cadre de l'échange et de la coopération, malgré que l'organisation du travail conjointement a permis l'interaction avec des leaders mondiaux dans l'industrie.

Malgré l'atteinte des objectifs pour lesquels ils étaient conçus à savoir l'augmentation de la production locale et l'offre d'une large gamme de médicaments dans plusieurs domaines thérapeutiques. La contribution des partenariats dans le développement stratégique du groupe Sidal est limitée. Le premier responsable de l'industrie en Algérie annonce lui-même que les relations de coopération doivent connaître une nouvelle ère et une nouvelle conception. Dans ce sens, nous avons proposé des recommandations et des suggestions afin de concevoir un modèle de coopération qui va permettre au groupe Sidal de se doter des mécanismes nécessaires pour son développement stratégique. Il faut noter qu'actuellement le savoir-faire et la technologie font partie des bases du métier, alors que les sources d'avantages concurrentiels se construisent sur d'autres éléments. Tel que la recherche et le développement, et l'innovation.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des ouvrages

- A, SEDJRI. Partenariat public-privé et gouvernance future. Edition Le Harmattan, 2005.
- Aliouat.B Stratégies de coopérations industrielles. Editions Economica, Paris 1996.
- Blanchot F. : « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en termes d'interpénétration organisationnelle », presse universitaire de Nancy, 1999, P. 26.
- Brousseau E. : « Contrat et comportement coopératifs : le cas des relations interentreprises », Edition CNRS, 1996, P. 34.
- Bernard. G ; Pierre. D, Les stratégies d'alliance. Les éditions d'organisation, 1995.
- Bernard Garrette Strategor, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Inter Editions, 2ème édition, 1993.
- Coriat, B., Penser à l'envers, Christian Bourgois, 1991 ; Womack, J.P., Jones, D.T., Ross, D., Le système qui va changer le monde, Dunod, 1992.
- Collins, T.M., Doorley, T.L. Les alliances stratégiques, Inter Editions, 1992 (traduction française) ; Ohmae, k., La Triade, Flammarion, 1985 (traduction française)
- Dussauge, p., “ Alliances et coopération dans l'aérospatial et l'armement : bilan et perspectives dans le contexte de l'après-guerre froide ”, Économie appliquée, tome n 3 , p. 117-152,1993
- Doz, Y, L., Hamel, G. Et prahalad, C. K., “Collaborate with your Competitors – and win”, Harvard business review 1989, vol. 67 , n° 1, p. 130-139.
- Deysine A., Duboin J. : « S'internationaliser, stratégies et techniques », Edition Dalloz, 1995.
- Dussauge, p., Ramanantsoa, B., Technologie et stratégie d'entreprise, McGraw-Hill, 1987.
- E.S. SAVAS. PRIVATISATION ET PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ traduit par Michel Le Seach. Ed, Nouveaux horizons 2002.
- HachimiSanni Yaya, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article numéro01.
- Frankie, L.G., Joint-Venture Survival in Multinational Corporation, Praeger, 1971; stopford, J.M., Wells, L., Managing the Multinational, Basic Books, 1972.
- Jacot, J.H., Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation des systèmes automobiles en France et au Japon, La Documentation Française, Commissariat Général au plan, 1990.
- Garrette, B., Dussauge, P., “ Lyonnaise des Eaux-Dumez ”, in Dussauge, P., Garrette, B. (eds), stratégie d'entreprise : études de cas, Inter Editions, 1993.
- Gibbons R. (2005), « Four formal (izable) theories of the firm », Journal of Economic Behavior & Organization, 58: 200-245.
- Lynch, R.P., Business Alliances Guide: The Hidden competitive weapon, Wiley, 1993.

- Michel LAFFITE, Les partenariats publics privés (une clé pour l'investissement public en France) Michel LAFFITE, édition revue banque. France.
- Marie-Claude Bélis-Bergouignan, Matthieu Montalban, Mustafa Erdem Sakinç, Andy Smith. L'industrie pharmaceutique, Règles, Acteurs et pouvoir. La documentation française 2014.
- Morris, D., Herbert, M., "Trends in International Collaborative Agreements", Columbia Journal of World business 1987, vol . 22, n° 2 p.15-21.
- Morita, A., Made in Japan, Laffont, 1986 (traduction française).
- OCDE, Technical Cooperation agreements between Firms. Some Initial Data and Analysis, Directorate for science, Technology, and Industry, DSTI/SRP/86-20, Mai 1986.
- Olivier MEIER. Stratégies de croissance, Fusion acquisition, Alliances stratégiques, Développement interne. Ed, DUNOD 2009.
- Paul W. Beamish et Nathaniel L. Beckford., Strategies for Joint-Venture success, Croom Helm, 1987.
- Porter, M.E. (ed), Competition in Global Industries, Harvard Business school press, 1986.
- Rainelli M., Gaffard J-l., Asquin A. : « Les nouvelles formes organisationnelles, Edition Economica, 1995.
- Thietart R.A., Xuereb J.M. : « Stratégie », 2ème Edition Dunod, 2005.

Liste des Thèses et mémoires

- BELLAHCENE-BELKHEMSA Ouerdia : Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. Thèse de doctorat Université de Tizi ouzou 2015.
- SEKHER kahina : Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL. Thèse de magistère Université de Tizi ouzou 2012.
- Lila ZIAN : L'industrie du médicament en Algérie : Etat des lieux et contraintes. Revue Abaad Iktissadia Université de Béjaïa. 2021.

Sites web

<https://www.saidalgroup.dz/>

<http://www.miph.gov.dz/>

<https://www.calameo.com/books/0021858240e09708c43a3>

<https://www.sante.gov.dz/>

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les principales approches théoriques de coopération.

Tableau n°02 : Les principales différences entre le secteur public et le secteur privé.

Tableau n°03 : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises non concurrentes.

Tableau n°04 : Filiales détenues à plus de 50 %.

Tableau n°05 : Synthèse des issues des joint-ventures.

Liste des figures

Figure n°01 : Les alliances de Co-intégration.

Figure n°02 : Les alliances de pseudo-concentration.

Figure n°03 : Les alliances complémentaires.

Figure n°04 : organigramme du groupe SAIDAL.

Figure n°05 : La notion d'alliance : définition en quatre points clés.

Figure n°06 : Les principaux laboratoires fournisseurs de médicament Pour Algérie en 2017.

Liste des abréviations

Ppp : Partenariat public privé

ACDIMA: Arab Company for Drug Industries & Medical Appliances

NMP : New management publique

OMS : Organisation mondiale de la santé

A N D R U : Agence nationale pour le développement de la recherche

Universitaire

F C S : Facteurs clés de succès

Annexe 01 : Les principales perspectives du groupe Saidal

Dans un contexte économique caractérisé par la crise sanitaire qui a engendré particulièrement des difficultés d'approvisionnements et une augmentation des prix des intrants, le Groupe SAIDAL a préconisé une nouvelle approche basée sur la mise en place de trois axes stratégiques déclinés en objectifs opérationnels, permettant de guider le comportement des différents acteurs vers une vision commune en corrélation avec la stratégie de l'entreprise et ce, dans le but d'améliorer le niveau de performance.



Les principales perspectives du Groupe se résument comme suit :

- Atteindre en volume à moyen terme, une part de marché de **10%** du marché global et **16%** du marché équivalent, correspondant à une évolution de **28%** par rapport à 2021;
- Réaliser en 2022, une croissance de **42%** du volume des ventes, comparativement aux réalisations de l'exercice 2021 ;
- Réaliser en 2022, un plan d'investissement de **1 975 Millions de dinars** ; dont **845 Millions de Dinars** sur fonds propres et **1 128 Millions de Dinars** par financement FNI ;
- Réaliser un chiffre d'affaires de **1,5 Millions d'Euro** à l'exportation en 2022 et **3 Millions d'Euros** à l'horizon 2023 ;
- Développer **54 nouveaux produits** à l'horizon 2023 ;
- Restructurer le centre de bioéquivalence « **BIOEQUIVAL** » sous forme de filiale autonome, laquelle filiale aura pour mission, de réaliser les prestations de service pour les entités de SAIDAL et les autres laboratoires pharmaceutiques privés ;
- Concrétiser en 2022, le partenariat avec les laboratoires **NOVO-NORDISK** pour la production des insulines ;
- Lancer le projet d'acquisition de nouveaux produits et de dossiers de vaccin au niveau du site de production de Constantine 01 ;
- Lancer le projet de production en Full-Process des produits d'oncologie au niveau du site de Constantine 03 ;
- Créer et mettre en exploitation l'académie de SAIDAL, qui aura pour objet, la formation, notamment dans les domaines pharmaceutiques et techniques ;
- Lancer la certification en management de l'environnement selon le référentiel **ISO 14 001** ;
- Lancer le projet de développement de compléments alimentaires ;
- Lancer la certification selon le référentiel **FDA** de l'atelier oncologie du site d'El Harrach.

Source : Rapport du conseil d'administration 2021

Annexe 02 : Les filiales détenues à plus de 50 %.

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL (%)	Agrégats financiers	2020	2021
IBERAL	2005	552 760	100%	C.A	27 957	26 657
				V.A	19 724	12 210
				E.B.E	-3 965	-5 186
				R. Net	-21 156	-9 529
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	8	8
				Rentabilité	82%	76%
				V. mathématique	18	18
SOMEDIAL	1994	2 171 800	65,55%	C.A	682 667	776 270
				V.A	275 111	247 578
				E.B.E	142 162	112 781
				R. Net	1 626	5 670
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	4	5
				Rentabilité	4%	5%
				V. mathématique	104	105
ONCO PHARM SAIDAL Ex (SNM)	2021	150 000	85%	C.A	0	0
				V.A	-608	-1067
				E.B.E	-2 270	-2 756
				R. Net	-8 658	1 670
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	-5	-5
				Rentabilité	-18%	-17%
V. mathématique	25	25				

Source : Rapport du conseil d'administration 2021.

6.1.2. Joint-ventures

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL %	Agrégats financiers	2020	2021
WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS)	1999	426 200	50%	C.A	1 999 199	1 689 276
				V.A	554 619	587 521
				E.B.E	150 911	64 511
				R. Net	87 997	11 852
				Dividendes	10 560	/
				(+) ou (-) value	45	45
				Rentabilité	445%	429%
V. mathématique	54	55				
Up Jhon SAIDAL PHARMA (USP) (ex PSM)	1998	912 000	50 %	C.A	6 772 418	5 196 559
				V.A	952 549	578 644
				E.B.E	412 477	-299 870
				R. Net	69 259	-1 275 555
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	178	-10
				Rentabilité	178%	-10%
V. mathématique	278	90				
TAPHCO	1999	1 085 484	44,51 %	C.A	165 676	559 124
				V.A	9 671	140 559
				E.B.E	-67 975	61 515
				R. Net	-149 810	5 645
				Dividendes	0	0
				(+) ou (-) value	12	12
				Rentabilité	176%	176%
V. mathématique	18	18				

6.1.3. Autres partenariats

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL (%)	Agrégats financiers	2020	2021
NOVER	2000	288 000	4,40 %	C.A	774 716	897 122
				V.A	555 728	489 909
				E.B.E	45 015	174 265
				R. Net	-65 852	59 249
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	8	7
				Rentabilité	780%	721%
V. mathématique	9	8				
ALGERIE CLEARING	2000	240 000	2,54 %	C.A	99 462	99 968
				V.A	76 827	72 519
				E.B.E	45 445	58 488
				R. Net	29 904	40 951
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	0,7	0,9
				Rentabilité	74%	91%
V. mathématique	2	2				
ACDIMA	1999	90 000 (Milliers de Dinars Koweïtiens)	0,51%	C.A DA	4 550 747	5 152 817
				R.Net DA	2 125 455	685 750
GRP ALGERIA CORPORATE UNIVERSITIES	2016	14 000	7,14%	C.A	52 025	55 020
				V.A	14 092	12 534
				E.B.E	5 696	-5 869
				R. Net	1 659	-5 525
				Dividendes	/	/
				(+) ou (-) value	-21	-29
				Rentabilité	-212%	-287%
V. mathématique	-11	-19				

Source : Rapport du conseil d'administration 2021.

Annexe 04 : Point de situation sur Up Jhon pharma.

6.1.6. Point de situation Up Jhon SAIDAL PHARMA (USP)

Suite à une réorganisation mondiale du Groupe Pfizer, il a été décidé par l'actionnaire majoritaire de :

- Créer 03 activités à savoir : la commercialisation, le façonnage et la production.
- Céder les parts de CP PHARMACEUTICAL à UpJhon ALGERIA HOLDDCO LLC (filiale du Groupe Pfizer).
- Changer la dénomination de PSM à UpJhon SAIDAL PHARMA (USP).
- Elargir le portefeuille d'activités de USP.

A cet effet, en 2021, il a été entrepris par PSM ce qui suit :

- La mise à jour des statuts (dénomination + nouvelles activités à savoir la commercialisation, façonnage et production), en date du 11/08/2020.
- La transmission au Ministère d'un courrier de demande d'autorisation de cession des parts à UPJHON ALGERIA HOLDDCO LLC le 13/06/2021.

Actuellement, PSM fonctionne selon la nouvelle dénomination UpJhon SAIDAL PHARMA (USP) organisation annoncée par la direction de Pfizer.

6.2. Partenariat technologique et commercial

6.2.1. Point de situation sur les joint-ventures :

- **PARTENARIAT SAIDAL- NOVO NORDISK (PROJET INSULINE)**

Afin de mettre en œuvre le protocole d'accord signé en juillet 2019 pour la création de la joint-venture entre SAIDAL et NOVO NORDISK, pour la fabrication des insulines, un comité technique a été installé et devait mettre en œuvre les actions nécessaires pour cette création. Il s'agit notamment de définir les parts de chacune des parties à travers leurs apports.

Un commissaire aux apports a été désigné pour cela, un projet de pacte d'actionnaires a été proposé pour discussion et avis.

- **PARTENARIAT SAIDAL- SANOFI (WINTHROP PHARMA SAIDAL : WPS)**

Proposition de transformation de la JV Industriel en JV Commercial en maintenant le même taux de participation (70% Sanofi, 50% SAIDAL) et le même Capital.

6.2.2. Achat de dossiers pharmaceutiques sous format CTD avec assistance technique :

Contrat signé le 25 Janvier 2021 entre SAIDAL et ZIM pour acquisition de dossiers et achat de premix

Source : Rapport du conseil d'administration 2021.

Table des matières

Introduction générale.....	03
Chapitre 01 : Le partenariat public privé relation de coopération.....	04
Introduction chapitre 01.....	04
Section 01 : généralités sur le partenariat public privé.....	05
1. Bref historique	05
02. Définition du partenariat public-privé.....	06
03. Les caractéristiques du partenariat public privé	07
04. La coopération : éclairage théorique.....	08
04.01 La théorie des couts de transaction.....	09
04.02-La théorie de l'agence.....	11
04.03-Le New Public Management (NPM).....	12
05- Typologie du partenariat	14
05.01-Le partenariat commercial	14
05.01.01-La franchise	13
05.01.02-Les accords d'approvisionnement	15
05.01.03-Le portage	15
05.02-Le partenariat industriel	15
05.02.01-Les accords de sous-traitance.....	15
05.02.02-Accord de fabrication en commun	16
05.02.03-Le contrat de façonnage	16
05.03-Le partenariat technologique	16
05.03.01-Les accords de licence	17
05.03.02-Les accords de recherche et développement	17
05.04-Le partenariat financier	18
05.04.01-La prise de participation	18
05.04.02-La joint-venture (la filiale commune).....	18
Section 02 : Le recours au partenariat public privé.....	19
01-Le secteur public.....	19
01.01-Définition du secteur public.....	19

01.02-Missions et principes du secteur public.....	19
1-Egalité	19
2-Continuité	19
3-Adaptabilité.....	19
2-Secteur privé.....	20
03-Principales différences entre gestion des entreprises public et privé.....	21
04-Les raisons qui poussent le public à faire recours au privé.....	21
03.01-Les 4 principaux phénomènes qui expliquent l'émergence des PPP.....	22
Section 03 : Rôles et objectifs et inconvénients dans le cadre d'un partenariat entre entreprise publique et entreprise privée.....	23
01. Pour le secteur public.....	23
02- Pour le partenaire privé : Rôles et objectifs.....	24
03-Les inconvénients.....	25
03-Contraintes publiques et motivations stratégiques.....	26
Conclusion chapitre 01.....	27
Chapitre 02 : le partenariat public privé et l'alliance stratégique.....	29
Introduction chapitre 02.....	29
Section 01 : l'ère des alliances stratégiques.....	30
01-L'évolution de la coopération : des joint-ventures traditionnelles aux alliances stratégiques.....	30
02-La spécificité des alliances inter-entreprises.....	31
02-01. Centre de décision multiple	31
02.02-Conflits d'intérêts	32
02.03-Une forme juridique complexe.....	33
03- les effets de l'alliance pour les entreprises partenaires.....	34
04-Les facteurs déterminants pour une coopération durable.....	35
04.01-Le rôle de la confiance	35
04.02-L'engagement	37
04.03-La communication	38

04.04-L'équité entre les partenaires	39
Section 02 : les grands types d'alliance.....	40
01-Les partenariats entre firmes non concurrentes	40
01.01- Les joint-ventures de multinationalisation.....	40
01.02-Les partenariats verticaux	41
01.03Les accords intersectoriels.....	43
02-Les alliances entre concurrents.....	44
02.01-Les alliances de co-intégration.....	45
02.02-Les alliances de pseudo-concentration	46
Section 03 : Les apports des alliances stratégiques.....	50
01-Pourquoi nouer des alliances stratégiques.....	50
01.01-La mondialisation.....	50
01.02-L'évolution des technologies.....	51
01.03-L'échec des fusions et acquisitions.....	52
02-Les voies de développement stratégique.....	53
02.01- L'internationalisation.....	53
02.02-L'intégration verticale.....	53
02.03-La diversification.....	53
03-Le comportement stratégique lors d'une alliance inter-entreprises	54
03.01-L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle.....	55
03.02-L'accord de coopération comme arme concurrentielle exogène.....	55
03.03- L'accord de coopération comme stratégie concurrentielle endogène.....	55
03.04-L'accord de coopération comme stratégie relationnelle	56
Conclusion chapitre 02.....	58
Chapitre 03: La contribution des relation de coopération au développement stratégique : Cas de l'entreprise SAIDAL	59
Introduction chapitre 03.....	59
Section 01 : présentation du groupe SAIDAL	60
01-Historique de l'industrie et création du groupe SAIDAL.....	60
01.01-Présentation de SAIDAL	62

02- Les objectifs de SAIDAL	62
03-Les principales perspectives du groupe SAIDAL.....	63
Organigramme du groupe Saidal	65
Section 02 : Les relations de partenariat du groupe SAIDAL.....	66
01-Partenariat financier (participation).....	66
01.01-Filiales détenues à plus de 50 %	66
-IBERAL.....	67
-SOMEDIAL.....	67
-ONCO Pharm SAIDAL Ex (SNM)	67
-01.02-Les Joint-ventures.....	68
-WINTHROP PHARMA SAIDAL.....	68
-Up Jhon Saidal pharma.....	68
-TAPHCO.....	69
01.03-Autres partenariats	70
-Nover.....	70
-Algérie clearing.....	70
-ACDIMA.....	70
-GPR ALGERIA CORPORATE UNIVERSITY	71
02-Partenariat technologique et commercial	71
Point de situation sur les joint-ventures.....	71
02.01-Partenariat SAIDAL NOVO-NORDISK (Projet insuline)	71
02.02-CKD OTTO Pharma.....	72
-Projet insuline.....	72
-Projet vaccin.....	72
-SINOVAC.....	72
03-Partenariats intersectoriels.....	73
03.01-Partenariats visent la formation	73
Section 03 : La contribution des joint-ventures au développement stratégique du groupe Saidal	74
01-Présentation de la méthodologie de recherche.....	74

Méthodologie de l'étude de cas	75
02-Analyse des résultats de l'enquête	75
02.01- analyse des résultats de l'entretien.....	75
Politique de partenariat.....	76
Le processus de sélection des partenaires.....	76
Les partenariats visent le transfert de savoir-faire	76
Les apports des relations de coopération	77
La satisfaction du besoin du marché.....	77
L'apport technologique	77
La compétitivité du groupe SAIDAL.....	78
La relation fournisseur client.....	78
L'image de marque du groupe SAIDAL.....	78
Synthèse des résultats de l'entretien	78
03-Évolution et issues des joints ventures.....	80
03.01-Les joint-ventures avant les années 2000.....	80
La joint-venture PFIZER SAIDAL MANUFACTURING.....	80
Rhône Poulenc SAIDAL (RPS) avec le laboratoire français Rhône Poulenc.....	80
La joint-venture « SOMEDIAL »	81
La joint-venture ALDAPH.....	82
La joint-venture TAPHCO	82
La joint-venture JORAS.....	83
La joint-venture SAIDAL GLAXO WELLCOME	83
03.02-Les joint-ventures créées dans les années 2000.....	83
La joint-venture SOLUPHARM.....	83
La joint-venture SAIDAL ABOLMED	83
La joint-venture IBERAL	83
04-Le profil des partenaires du groupe S Vidal	85
05-Les joint-ventures isolées.....	86
06-La dépendance des partenaires étrangers.....	87
Suggestions et recommandations.....	88
Conclusion	chapitre
03.....	90

Conclusion générale92

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. Dans un contexte extérieur caractérisé par la globalisation des phénomènes économiques et l'évolution technologique et suite à une transformation du contexte réglementaire du pays, 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). Pour le groupe Sidal ces accords de partenariat sont annoncés comme une opportunité, d'une part pour satisfaire les besoins de la population et matière de médicaments, d'une autre part pour lancer le développement et stimuler la croissance du groupe visent l'acquisition d'une nouvelle technologie et des compétences clés. En l'attachant à des perspectives stratégiques, cette dimension donnée au partenariat rend nécessaire d'aller au-delà de la satisfaction des besoins immédiats afin d'analyser sa performance et ses effets sur le groupe Sidal et sur l'industrie.

Summary

The spectacular dimension of the cooperation strategy is materialized by the multiplication of partnership agreements and alliances in several industries. From this point of view, the Algerian pharmaceutical industry constitutes a privileged field of application for the study of these agreements. In an external context characterized by the globalization of economic phenomena and technological development and following a transformation of the country's regulatory context, this industry is marked both by the emergence of new players and by the implementation of numerous agreements partnerships in different forms (joint ventures, pharmaceutical manufacturing agreements and licensing contracts) and with numerous players (foreign laboratories and national private pharmaceutical companies). For the Sidal group, these partnership agreements are announced as an opportunity, on the one hand to satisfy the needs of the population and in terms of medicines, on the other hand to launch the development and stimulate the growth of the group aiming at the acquisition of new technology and key skills. By attaching it to strategic perspectives, this dimension given to the partnership makes it necessary to go beyond the satisfaction of immediate needs in order to analyze its performance and its effects on the Sidal group and on the industry.

Mots clés

Partenariat public-privé - Industrie pharmaceutique - Alliance stratégique - Stratégie de coopération - globalisation - Évolution technologique - Secteur public - Secteur privé - joint venture - multinationales étrangères - Avantages concurrentiels - Filiale commune - Partenariat technologique - Partenariat industriel - Projet conjoint - Développement stratégiques - Stratégie concurrentielle ...Etc.