

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master Académique en Management Des Organisations

**ÉTUDE DE LA PERFORMANCE D'UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE DANS LE
CADRE D'UNE JOINT VENTURE INTERNATIONALE**

Cas: La joint venture internationale "Winthrop Pharma Sidal"

Par : AIT TALEB Annia

Encadré par : Dr. ROUANE

Année 2017/2018

RÉSUMÉ

Très présent dans la littérature de gestion, le concept de performance a fait l'objet de nombreuses recherches et plus encore, dans le cadre des alliances stratégiques, où malgré le nombre important de publications et d'études sur le sujet, aucun consensus n'a réellement été trouvé quant à sa définition et à sa mesure.

L'objet de ce travail est de présenter dans un premier temps, les concepts d'alliance stratégique, de joint venture internationale ainsi qu'un état de l'art sur la performance, dans le cadre de ces relations inter organisationnelles. D'étudier dans un second temps, la performance d'une alliance stratégique, ayant pris la forme d'une joint venture internationale "Winthrop Pharma Sidal", conclue entre le groupe pharmaceutique algérien Sidal et le groupe français Rhône Poulenc à l'époque, devenu Sanofi-Aventis. Étude faite sur la base de critères de mesure "objectifs" et "subjectifs". Pour enfin, conclure par une synthèse, reprenant les principaux résultats obtenus, ainsi que les apports et les limites de cette recherche.

Mots clés : Performance, Alliances stratégiques, joint ventures internationales.

ABSTRACT

Very present in the management literature, the concept of performance has been subject of a lot of research and even more so in the frame of strategic alliances where, despite of the large number of publications and studies on the subject, no consensus has really been found as to its definition and measurement.

The purpose of this work is to present at first, the different concepts, strategic alliance, international joint venture and also the state of art on performance, in the context of these inter-organizational relations. To study in the second step, the performance of strategic alliance through an international joint venture "Winthrop Pharma Sidal", concluded between the Algerian pharmaceutical group Sidal and the French group Rhône Poulenc, which became Sanofi-Aventis. Study made on the basis of "objective" and "subjective" measurement criteria. To finally, conclude with a synthesis summarizing the main results obtained, as well as the contributions and the limits of this research.

Keywords : Performance, Strategic Alliances, International Joint Ventures.

ملخص

قد كان مفهوم الأداء، الذي كان حاضرا جدا في أدب التسيير، موضوعا للكثير من البحوث، وأكثر من ذلك في سياق التحالفات الإستراتيجية حيث رغم العدد الكبير من المنشورات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تعريفه وقياسه.

إن الهدف من هذا العمل هو أولاً عرض مفاهيم التحالف الاستراتيجي، المشروع المشترك الدولي، وأيضاً ما ورد عن الأداء في سياق هذه العلاقات بين المؤسسات. دراسة في خطوة ثانية، أداء تحالف استراتيجي في شكل مشروع مشترك دولي "وينثروب فارما صيدال" الذي تم إبرامه بين المجموعة الصيدلانية الجزائرية صيدال والفرنسية رون بولينك في ذلك الوقت، الذي أصبح سانوفي أفنتيس. تم إجراء الدراسة على أساس معايير قياس "موضوعية" و"ذاتية". لتنتهي مع تلخيص يلخص النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها بالإضافة إلى مساهمات وحدود هذا البحث.

الكلمات الرئيسية : الأداء، التحالفات الإستراتيجية، المشاريع المشتركة الدولية

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je voudrais adresser mes profonds et sincères remerciements et toute ma reconnaissance, à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail de recherche et au bon déroulement du stage pratique.

Je remercie particulièrement, mon encadreur Dr ROUANE pour l'intérêt témoigné à ce travail, pour ses orientations et ses conseils si précieux.

Je tiens également à remercier la direction, le personnel de la bibliothèque et l'ensemble des enseignants de notre école qui ont toujours répondu présents et qui n'ont ménagé aucun effort, pour la réussite de notre formation.

Mes remerciements vont aussi au personnel et aux responsables actuels et anciens de SAIDAL, pour leur disponibilité, leur coopération et leur aide, tout spécialement, à Mme AKACEM, Mme OULMANE, Mr SALMI et Mr OUAKLI.

Enfin, ma profonde gratitude est adressée à mon mari et à mes filles pour leur soutien et leur patience en toute circonstance. À mes parents qui n'ont cessé de m'encourager et de croire en moi et sans qui, ce modeste travail n'aurait jamais pu se faire. À mes beaux parents, pour leur soutien moral et leurs encouragements, tout au long de ces deux années d'études.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
1 Les alliances stratégiques.....	7
1.1 Définition des alliances stratégiques.....	7
1.2 Typologies des alliances stratégiques.....	11
1.3 Motivations des alliances stratégiques et principales approches théoriques.....	13
2 Joint venture: une forme particulière d'alliance stratégique.....	17
2.1 Définition et classification des joint ventures.....	17
2.2 Typologie des joints ventures internationales.....	19
2.3 Pourquoi une joint venture internationale.....	21
3 La performance dans le cadre des alliances stratégiques.....	25
3.1 Les approches théoriques de la performance des alliances stratégiques.....	25
3.2 Les approches théoriques de la mesure de la performance des alliances stratégiques.....	29
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET TERRAIN D'ÉTUDE.....	38
1 L'approche de la recherche.....	39
1.1 Le positionnement épistémologique.....	39
1.2 Le choix méthodologique.....	41
1.3 Méthode de collecte des données.....	43

2	Présentation du terrain d'étude.....	46
2.1	Informations générales.....	46
2.2	Activités et missions du groupe Saidal	47
2.3	Infrastructures du groupe Saidal	48
2.4	Organisation du groupe Saidal	48
3	Présentation générale de la joint venture internationale WPS.....	50
	CHAPITRE III : ANALYSE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	53
1	L'analyse des données.....	54
2	Thèmes et catégories d'analyse.....	56
3	Présentation et interprétation des résultats.....	59
3.1	Première dimension de la performance de l'alliance stratégique dans le cadre de WPS : La performance des partenaires	59
3.2	Deuxième dimension de la performance de l'alliance stratégique dans le cadre de WPS : La performance de l'objet de l'alliance.....	78
	CONCLUSION.....	86
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	91
	ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN.....	100
	ANNEXE B : LES PARTENARIATS DE SAIDAL.....	103
	ANNEXE C : GAMME DE PRODUITS DE WPS, ENREGISTRÉS.....	105
	ANNEXE D : LE CODE ALGÉRIEN DE L'INVESTISSEMENT DE 1993.....	108
	ANNEXE E : ARTICLE DE PRESSE SUR L'ACCORD SIGNÉ ENTRE RHÔNE POULENC ET SAIDAL	115
	ANNEXE F : SCHÉMA RÉCAPITULATIF DES FUSIONS DE RHÔNE POULENC, AVENTIS ET SANOFI-SYNTHÉLABO.....	117
	ANNEXE G : COMPTE DE RÉSULTAT DE WPS DE L'ANNÉE 2016.....	119

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition et caractéristiques de l'alliance inter entreprises.....	10
Tableau 2 : Raisons de création d'une joint venture internationale.....	22
Tableau 3 : Contributions majeures du partenaire local motivant l'engagement de l'allié étranger.....	23
Tableau 4 : Contributions majeures du partenaire étranger motivant l'engagement de l'allié local.....	25
Tableau 5 : Études empiriques traitant de la performance des alliances stratégiques.....	26
Tableau 6 : Principaux critères de mesure de la performance dans les joint-ventures internationales.....	34
Tableau 7 : Les trois paradigmes de recherche en sciences de gestion.....	40
Tableau 8 : Comparaison entre approche qualitative et quantitative.....	41
Tableau 9 : Caractéristiques des personnes interrogées.....	44
Tableaux 10 : Les fonctions, durées et dates des entretiens.....	45
Tableau 11 : Actionnaires de la joint venture internationale WPS.....	50
Tableau 12 : Thèmes et catégories d'analyse.....	58
Tableau 13 : Chiffres d'affaires, résultats nets, capitaux propres et résultats d'exploitation de WPS des années : 2011 à 2016.....	79
Tableau 14 : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de WPS (2011 à 2016).....	79
Tableau 15 : ROE de WPS des années 2011 à 2016.....	80
Tableau 16 : ROS de WPS des années 2011 à 2016.....	81
Tableau 17 : Productions de WPS de 2011 à 2016.....	82
Tableau 18 : Le taux de rendement synthétique de 2013.....	83
Tableau 19 : Le taux de rendement synthétique de 2014.....	83
Tableau 20 : Le taux de rendement synthétique de 2015.....	84

LSTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation schématique d'une alliance stratégique.....	8
Figure 2 : La notion d'alliance : définition en quatre points clés.....	9
Figure 3 : L'endogamie et l'exogamie (deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun).....	12
Figure 4 : Les objets et facettes de la performance des alliances.....	33
Figure 5 : Organigramme du groupe Saidal.....	49
Figure 6 : La répartition de l'activité de WPS en 2016.....	51
Figure 7 : Les étapes de l'analyse des données.....	54
Figure 8 : Contributions des partenaires à la joint venture internationale (WPS).....	64
Figure 9 : Évolution de la production de WPS de 2012 à 2016.....	82

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACDIMA : Arab Company for Drug Industry and Medical Appliances

APS :Aventis Pharma Sidal

BUV: Buvable

CA : Chiffre d'Affaires

COMP : Comprimés

DA : Dinars

DCRD : Direction Centre Recherches et Développement

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DRH : Direction Ressources Humaines

DSI : Direction Systèmes d'Information

GLS : Gélules

IFC : International Finance Corporation

IJV : International Joint Venture

ISA : International Strategic Alliances

JV : Joint Venture

JVI : Joint Venture Internationale

KDA : Kilo Dinars

KPI : Key Performance Indicators

LDC : Less Developed Country

MGX : Moyens Généraux

MIN : Minutes

MKG : Marketing

MNE : Multinational Enterprise

NF : Norme Française

PCA : Pharmacie Centrale Algérienne

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

R et D : Recherches et Développement

ROE : Return On Equity

ROS : Return On Sales

SA : Strategic Alliances

SOL : Solution

SPA : Société Par Actions

SPS : Sanofi aventis Pharma Saidal

TRS : Taux de Rendement Synthétique

WPS : Winthrop Pharma Saidal

INTRODUCTION

La mondialisation, l'évolution rapide de la technologie, l'intensification de la concurrence ont poussé les entreprises : qu'elles soient multinationales, ou PME à nouer des alliances stratégiques, sous diverses formes. Ces alliances sont devenues selon Jacquot et Koehl (1998), (cités par Saci, 2013, p. 15) l'un des moyens les plus adaptés, pour faire face à une concurrence intense, intégrer un nouveau marché, réduire ou minimiser les coûts, maximiser le profit, compléter une gamme, acquérir une technologie, un savoir faire, obtenir des ressources rares et innover .

La prolifération de ces alliances stratégiques a conduit de nombreux chercheurs à s'intéresser à leur constitution, à leur fonctionnement et particulièrement à leur performance, notamment à celles conclues, dans le cadre des joint ventures qu'elles soient domestiques ou internationales. « *Une joint venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires mettent en commun une partie de leurs ressources, au sein d'une entité commune légale* » (Kogut, 1988, p. 319). Une joint-venture est considérée comme internationale, quand une organisation parente a au moins, son siège social, en dehors du pays où se passent les activités de l'entreprise conjointe (Geringer & Hebert, 1989, cités par Vo sang ,2003).

En effet, depuis l'étude de Franko (1971) portant sur la performance des joint ventures, beaucoup d'autres ont suivi : Blanchot et Mayrhofer (1998); Cheriet et Dikmen (2014); Geringer et Hebert (1990). Cependant, malgré de nombreuses publications, aussi bien théoriques qu'empiriques sur le sujet, il n'existe pas véritablement de consensus quant à la définition de la performance des alliances stratégiques, à sa mesure, (Trabelsi, 2014) ni même sur l'objet à mesurer : faut il évaluer la structure coopérative, elle-même, ou alors la performance de cette dernière, du point de vue de chacun des partenaires ?(Triki, 2010).

La performance des alliances a donc fait l'objet de nombreuses définitions. Selon Camara, Cheriet et Fort (2013), certains auteurs la définissent comme la réalisation des objectifs communs de la coopération (Beamish, 1988), d'autres, comme le degré de réalisation des objectifs propres à chaque partenaire (Das et Teng, 2003), ou encore, comme un degré de satisfaction d'un allié par rapport à son lien avec l'alliance ou à sa relation avec son partenaire (Anderson, 1990). Pour Aliouat et Taghzouti, (2009), la performance peut également être une référence à des résultats concrets, voir chiffrés, évaluée sur un horizon à court, ou à long terme. De ces définitions, les auteurs ont fait ressortir deux types, deux dimensions de la performance des alliances stratégiques, à savoir : " La performance des

partenaires " à travers les liens qu'ils entretiennent avec l'alliance et la performance de l'alliance, comme objet coopératif. On parle alors, de " La performance de l'objet de l'alliance ".

Quant aux critères de mesure, là également, deux méthodes sont retenues : la première est dite objective, utilisant des indicateurs propres à l'alliance, comme la longévité, la survie ou la durée de cette dernière (Franko, 1971; Geringer et Woodcock, 1995; Harrigan, 1986, cités par Phillippart, 2001), des critères financiers, comptables, boursiers, stratégiques, liés aux produits..etc. (Beamish et Choi, 2004; Bertrand et Meschi, 2006; Nguyen et Jorma, 2009; Luo 2001, cités par Triki 2010). La deuxième méthode quant à elle, se base sur des critères qualifiés de subjectifs, tels que l'appréciation de l'atteinte des objectifs de l'un ou de l'ensemble des partenaires (Trabelsi, 2014) et le degré de satisfaction des partenaires de l'alliance (Beamish et Kachra, 2004; Glaister et Buckley, 2002, cités par Aliouat et al 2009). Certaines recherches ont combiné les deux critères de mesure (objectifs et subjectifs) tels que : Arino (2003); Geringer et Hebert (1991).

Ainsi donc, « *la performance des alliances reste l'une des questions les plus intéressantes, mais aussi, l'une des plus frustrantes* » (Gulati, 1998, p. 309), qui mérite beaucoup d'attention. Nous allons de ce fait, tenter à travers ce travail, d'étudier la performance de l'une des premières alliances stratégiques, ayant pris la forme de joint venture internationale dénommée "Winthrop Pharma Sidal", conclue entre le groupe pharmaceutique mondial Rhône Poulenc devenu Sanofi-Aventis et l'entreprise publique algérienne Sidal, l'une des pionnières en la matière. Cette dernière dispose d'un portefeuille d'accords de diverses natures, allant de contrat de façonnage, à la création de joint venture avec de nombreux partenaires. Elle compte aujourd'hui: trois joints ventures en activité, une autre en phase d'étude et d'autres en négociation. L'un des derniers accords, portant sur la création d'une joint venture internationale fut signé en 2017 avec la société jordanienne ACDIMA.

Pour ce faire, nous avons choisi d'appréhender la performance de WPS, en nous intéressant à ses deux types, ses deux dimensions et cela, en combinant des critères de mesure subjectifs et objectifs. Les critères subjectifs portent sur l'appréciation du partenaire local, quant à de réalisation de ses propres objectifs stratégiques, visés à travers cet accord, ainsi qu'à sa satisfaction globale, à l'égard de cette alliance. On s'intéresse ainsi à la dimension de la performance des alliances stratégiques dite " la performance des partenaires " plus

précisément, dans notre cas, du partenaire algérien, tout en sachant que l'utilisation d'un seul répondant, c'est-à-dire un des deux partenaires, dans la collecte des données, est la méthodologie dominante dans la littérature (Camara et al, 2013), de plus, selon Gerringer et al (1991), cette approche est dans la majorité des cas suffisante, à l'obtention d'informations fiables et suffisantes. Les critères de mesure objectifs sont quant à eux, d'ordres, financiers, comptables et relatifs à l'activité de production de l'entité de coopération, elle-même. On s'intéresse ici, à la seconde dimension de la performance des alliances stratégiques dite " la performance de l'objet de l'alliance ".

Le choix de combiner les deux critères est dû au fait que les chercheurs s'accordent à dire, que l'utilisation d'un seul type d'indicateurs, notamment les indicateurs objectifs est contestable et non satisfaisante (Yan et Zeng, 1999, cités par Cheriet et al, 2014). À cela, s'ajoute notre volonté, d'obtenir des résultats pertinents et reflétant tant que possible la réalité, en nous penchant, grâce à cette combinaison, sur les deux perspectives de mesure de la performance des alliances stratégiques, à savoir, la mesure de la performance de l'alliance du point de vue de l'un des partenaires et la mesure de la performance de l'alliance à travers l'évaluation de la structure commune, en tant qu'entité distincte.

Ainsi donc, notre question principale est la suivante :

L'alliance stratégique, conclue dans le cadre de la joint venture internationale, "Winthrop Pharma Sidal" entre le groupe pharmaceutique mondial Sanofi-Aventis et l'entreprise nationale Sidal est elle performante?

De cette question principale, découlent les interrogations suivantes qui viennent préciser la manière dont nous avons procédé, pour répondre à cette question principale :

- Quels sont les objectifs stratégiques, visés par le partenaire local, à travers cette alliance ?
- Sur la base de critères "subjectifs", relatifs à l'appréciation de ce même partenaire local, quant à l'atteinte de ces objectifs stratégiques visés, ainsi qu'à sa satisfaction globale, à l'égard de cette alliance. Cette dernière est elle performante (la dimension " Performance des partenaires ") ?
- Sur la base de critères "objectifs", d'ordre financiers, comptables et relatifs à l'activité de production de WPS, en tant qu'unité d'analyse. Cette alliance est elle performante (la dimension " Performance de l'objet de l'alliance ") ?

La pertinence de cette recherche est défendable pour les trois raisons suivantes :

Premièrement, notre étude vient s'insérer, parmi les rares études ayant étudiées la performance des alliances stratégiques, en combinant les critères de mesure objectifs et les critères de mesure subjectifs. En effet, d'après une revue de littérature empirique de Blanchot et Mayrohfer, faite en 1998 sur le succès des joint ventures, seules 48% des études utilisent des critères de mesure objectifs, 48% des critères de mesure subjectifs et seulement 4% combinent les deux.

Deuxièmement, notre étude s'intéresse, au point de vue du partenaire local algérien, ce qui n'est pas courant, car généralement l'intérêt des chercheurs se porte plutôt sur la vision du partenaire étranger, ignorant celle du partenaire local, jugée non pertinente (Yan et Zeng, 1999, cités par Camara et al, 2013).

Troisièmement, du point de vue de la recherche académique en Algérie, l'étude de la performance des alliances stratégiques, dans le cadre des joint ventures internationales a été très peu abordée, à notre connaissance.

Afin de répondre aux questions précédentes, nous avons opté pour une démarche qualitative, en effectuant notamment des entretiens semi-directifs, auprès des personnes habilitées, à nous fournir les informations nécessaires, et en ayant également eu recours à la documentation, aussi bien interne qu'externe ainsi qu'à l'observation.

Le présent travail est structuré de la manière suivante: une première partie intitulée : revue de littérature, dans laquelle, nous présenterons les concepts, les approches théoriques et la littérature relatifs aux alliances stratégiques, ainsi qu'aux joint-ventures internationales et à leur performance, en mettant l'accent sur les différentes définitions et visions quant à la mesure de cette dernière, dans le cadre des alliances stratégiques. Une deuxième partie, dénommée cadre méthodologie et terrain d'études. Dans cette dernière, nous présenterons notre approche méthodologique, les méthodes de collecte des données utilisées, ainsi que notre terrain d'étude. Enfin, une troisième partie, intitulée analyse et présentation des résultats, dans laquelle nous expliquerons comment nous avons procédé, afin d'analyser nos données, présenterons et interpréterons nos résultats.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ces dernières années, les relations inter-organisationnelles en générale et plus particulièrement les alliances stratégiques connaissent un essor remarquable (Cheriet, 2009). En effet, selon McKinsey (Beamford et Ernest, 2002, cités par Buigues et Lacoste, 2011), la plupart des grandes entreprises ont aujourd'hui plus de trente alliances et beaucoup d'entre elles, en ont plus de cent. Cheriet, (2009) explique cet essor par : l'imbrication des stratégies globalisées des entreprises et les modifications de leur environnement concurrentiel mais également, par d'autres facteurs, aussi bien géographiques (mondialisation des échanges et des sources d'information), stratégiques (application des stratégies multi marchés) que géopolitiques (influence des décisions politiques).

Ce phénomène s'est accompagné de publication de nombreux articles sur le sujet. Rien que la base bibliographique *science directe* a recensé entre 1996 et 2006 plus de 700 articles académiques portant sur les alliances stratégiques (Cheriet, 2007). L'intérêt des chercheurs s'est porté dans ces publications sur la formation, le management, le contrôle, les issues des alliances stratégiques et plus particulièrement sur la performance de ces dernières.

Dans ce chapitre nous commencerons par présenter les principales théories publiées dans la littérature, entourant les alliances stratégiques, jugées pertinentes dans le cadre de notre recherche, pour ensuite nous intéresser particulièrement, à la joint venture internationale, la forme d'alliance stratégique faisant l'objet de notre étude et terminer enfin, par les approches théoriques de la performance, ainsi que la mesure de cette dernière. Nous définirons également dans ce chapitre, les concepts clés à savoir : alliance stratégique, joint venture (domestique et internationale) et performance (particulièrement celle des alliances stratégiques).

1. Les alliances stratégiques :

Nous aborderons dans cette section la définition des alliances stratégiques, leurs typologies ainsi que les différentes théories entourant les motivations à leurs formations

1.1 Définition des alliances stratégiques :

Plusieurs terminologies ont été utilisées pour qualifier les alliances stratégiques. En effet, selon Jolly (2001, p. 13) certains auteurs parlent : de stratégie de symbiose (Adler, 1979),

de marchés domestiqués (Arandt, 1979), de pratiques concertées (Joffre et Koenig, 1985), de comportements collusifs (Jacquemin, 1987), d'organisation mutuelle (Koenig et Thiétart, 1987), de stratégies collectives (Bresser, 1988), de croissance contractuelle (De Montmorillon, 1989), de stratégies conjointes (Paturel et al, 1981) ou (Verna, 1989),...etc.

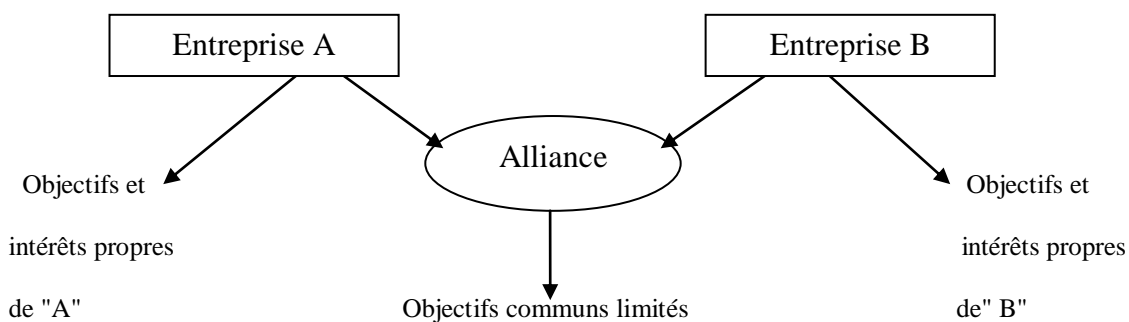
A ces différentes appellations Ouédraogo (1998) a noté également une mésentente concernant la définition même de ce que recouvre le terme d'alliance car pour les uns il ne prend en compte que les filiales communes: Harrigan (1985); Hennart (1988); Kogut (1988) et pour les autres, il devrait prendre en compte les prises de participation, les accords commerciaux, la sous traitance de travaux de R et D ainsi que l'octroi de licences technologiques: Adler (1979); James (1985) .

Les définitions des alliances stratégiques sont donc multiples. D'après Garrette et Dussauge (1995, p. 27) : « *Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que:*

- *de mettre en Oeuvre ce projet ou activité de manière autonome, en en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence.*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».*

Dans cette définition, les deux auteurs mettent en avant, le caractère volontaire de la coopération, coopération faite dans le but de réaliser des objectifs communs et des objectifs propres et dont chacun des partenaires reste indépendant malgré cette association (Figure1), toutefois, ils excluent des alliances certaines formes de rapprochement entre les entreprises, notamment, les opérations de fusions et acquisitions

Figure 1 : Représentation schématique d'une alliance stratégique



Source : Garrette et Dussauge (1995, p. 25).

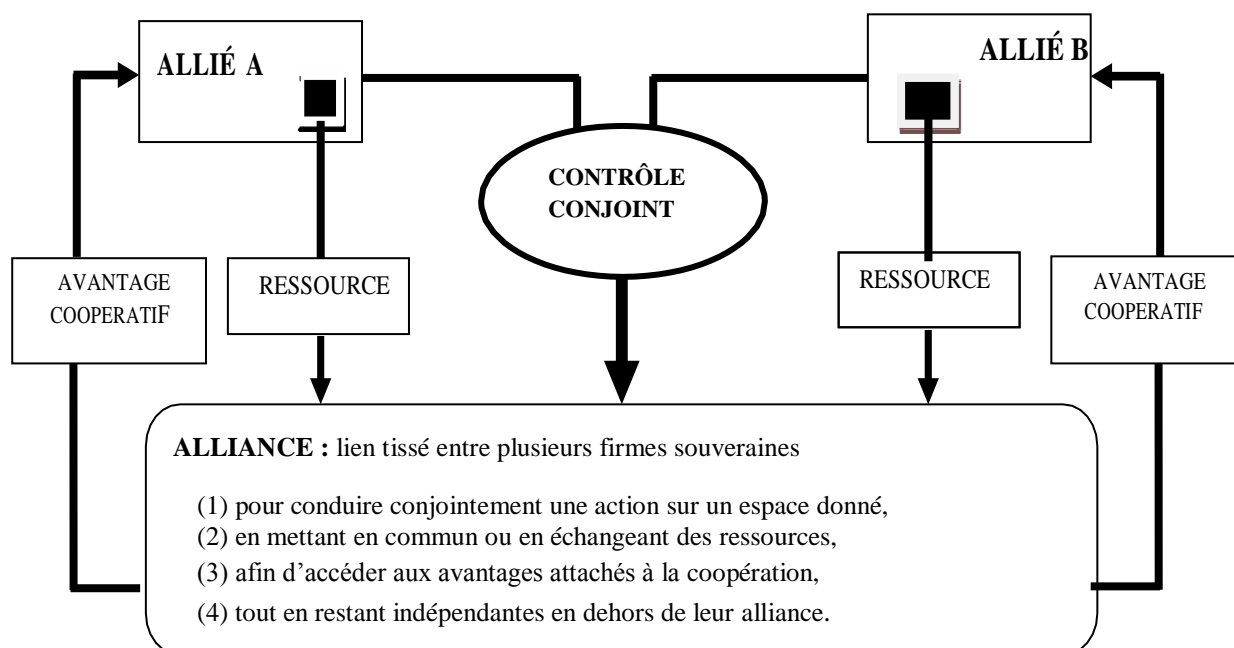
Gulati (1998, p. 293) les définit comme « *voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services. They can occur as a result of a wide range of motives and goals, take a variety of forms, and occur across vertical and horizontal boundar* »

Selon cet auteur, les alliances sont des arrangements volontaires, entre entreprises se produisant en raison d'un large éventail de motifs et de buts et pouvant prendre une variété de formes, cependant cette définition ne donne pas de précision, quant à la question d'autonomie des alliées.

Pour Jolly (2001, p.7) : « *l'alliance inter-entreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décisions stratégiques n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération* ».

Le schéma suivant représente d'une façon assez claire les relations de réciprocité et d'interdépendance nouées par les alliés dans la réalisation et le contrôle conjoints de leurs actions communes.

Figure 2 : La notion d'alliance: définition en quatre points clés



Source : Jolly (2001, p. 17)

Le tableau ci dessous fait ressortir les principales caractéristiques des alliances stratégiques parues dans la littérature.

Tableau 1: Définition et caractéristiques de l'alliance interentreprises

	Action conjointe sur un périmètre donné	Mise en commun (ou échange) des ressources	Avantages réciproques tirés de la coopération	Dépendan ce mutuelle VS indépenda nce
Perlmutter et Heenan (1986)	X	X		X
Morris et Hergert (1987)	X			
Bresser (1988)			X	
Olleros et MacDonald (1988)	X		X	
Jorde et Teece (1989)	X	X	X	
Garette (1989)	X			
Verna (1989)	X			
Lewis (1990)		X	X	X
Dussauge (1990)		X		
Valverde (1990)		X		X
Ingham (1990)	X	X		
Niosi et al. (1991)	X			X

Source : Jolly (2001, p.16)

S'inspirant des définitions précédentes, Cheriet (2009, p. 30) propose une définition des alliances stratégiques regroupant les caractéristiques suivantes :

1-La relation est contractuelle, volontaire et souhaitée par les partenaires.

2- L'action conjointe vise la réalisation d'un projet commun avec des objectifs collectifs et des intérêts individuels, propres aux partenaires.

3- Le processus de négociation entre les partenaires aboutit à des arbitrages en termes d'apports en ressources et compétences, de leurs utilisations alternatives, de gouvernance de la relation, d'organisation de la coopération et de modes de sortie.

4- La relation donne lieu à des avantages collectifs partagés et des avantages individuels déclarés ou dissimulés, que chaque partenaire peut tirer de la relation.

5-La coopération peut être délimitée dans son espace d'action (géographique, stratégique, temporel) ou non délimitée (durée indéterminée, objectifs évolutifs, couverture sur Plusieurs marchés).

6- La relation ne remet pas en cause l'autonomie des partenaires et leur liberté de Concurrence, en dehors de l'espace coopératif, ainsi que la possibilité de chacun de se retirer, et de mettre fin à la collaboration.

Nous retenons cette définition que nous estimons être la plus complète, intégrant les caractéristiques d'une alliance stratégique, citée dans la majorité des définitions parues dans la littérature.

1.2 Typologies des alliances stratégiques :

Comme pour la définition des alliances stratégiques, la typologie de celles ci fait également débat auprès des chercheurs, notamment concernant les critères de classification.

Selon Camara et al (2013), en se basant sur la nature des actifs apportés par les alliés, trois types d'alliances stratégiques se dégagent à savoir :

1-Les alliances complémentaires : associant des entreprises contribuant avec des actifs et des compétences de natures différentes, l'objectif étant d'exploiter la complémentarité des apports et la recherche de ressources externes, difficilement transférables et inimitables.

2-Les alliances additives : unissant des entreprises participant avec des actifs de même nature, dans le but de réaliser des économies d'échelle, sur un composant ou un stade isolé du processus.

3-Les alliances d'intégration conjointes : c'est une variante entre les deux types (alliances additives et alliances complémentaires) dans ce cas là, les partenaires apportent

des ressources similaires dans le but de produire un composant intermédiaire d'un produit final proposé séparément par chaque allié.

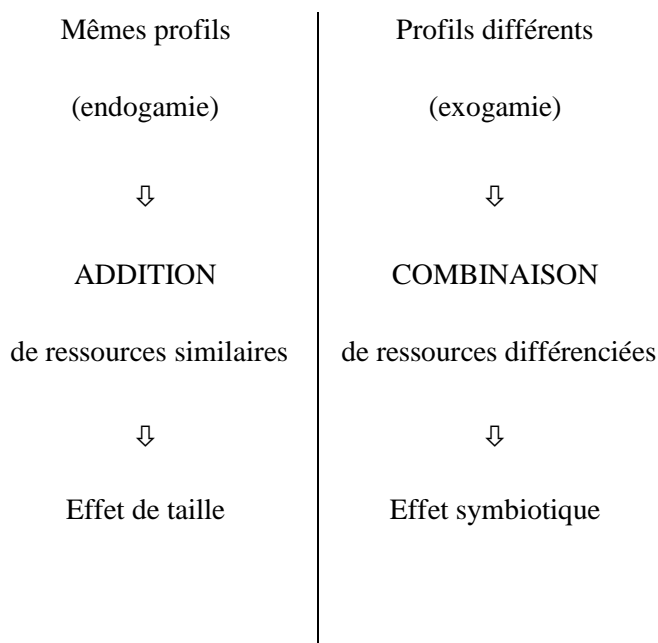
Toujours dans la logique de la nature des ressources mises en commun Jolly (2001) distingue entre :

1-L'endogamie : c'est une alliance entre des entreprises avec des profils voisins qui additionnent des ressources de même nature, afin de partager l'exploitation ou d'atteindre une taille efficiente, ou une masse critique vis-à-vis d'acteurs absents de l'alliance.

2-L'exogamie : correspond à une alliance d'entreprises aux profils biens distincts, regroupant des ressources différenciées dans le but d'atteindre des effets de synergies.

Figure 3 : L'endogamie et l'exogamie

Deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun



Source : Jolly (2001, p. 21)

Selon Camara et al (2013, p. 6) les intentions stratégiques des partenaires permettent d'identifier d'autres types d'alliances stratégiques à savoir :

1-Les alliances d'apprentissage organisationnel ou institutionnel : accords de R et D, consortium de recherche,...etc.

2-Les alliances de réseautage : visant à obtenir la meilleure configuration de réseau. Elles ont un caractère concurrentiel car elles remplissent des objectifs de coordination verticale et horizontale des activités ou à priver un concurrent d'un partenaire potentiel.

3-Les alliances d'implantation sur des marchés : appelées aussi joint-venture de multinationalisation, elles constituent un vecteur important de l'implantation des firmes, sur des marchés spécifiques en s'associant, le plus souvent à des partenaires locaux.

C'est sur ce dernier type d'alliance "joint venture de multinationalisation ou encore joint venture internationale", que portera notre recherche. Nous retiendrons de ce fait cette dernière classification, tout en sachant bien sûr, que de nombreuses autres typologies existent (en plus de celles citées précédemment) axées notamment sur la nature de l'arrangement contractuel et l'impact concurrentiel ou non des firmes (Golden et Dollinger, 1993, cités par Smida et Zouabi, 2016) ou alors sur le lien capitalistique et la structure juridique on distingue alors, les accords avec engagement capitalistique et les accords sans engagement capitalistique (Moalla et Triki, 2011).

1.3 Motivations des alliances stratégiques et principales approches théoriques :

De nombreux objectifs motivent la formation des alliances stratégiques. Motivations ayant été analysées par les chercheurs selon de nombreuses approches. Parmi les principales approches théoriques explicatives de la formation des alliances stratégiques, nous citerons la théorie des coûts de transaction, la théorie du comportement stratégique et la théorie de l'apprentissage organisationnel.

1.3.1 Théorie des coûts de transactions :

Théorie initiée par Coase en 1937 et développée par Williamson à partir de 1975. L'économie des coûts de transaction est « *Une approche institutionnelle comparative qui propose une étude de l'organisation économique où la transaction est l'unité de base de l'analyse* » (Williamson, 1994, p. 37 et p. 349 cité par Lavastre, 2001).

L'objectif étant de déterminer le mode de gouvernance, permettant de minimiser les coûts de transactions, ces deniers renvoient à des coûts ex-ante (antérieur à la signature du contrat) tels que les frais de recherche d'information, les frais de négociation, de rédaction et de conclusion du contrat et à des coûts ex-post correspondant aux frais d'exécution et de suivi du contrat.

Ainsi, selon Williamson (1975), en fonction des attributs des transactions (spécificité des actifs et fréquences) et du comportement des agents (rationalité limitée et opportunisme), il s'agit de choisir entre les trois modes de gouvernance suivants : le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Ces formes hybrides font référence à la coopération, notamment aux alliances stratégiques, sous leurs différentes formes, qui peuvent constituer dans certains cas, la meilleure option économique, permettant d'assurer la réduction des coûts de transactions.

D'après, Ouédraogo (1998, p. 47), certains auteurs tels que : Beamish et Banks (1987) qui analysent les coentreprises avec participation au capital, indiquent que les coûts de négociation, d'exécution et de contrôle du contrat de coopération peuvent être compensés par les bénéfices liés aux effets de synergie d'une alliance (échange d'information et de technologie..). Hennart (1988) soutient aussi, qu'une alliance stratégique , notamment sous forme de joint venture avec une participation au capital peut constituer un mode d'organisation de premier choix, afin de minimiser les risques et de réaliser des économies d'échelles.

1.3.2 La théorie du comportement stratégique :

Face à un environnement de plus en plus complexe, compétitif et incertain, cette théorie voit la coopération comme une option stratégique en réponse à cet environnement.

Selon cette approche, les alliances stratégiques sont motivées par la recherche de la consolidation des avantages compétitifs, l'amélioration de la position concurrentielle et la fragilisation de la concurrence (Fernandez, 1993; Jolly, 1993; Kogut, 1988) ainsi que la recherche de ressources spécialisées et complémentaires (Ahuja, 2000; Tsang, 1998, cités par Chai, 2012).

a) Consolidation des avantages compétitifs : Basée sur la théorie du pouvoir de marché, selon cette dernière la coopération est un moyen par lequel l'entreprise peut se développer

et réduire la concurrence (Fernandez, 1993). Les entreprises ont recours à ce type de coopération, lorsque dans l'activité, la maximisation du profit nécessite l'augmentation de la position concurrentielle de la firme vis à vis de ses concurrents, tandis que les ressources nécessaires et les risques auxquels s'expose cette dernière dépassent ses moyens. Dans cette situation, la coopération permet, entre autres des économies d'échelle, l'effet d'expérience, la diversification du risque et l'augmentation du pouvoir des partenaires (Jolly, 1993).

Pour Kogut (1988, p. 322) « *Strategic behaviour posits that firms transact by the mode which maximizes profits through improving a firm's competitive position vis-à-vis rivals* ». D'après cet auteur, cette approche suppose que les entreprises, quelles soient grandes ou PME choisissent le mode de coopération leur permettant d'améliorer leur position compétitive, de consolider leur place sur le marché et de décourager l'entrée de nouveaux concurrents.

b) Ressources spécialisées et complémentaires : la coopération, notamment entre entreprises complémentaires en regroupant et combinant leurs actifs, permet une utilisation complète de ces derniers, créant alors une synergie leur permettant de faire face aux menaces de l'environnement et de saisir ses opportunités.

Selon (Chai, 2012, p. 37), en se fondant sur la théorie des ressources, Tsang (1998) a synthétisé six grandes motivations d'alliance: la combinaison de ressources complémentaires, l'extension de l'utilisation des ressources, la diversification de l'utilisation des ressources, la limitation de ressources, l'élimination des ressources (non cœur de métier), le développement de nouvelles technologies et le transfert de technologies sensibles.

Les industries intensives en technologie, caractérisées par une compétition très rude au niveau de la R et D représentent l'un des principaux domaines du comportement stratégique via des accords de coopération. En effet, ces alliances permettent dans ces cas là, de minimiser les risques, de partager les coûts élevés, de modifier la concurrence dans la mesure où les coalitions influencent les bases de la compétition dans le secteur, ainsi qu'un effet de complémentarité dans la connaissance de chacun des partenaires. (Mucchielli, 1991).

1.3.3 La théorie de l'apprentissage organisationnel :

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise n'est plus basée sur le couple produit/marché provenant de l'analyse stratégique classique, mais plutôt sur sa capacité de développer des ressources, de créer, d'utiliser et de transférer la connaissance (Nanaka, 1994; Prahalad et Hamel, 1994, cités par Maaref, 2006).

L'apprentissage organisationnel apparaît comme une capacité dynamique de l'entreprise à développer et à valoriser ces compétences clés. Cette théorie permet de comprendre que les firmes réalisent des alliances dans un but d'acquisition et de développement de nouvelles compétences stratégiques (Rolland, 2000).

En effet, la coopération inter-organisationnelle, particulièrement les alliances stratégiques représentent aux yeux de nombreux chercheurs (Kogut, 1988; Lyles et Gudergan, 2005), un moyen d'apprentissage des plus intéressants. Lyles et Gudergan (2005, p.215, cités par Maaref, 2006) mentionnent « *Through alliances, companies intend to learn how to improve management practices, learn new technologies, or learn to partner better so they can enhance the organizations' performance. Developing new knowledge about management or other operational processes is therefore an important rationale for forming alliances and the associated learning facilitates innovation and competitiveness* ». Ainsi, pour ces deux auteurs, les alliances permettent aux parties concernées d'améliorer leurs pratiques de gestion, d'en apprendre de nouvelles, d'acquérir de nouvelles compétences et technologies, et de leur faciliter l'innovation.

L'apprentissage organisationnel est défini comme le processus d'interactions sociales, d'acquisition ou de création des nouvelles connaissances dans le but de développer des habilités qui répondent spécifiquement aux exigences de l'environnement, et qui par conséquent améliorent l'efficacité de l'organisation (Ingham, 1994)

Dans une logique d'alliance, (Rolland, 2000, p. 10) distingue trois types d'apprentissage :

- L'apprentissage voulu : il s'agit d'un apprentissage planifié. Les entreprises réalisent des alliances dans le but d'acquérir une compétence ou connaissance particulière.
- L'apprentissage émergent : il s'agit d'un apprentissage que l'entreprise n'avait pas

planifié mais qui s'avère stratégique lorsqu'elle s'aperçoit que le partenaire détient une compétence ou connaissance dont elle a besoin pour se développer et l'appliquer à d'autres activités.

- L'apprentissage caché : il s'agit d'un apprentissage que l'entreprise réalise lors de l'alliance et dont elle réalise l'acquisition qu'après l'alliance.

2. Joint venture : une forme particulière d'alliance stratégique

L'expression joint venture fait référence à une modalité de collaboration entre entreprises qui trouve ses origines aux Etats-Unis où elle était apparue pour localiser des contrats d'exploitation conjointe de ressources minières (charbon, pétrole, minerais). Ces pratiques contractuelles de coopération se sont par la suite élargies à d'autres secteurs d'activité pour être utilisées comme modalité du développement international des entreprises américaines (Chandler, 1988, cité par Naulleau, 1993, p.6).

Née donc aux États-Unis et développée dans la première moitié du 20^{ème} siècle dans ce même pays. La joint venture constitue une option de plus en plus choisie par les entreprises, au moment de prendre des décisions d'investissement (Maguina, 2004). En effet, ces dernières années ont été marquées par l'utilisation croissante de cette forme de coopération, aussi bien dans un contexte international que domestique (Harrigan, 1988) et cela s'explique par le fait que la joint venture soit une forme d'alliance stratégique considérée comme étant plus attractive et plus profitable que les acquisitions et les autres formes de coopération (Brouthers et Brouthers, 2001; Hennart Kim et Zeng, 1998; Meschi et Riccio, 2008, cités par Moalla et al, 2011).

Dans cette forme particulière de coopération, faisant l'objet de la présente recherche, nous allons nous intéresser particulièrement aux points suivants: définition et classification des joint-ventures, ainsi qu'aux raisons de création de la joint-venture.

2.1 Définition et classification des joints ventures :

Dans les années 60, le concept de joint venture était un concept nouveau dont la portée n'était pas bien définie ni bien comprise (Maguina, 2004). C'est à partir des années 70 qu'elle a commencé à attirer l'attention de plusieurs disciplines telles que :les sciences

économiques, les sciences de la gestion notamment dans le domaine du management stratégique et du commerce international, faisant ainsi l'objet de nombreuses définitions.

Avant de présenter quelques unes d'entre elles, nous tenons à préciser que de nombreuses appellations sont utilisées pour parler de la joint venture : certains utilisent le terme d'entreprise commune, d'autres de co-entreprise. Pour notre part, nous optons pour le terme de joint venture qui est le plus répandu dans la littérature.

Les définitions d'auteurs de la joint venture sur lesquelles nous nous arrêtons sont les suivantes :

« La joint-venture suppose normalement au moins deux firmes ou groupes économiques partageant les actifs, les risques et les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet d'investissement et y détiennent une participation, c'est-à-dire des actions. Le groupe économique peut comporter des sociétés, des entreprises publiques, voir des États. La répartition du capital social peut être réglée selon la contribution financière de chaque partenaire ou être fonction d'autres formes d'apports (technologiques, gestion, accès aux marchés mondiaux...) » (Oman, 1984, p. 14).

« Une joint-venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante et qui sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les bénéfices dégagés par cette entité » (Hennart, 1988, p.362).

« Une joint venture se forme quand deux ou plusieurs partenaires mettent en commun une partie de leurs ressources au sein d'une entité commune légale » (Kogut, 1988, p. 319).

« Une relation contractuelle comportant la mise en commun de biens ou d'industries, visant la poursuite et le partage des profits et ayant généralement un objet limité. Le corollaire essentiel est le devoir de loyauté renforcé qui existe entre les associés » (Baptista et Durand, 1991, p. 15.).

« La joint-venture est une relation contractuelle de collaboration entre deux partenaires autonomes, nouée dans un but économique déterminé, temporaire ou durable et dont l'effet est de donner naissance à une filiale commune détenue et gérée par les deux partenaires, dans un rapport d'égalité ou de quasi-égalité, lesquels partenaires feront bénéficier la

filiale commune de l'appui technique, financier ou commercial, leur propre entreprise »
(Mathieu et Evard, 2006, p. 10).

Des définitions précédentes il en ressort que:

- La joint venture est créée par les partenaires pour une durée plus ou moins longue afin de répondre à des demandes de synergie opérationnelles, managériales ou financières...etc, entre les entreprises.
- C'est une forme de coopération dans laquelle chacun des alliés participe au capital avec un certain pourcentage convenu entre les deux et recevra proportionnellement à ce pourcentage sa part du bénéfice.
- En plus des objectifs communs, les alliés poursuivent également à travers la joint venture des objectifs propres à chacun.

Notons également, que dans la littérature une distinction est faite entre la joint venture domestique qui est créée par des partenaires de nationalité identique et dans leur pays d'origine et la joint venture internationale qui se distingue quant à elle, par le fait qu' au moins une organisation parente, c'est à dire l'un des partenaire a son siège social en dehors du pays où se passent les activités de l'entreprise conjointe (Geringer & Hebert, 1989, cités par Vo sang, 2003).

De tout ce qui a été cité précédemment, nous retiendrons finalement que : la joint venture internationale est une entité organisationnelle distincte réunissant des partenaires dont au moins un, a son siège social situé en dehors du pays de l'activité et chacun d'entre eux contribue avec un certains nombre d'actifs dans le but de réaliser des objectifs communs, mais également, des objectifs propres. Entité dans laquelle chacun des partenaires détient des parts dans le capital de cette dernière et reçoit les dividendes relatifs à sa participation.

2.2 Typologie des joint-ventures internationales :

De nombreuses approches typologiques des joint-ventures ont été proposées par les chercheurs, se basant sur différents critères tels que: la répartition du capital entre le partenaire local et le partenaire étranger (Bleeke et Ernst, 1995; Gomes-Casseres, 1987; Lu et Hébert, 2005; Meschi, 2005b; Meschi, 2009, cités par Rouane, 2014), distinguant alors,

en se référant au pourcentage détenu par l'allié étranger, entre les joint ventures internationales majoritaires, les joint ventures internationales minoritaires et les joint ventures internationales équilibrées, ou alors sur la base de la fonction première de la joint venture internationale (Gutterman, 2002). On parle alors de joint venture de recherche et développement, de joint venture de production, de joint venture de marketing et distribution ...etc.

Killing (1982), cité par Garrette et Dussauge (1996, p. 127) prend en compte la répartition des rôles et des pouvoirs au niveau de la structure de management de la joint venture et a distingué alors, trois types de joint ventures, à savoir :

1-Les joint-ventures à parent dominant : Sont celles gérées par l'un des alliés, ce dernier choisit le directeur général et les cadres supérieurs de la Joint venture, prend également les décisions stratégiques et opérationnelles. Dans ce cas, le conseil d'administration composé de représentants des deux actionnaires à parité ou non, ne joue qu'un rôle formel.

2-Les joint-ventures à management partagé : sont celles dans lesquelles les deux parents gèrent effectivement la filiale commune. Dans ces cas, les cadres de la Joint venture sont pour la plupart d'entre eux, détachés des deux maisons mères, ou bien, ils sont choisis conjointement. Le conseil d'administration, composé de représentants de chacun des alliés, à parité ou non, a un véritable pouvoir de prise de décisions.

3-Les joint-ventures indépendantes : sont celles dans lesquelles le manager en place a une autonomie presque totale, vis-à-vis de tous les actionnaires. Cette catégorie est très minoritaire, dans la mesure où l'objectif d'une Joint-venture est en principe, de tirer parti d'une véritable collaboration entre les entreprises alliées.

Dans ce dernier type de Joint-ventures, les entreprises partenaires jouent le rôle de simples actionnaires financiers.

Nous retenons cette dernière classification car nous estimons qu'elle est la plus intéressante et la plus pertinente dans le cadre de l'étude d'une joint venture internationale.

2.3 Pourquoi une joint venture internationale :

La décision des entreprises de s'engager dans une alliance stratégique sous forme de joint venture internationale est motivée par la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. A ce propos Contractor (1986), (cité par Kabling, 2007 et Marois, 2001) fait ressortir sept objectifs stratégiques, à savoir :

- **Réduction des risques :**
 - ✓ Diversification du portefeuille de produits.
 - ✓ Diminution et ou réduction des coûts fixes.
 - ✓ Diminution du capital total investi.
- **Réalisation d'économie d'échelle :**
 - ✓ Diminution du coût moyen à partir d'un grand volume.
 - ✓ Diminution des coûts en utilisant les avantages comparatifs de chaque partenaire
- **Soutien technologique et / ou les brevets :**
 - ✓ Synergie technologique.
 - ✓ Échange de brevets.
- **Blocage de la concurrence :**
 - ✓ Joint venture à caractère défensif pour réduire la compétition.
 - ✓ Joint venture à caractère offensif pour augmenter le coût et/ ou réduire la participation au marché d'une troisième entreprise
- **Obtention d'un mandant d'investissement du gouvernement / surmonter une barrière commerciale :**
 - ✓ La possibilité d'opérer comme une entreprise locale grâce à un partenaire local.
- **Intégration verticale avec le partenaire :**
 - ✓ Accès aux matériaux,
 - ✓ Accès à la technologie,
 - ✓ Accès à la main d'œuvre
 - ✓ Accès aux canaux de distribution.
 - ✓ Établir des liaisons avec les plus grands acheteurs
 - ✓ Bénéficier de la reconnaissance d'une marque.
- **Expansion internationale.**

Aux objectifs précédents, Meschi (2009), (cité par Triki, 2010) ajoute celui de l'apprentissage, du transfert de compétence et de connaissance. Pour Kogut (1988, p.323) les joint-ventures sont également créées dans le but de faciliter l'apprentissage organisationnel « *This explanation views joint-ventures as a mean by which firms learn or seek to retain their capabilities* ».

D'autres chercheurs tels que Matías Batalla (2014), présentent plusieurs raisons recensées dans la littérature, qui poussent les entreprises à s'engager dans une alliance sous forme de joint venture internationale. Ces raisons rejoignent celles citées précédemment sauf que celles ci sont classées en trois types, à savoir: les raisons stratégiques, les raisons compétitives et les raisons internes. Le tableau ci dessous présente ces dernières :

Tableau 2 : Raisons de création d'une joint venture internationale

Internal reasons	Competitive reasons
<ul style="list-style-type: none"> - Sharing risk cost - Achieving scale economies - Sharing product lines - Sharing logistic channels - Sharing purchase channels - Improving cash flow 	<ul style="list-style-type: none"> - Expanding on business - Optimization of activities - Demand forces - Achieving synergies - Increase market share - Avoiding prices war
Strategic reasons	
<ul style="list-style-type: none"> - New business exploitation - Tchnology transfert - Diversification of risk 	<ul style="list-style-type: none"> - New market penetration - Improve learning - Innovation

Source : De Matías Batalla, 2014, p.23

Il est toutefois à préciser que les motivations des partenaires à la création d'une joint venture internationale diffèrent, notamment dans le cas d'une joint venture internationale formée dans un pays en voie de développement, entre un partenaire issu d'un pays développé et un partenaire local.

Dans ce qui suit, les raisons de l'un et de l'autre, les plus citées dans la littérature.

2.3.1 Les motivations du partenaire étranger (issu d'un pays développé) :

Parmi les raisons les plus évidentes, on retrouve l'exigence réglementaire .Certains pays en voie de développement exigent de s'allier avec un partenaire local afin d'accéder à son marché.

Knittel et Stefanini (1993), précisent également que : que ce soit, pour obtenir les autorisations nécessaires ou pour emporter des marchés, le soutien d'un partenaire local s'avérait nécessaire. En effet, la firme étrangère peut tirer profit des connaissances de son partenaire en matière des spécificités du marché local ainsi que de certaines ressources (immobiliers, infrastructures,...) utilisables dans le cadre de la Joint venture internationale. Le partenaire étranger peut aussi utiliser le réseau relationnel et politique du partenaire, permettant de ce fait une meilleure acceptabilité du projet par les instances politiques locales, ainsi que par l'ensemble des interlocuteurs pouvant jouer un rôle stratégique : banques, réseaux de distribution, fournisseurs, etc.

Aux points précédents, s'ajoute l'objectif de partage des coûts et des risques, car les marchés au niveau de ces pays en voie de développement sont généralement plus risqués.

L'étude réalisée par l'International Finance Corporation auprès de 70 Joint ventures internationales situées dans six pays en voie de développement: Argentine, Brésil, Inde, Mexique, Philippines et Turquie et qui a été publiée en 1996, fait ressortir les contributions majeures du partenaire local motivant l'engagement de l'allié étranger (tableau 3).

Tableau 3 : Contributions du partenaire local motivant l'engagement de l'allié étranger

Major Local Partner Contribution	
Knowledge of Local Politics	70%*
Knowledge of Government Regulations	60
Knowledge of Local Customs	68
Knowledge of Local Markets	65
Provision of Financing	58
Local Reputation	58
Access to Local Market	54
*Percent of JVs in sample where category was specified	

Source : étude de l'IFC, 1996, p.6

2.3.2 Les motivations du partenaire local (pays en voie de développement) :

Pour de nombreuses entreprises locales, les opportunités d'apprentissage, d'acquisition de connaissances et l'accès à la technologie, constituent les principaux motifs à l'engagement dans une joint venture avec un partenaire étranger.

En effet, d'après des études empiriques, les joint ventures sont un cadre propice à l'acquisition et/ou la création de connaissances (Inkpen & Dinur, 1998; Lyles & Salk, 1996, cités par Kafling, 2007). L'étude du IFC publiée en 1996 démontre également que les joint ventures internationales sont considérées comme un moyen permettant d'accéder à la technologie, d'acquérir des connaissances relatives à l'organisation, à la formulation de la stratégie et à la mise en œuvre de certaines fonctions, notamment les fonctions de marketing, de fabrication et autres fonctions de gestion.

A cela s'ajoute dans certain cas, la volonté du partenaire local d'améliorer son image de marque, de donner une certaine dynamique à l'économie nationale et de faciliter l'intégration du pays à l'économie internationale, cela en s'alliant à un partenaire étranger de renommée mondiale.

Naulleau (1993), explique également que du point de vue des pouvoirs publics de pays en voie de développement, ces Joint-ventures, permettent de maintenir un certain contrôle sur l'investissement étranger par le biais de l'entreprise locale associée et de réduire de ce fait les comportements opportunistes de sa part. La participation aux décisions d'un partenaire local, qui défend ses propres intérêts dans la Joint venture, réduit la tentation de la firme étrangère d'utiliser les ressources locales pour son unique profit.

La joint venture internationale est utilisée aussi, comme moyen de transition vers la libéralisation et la privatisation des économies dans les pays à économie planifiée comme la Chine et l'Algérie. La joint venture internationale est alors, une forme politiquement acceptable d'injection de capitaux étrangers dans l'économie nationale tout en étant économiquement réaliste (Hertzfeld, 1991, cité par Naulleau, 1993, p.8).

Le tableau 4, qui reprend les résultats de l'étude de l'IFC, publiée en 1996, suite à une enquête auprès de soixante-dix Joint ventures internationales situées dans six pays en voie de développement: Argentine, Brésil, Inde, Mexique, Philippines et Turquie, fournit un

résumé de la fréquence des déclarations du partenaire local concernant ses motivations à la coopération.

Tableau 4 : Contributions majeures du partenaire étranger motivant l'engagement de l'allié local

Major Foreign Company Contributions	
Processe Technology	74%*
Product Technology	72
International Reputation	70
Provision of Finance	65
Management Know- how	59
*Percent of JVs in sample where category was specified .	

Source : étude de l' IFC, 1996, p. 7

3. La performance dans le cadre des alliances stratégiques :

Cette section a pour but, de présenter les différentes approches théoriques de la performance des alliances stratégiques, tout en définissant au préalable, la notion de performance de manière générale, pour ensuite, s'intéresser aux approches relatives à la mesures de cette dernière, dans le cadre des alliances stratégiques.

3.1 Les approches théoriques de la performance des alliances stratégiques :

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations (Salgado, 2013), justifiant de ce fait l'intérêt de nombreux chercheurs comme: Bessire (1999); Chandler (1992) et beaucoup d'autres, essayant chacun de donner une définition à ce concept.

Pour Chandler (1992), (cité par Camara et al, 2013) c'est «*L'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique*¹ ». Quant à Bourguignon (2000) (cité par Ahmed zayed et Chertouk, 2011) il l'a définie comme « *La réalisation des objectifs organisationnels quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation*

¹ L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large du processus».

La performance est donc un concept multidimensionnel et relatif, n'ayant pas une définition unique. Toutefois, de nombreux chercheurs s'accordent à l'associer à l'efficacité (objectifs /résultat), l'efficience (résultat/moyen) et pertinence (entre les moyens et les objectifs).

Dans le cadre des alliances, la performance a également fait l'objet de nombreuses recherches, tel que l'ont démontré Blanchot et al (1998) dans leurs études empiriques sur le succès des joint ventures (voir le tableau 5 ci dessous) :

Tableau 5 : Études empiriques traitant des alliances stratégiques et de la performance

Author (Year of Publication)	Sample (Industry)
Beamish (1985)	12 JV located in LDCs
Beamish (1985)	12 JV located in LDCs
Beamish and Inkpen (1995)	1 JV Japanese-Canadian JV located in Japan + 5 JV located in LDCs +
Blodgett (1992)	1025 IJV (production and commercialisation)
Cartwright and Cooper (1989)	3 JV of one MNE located in England (information technology)
Chowdhury (1992)	8 550 IJV and wholly-owned subsidiaries of US MNEs
Doz (1996)	6 projects within 3 SA
Dussauge and Garrette (1995)	63 ISA (aerospace and defence industry)
Dussauge and Garrette (1997a)	150 SA between firms located in the Triad and operating in the Triad (automobile industry)
Dussauge and Garrette (1997b)	197 SA between industrial firms
Dymsza (1988)	15 JV of US and Western European MNE located in LDCs
Eisele (1995)	131 German foreign JV (manufacturing industries)
Franko (1971)	IJV concluded by 159 US companies having manufacturing operations in at least six foreign countries (exclusion of JV with third-country)
Gomes Casseres (1987)	2378 JV of US MNE
Harrigan (1988a)	895 SA
Hebert (1997)	70 IJV located in Canada (manufacturing industries)
Hill and Hellriegel (1994)	31 US-UK JV (exploration and production of petrol and gas)
Hu and Chen (1996)	2442 Chinese-foreign JV in China (manufacturing industries)
Inkpen and Birkenshaw (1994)	40 North American-Japanese JV located in North America (automotive supply industry)
Killing (1983)	37 JV located in North America, Western Europe or LDCs
Kogut (1988b)	148 US foreign and US
Kogut (1989)	92 US foreign and US
Kogut (1991)	92 US-foreign and US-US JV (in manufacturing)
Koh and Venkatraman (1991)	175 JV (information technology)

Lane and Beamish (1990)	66 JV in LDCs and 15 North American foreign JV in LDCs
Lasserre (1997)	98 IJV located in Asia Pacific
Lecrew (1984)	153 foreign subsidiaries (including JV) of US MNE
Lyles and Baird (1994)	60 Hungarian and Polish JV
Meschi and Roger (1994)	54 IJV located in Hungary
Millington and Bayliss (1997)	49 JV between UK and partners located in EU-founder-members (manufacturing industries)
Park and Russo (1996)	155 US foreign and 49 US
Park and Ungson (1997)	137 US foreign and 49 US
Parker, Zeira and Hatem (1996)	73 IJV
Parkhe (1993)	111 SA of US companies
Posth and Bergmann (1997)	6 German foreign JV
Schaan and Beamish (1988)	22 JV in LDCs
Teagarden and von Glinow (1990)	14 Sino-foreign SA and 6 Mexico
Thietart and Vandangeon (1992)	20 SA
Tomlinson (1970)	71 UK foreign JV in India and Pakistan
Verna (1989)	78 JV including one French firm
Yan and Gray (1994)	4 US Chinese IJV

Source : Blanchot et al (1998, p.5)

A toutes ces études, s'ajoutent des études plus récentes, comme celles de Arino (2003), celle de Bchini (2005) ou encore celle de Trabelsi (2014).

Malgré toutes ces recherches, la performance dans le cadre des alliances stratégiques reste l'un des aspects les plus difficiles à appréhender (Das et Teng, 2003 cités par Camara et al, 2013). Dans la mesure, où l'alliance implique une coopération entre partenaires, le plus souvent issus de cultures différentes, avec une conception plus au moins différente de l'organisation et de sa performance .

La performance des alliances est de ce fait sujette à débat et il n'existe pas véritablement de consensus à son propos (Reus et Ritchie, 2004, cités par Triki, 2010). En effet, Camara et al (2013, p. 16) ont relevé que : certains chercheurs la définissent comme *l'atteinte des objectifs assignés à la coopération* (Beamish, 1988), alors que d'autres l'appréhendent, comme *le degré de réalisation des objectifs stratégiques, propres à chacun des partenaires* (Das et Teng, 2003). De cette définition, les auteurs ont fait ressortir deux types de performance des alliances stratégiques qui sont : la performance de l'alliance, comme objet coopératif et la performance des partenaires, à travers les liens qu'ils entretiennent avec l'alliance .

Un autre courant de recherche considère la performance des alliances, comme *un degré de satisfaction*, elle est alors, en grande partie subjective car elle relèverait de la perception

d'un allié par rapport à son lien avec l'alliance (Anderson, 1990; Beamish et Kachra 2004; Glaister et Buckley, 2002, cités par Aliouat et al, 2009).

Pour Aliouat et al (2009, p.7) « *la performance d'une alliance stratégique peut être une référence à des résultats concrets, voir chiffrés ou une conformité à une tendance plus ou moins précise. Elle peut être évaluée sur un horizon à court, ou à long terme* ».

Arino (2003, p. 68) définit la performance des alliances stratégiques comme « *SA performance refers to the degree of accomplishment of the partners' goals, be these common or private, initial or emergent (outcome performance), and the extent to which their pattern of interactions is acceptable to the partners (process performance)* »

Suite à une étude réalisée auprès de 34 alliances stratégiques et 45 alliances contractuelles basées en Espagne entre 1986 et 1992, Arino (2003) a identifié deux aspects de cette performance :

- La performance issue : le degré de réalisation des objectifs des partenaires, qu'ils soient communs ou privés, initiaux ou émergents
- La performance processus : la mesure dans laquelle leur modèle d'interaction est acceptable pour les partenaires.

De toutes les définitions précédentes, plus précisément celle de Anderson 1990 (cité par Aliouat et al 2009) et celle de Aliouat et al (2009), nous retenons pour notre étude, que la performance des alliances stratégiques est aussi bien une référence : à des résultats concrets, voir chiffrés, qui peut être évaluée sur un horizon à court, ou à long terme, qu'une référence au degré de satisfaction, relevant de la perception d'un, ou des alliés par rapport au lien entretenu avec l'alliance, notamment le lien relatif à la réalisation des objectifs stratégiques, propres à chacun d'entre eux. Car tel que cité précédemment, les entreprises s'engagent dans une alliance stratégique, dans le but de réaliser des objectifs communs, mais également et surtout, des objectifs stratégiques propres à elles. Nous estimons alors, que ces derniers objectifs sont importants, particulièrement, dans le cadre d'une alliance entre un partenaire, d'un pays développé et un partenaire local, d'un pays en voie de développement, car, dans la majorité des cas, l'alliance représente pour le partenaire local, une réelle opportunité de développement, à différents niveaux (technique, managérial, technologique,.....), contrairement au partenaire étranger qui, généralement, utilise les alliances, le plus souvent, comme moyen d'entrée sur le marché. De ce fait,

l'atteinte de ce partenaire local de ses propres objectifs stratégiques, visés dans le cadre d'une alliance stratégique est pour notre part, révélatrice de la performance de l'alliance pour ce dernier.

Concernant la typologie de la performance des alliances stratégiques, nous retenons celle de Das et Teng (2003) car elle fait partie de celles qui reviennent le plus souvent, dans la littérature et qui convient le mieux à notre recherche.

3.2 Les approches théoriques de la mesure de la performance des alliances stratégiques :

La mesure de la performance des alliances stratégiques a toujours été un sujet de recherche important, dans le domaine du management international (Geringer et Hebert, 1991; Yan et Zeng, 1999, cités par Arino, 2003), car vouloir apprécier la performance d'une alliance n'est pas chose facile, au-delà, des interrogations méthodologiques, aux moins deux autres importants problèmes se posent . Quels sont les critères de mesure pertinents ? Que faut il évaluer: l'alliances ou les alliés ? (Philippart, 2001, p.21), Dans quelle perspective faut -il mesurer ?

Pour ce qui est des critères de mesures, on distingue dans la littérature deux groupes : les critères de mesure objectifs et les critères de mesure subjectifs.

3.2.1 Les critères de mesure "objectifs": ils regroupent

a) Les critères d'ordre financier, comptable, boursier et stratégique : ces derniers s'appuient principalement sur :

Des ratios, comme celui du rendement sur capital investi (ROI : *Return On Investment*), du retour sur actif (ROA : *Return On Asset*), du rendement sur ventes (ROS : *Return On Sales*) (Bogliolo, 2000; Venkatraman et Prescott, 1990, cités par Trabelsi, 2014) et celui de la rentabilité des capitaux propres (ROE : *Return on equity*). Ainsi que sur l'étude de l'évolution des ventes (CA), le profit, les cash flow, la valeur boursière (Hubler & Meschi, 2000; Kola & Prescott, 2000; Young-Ybarra & al, 2001, cités par Aliouat et al, 2009).

Selon Triki (2013), Dans une revue de la littérature, sur les déterminants de la performance des joint ventures internationales, Nguyen et Jorma (2009) identifient de nombreux autres critères de mesure, parmi eux il ya ceux liés à la stratégie: part de marché, niveau

d'exportation..etc. D'autres, liés au produit: quantité de produits, niveau de défection et retour de produits défectueux..etc.

b) La survie et la longévité : La performance d'une alliance stratégique, notamment dans le cadre d'une joint venture internationale, s'apprécie également souvent, à travers la survie et la longévité de la structure commune. Concepts fortement liés, « *Longevity measures the number of years elapsed between the moment the was formed and the moment it was terminated, or the time of data collection if the SA was still operating* » (Arino, 2003, p.71). Cette notion renvoie donc au nombre d'années qui se sont écoulées, entre le moment de la formation et celui de la fin de la coopération. « *Survival measures whether the SA was still operating at the time of data collection.* » (Arino, 2003, p.71). Elle détermine si à un moment donné, la structure existe toujours.

Ces deux critères ont été utilisés par de nombreux chercheurs, comme indicateurs de la performance tels que : Harrigan (1986); Franko (1971); Geringer (1990); Killing (1983); Raveed (1976) et Stopford and Wells (1972), (cités par Geringer et Hebert, 1990.). L'utilisation de ces critères se justifie selon Blanchot (2006), par la facilité à les mesurer, de plus, plusieurs recherches ont établi une corrélation entre ces variables et la performance. Malik et Zhao (2013, p.700), (cités par Mayrhofer, Prevot et Triki, 2015) précisent : « *Les études empiriques montrent que la durée de l'alliance a un effet positif sur la valeur de l'alliance. Une alliance stable crée de la valeur pour les partenaires en leur fournissant un positionnement stratégique.* ».

Toutefois, l'utilisation de ces seuls critères a également fait l'objet de nombreuses critiques. Pour les critères d'ordre financiers et comptable, ces derniers fournissent des résultats principalement d'ordre historique, tournés vers le passé. Leur capacité prédictive est faible, ils ne rendent pas compte des changements importants qui se produisent dans la coopération qu'avec retard, et ne prennent pas assez en considération des ressources comme le capital intellectuel (Bchini, 2005, p. 99). La deuxième critique stipule que de tels ratios, ou indicateurs ne peuvent traduire le degré de réalisation des objectifs qui ne sont pas identifiés, par des critères financiers de court terme (création d'un avantage concurrentiel, développement de compétences, appropriation de technologies, amélioration de l'image de marque, implantation géographique, amélioration du positionnement concurrentiel) et sont susceptibles de présenter des résultats défavorables, alors que les

entreprises progressent dans la réalisation de leurs objectifs à long terme (Brulhart, 2002, cité par Trabelsi, 2014).

Quant aux critères de survie et de longévité, là, aussi on estime que certains partenaires mettent fin à leur alliance, non pas parce qu'ils estiment qu'elle a échoué mais parce qu'ils ont atteint les objectifs initiaux de la coopération (Bucley et Glaister, 1997; Gomes-Casseres, 1989, cités par Blanchot, 2006).« *La survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée ou des évolutions des modalités des alliances ne sont pas synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances.* » (Blanchot, 2006, p.10)

Une alliance stratégique peut donc être maintenue, malgré sa faible performance et cela pour de nombreuses raisons, parmi elles, celles citées par Cheriet et Dikmen (2008, p.10) :

- L'option la moins risquée car les partenaires ne savent pas comment se séparer (Blanchot, 2006), ou la moins coûteuse.
- L'option stratégique, en anticipation à l'évolution des conditions de compétition et à la politique globale d'un partenaire (Kogut, 1991; Cheriet et al, 2007).
- Le potentiel de création de valeur de l'alliance est supérieur aux autres options (Arino et al, 1998).
- Les parents entretiennent d'autres relations, ou parce que les coûts de rupture sont élevés (Inkpen et Beamish, 1997).

3.2.2 Les critères de mesure dits "subjectifs":

Face à ces critiques, d'autres chercheurs proposent des critères de mesure subjectifs. Ces critères font référence aux évaluations de la performance de la relation coopérative, à partir des opinions exprimées par les dirigeants des firmes partenaires, ou par les dirigeants de l'entité commune (Moalla et al, 2011) . Ces mesures subjectives regroupent :

a) La satisfaction globale : Elle fait référence à l'évaluation de la performance, à partir de l'appréciation des dirigeants de l'alliance, à la satisfaction des partenaires à l'égard du réseau, ainsi qu'à l'égard de la relation entre les partenaires. Elle est basée sur une approche perceptuelle d'ordre qualitatif. Parmi les nombreuses recherches ayant utilisés ce critère se trouvent celles de : Boateng et Glaister (2002); Buckley et Glaister (1998); Dess et

Robinson (1994); Hambrick (2005); Li et Luo et Park (2004); Nakos et Brouthers (2008) (cités par Triki, 2010).

b) L'apprentissage : l'apprentissage étant dans beaucoup de cas, la motivation principale à la formation d'une alliance stratégique. L'acquisition de compétence, de connaissances et de savoir faire apparait alors, comme un aspect révélateur de la performance de la coopération. En effet, Lyles et Salk (1996), (cités par Trabelsi, 2014) voient en l'accumulation des compétences acquises par une organisation, via une alliance et leur diffusion à l'ensemble de son réseau, un critère de performance.

c) La réalisation des objectifs de l'un ou de l'ensemble des partenaires : les firmes s'engagent dans une alliance stratégique, afin de réaliser des objectifs communs mais également des objectifs propres à chacun. De ce fait, l'évaluation de la performance de l'alliance devrait notamment s'apprécier par l'atteinte des ces objectifs stratégiques, traduite par la satisfaction des parents (Trabelsi, 2014).

La réalisation des objectifs est un indicateur jugé efficace, pour évaluer la performance dans le champ des alliances stratégiques (Fryxell, Dooley et Vrya, 2002; Robson, Katsikeas et Bello, 2008, cités par Triki, 2010).

Concernant ces critères subjectifs, là également, il a été montré que ces indicateurs qualitatifs ne constituent pas la panacée car trop "subjectifs" pour les managers, de plus ils donnent aux responsables opérationnels, la possibilité de rendre opaque la gestion de leur unité (Bollecker (2004); Ittner et al (2003), cités par Camara et al , 2013).

Afin de pallier à toutes les limites citées précédemment, ainsi qu'aux contestations de nombreux chercheurs, concernant l'utilisation d'un seul type de critère, pour mesurer la performance d'une alliance stratégique, quelques uns d'entre eux ont alors combiné les deux types de critères, objectifs et subjectifs, tels que : Arino (2003); Geringer et al (1991).

D'autres comme Blanchot (2006, p. 5et6) stipulent que malgré l'existence de nombreux indicateurs, la mesure de la performance peut être regroupée, en seulement quatre catégories qui sont :

1-Les indicateurs de la performance des partenaires : ils concernent les effets (passés, présents ou futurs) de l'alliance sur les partenaires. Il s'agit alors de mesurer, ou d'estimer

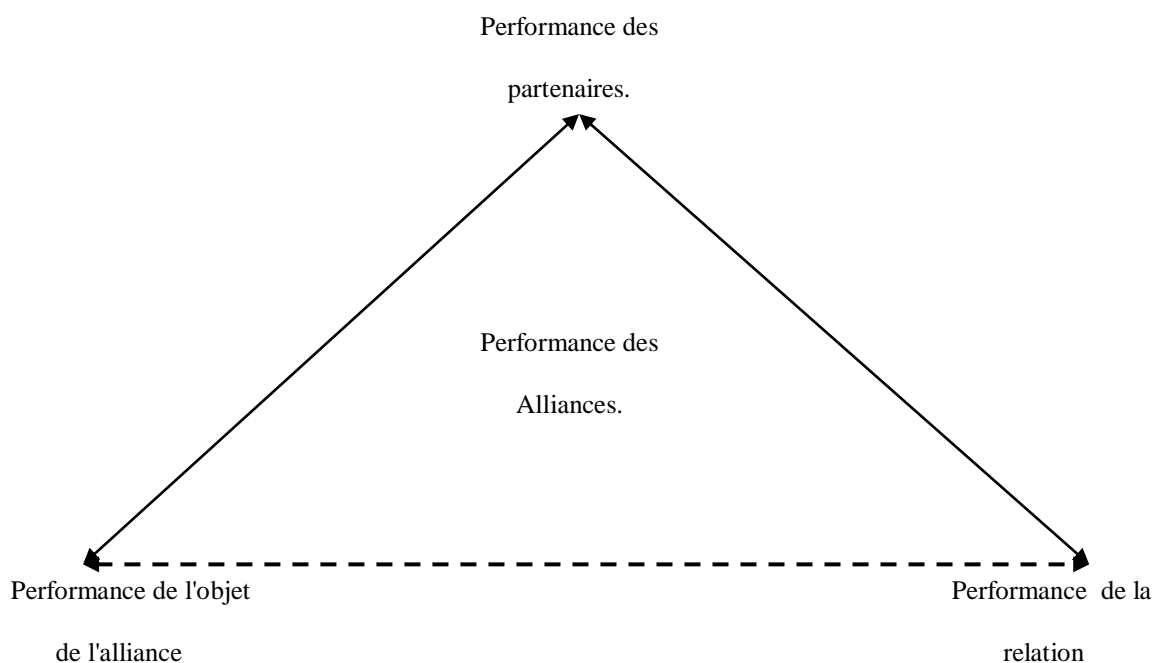
les conséquences (réelles ou potentielles) de l'alliance sur, par exemple, la valeur boursière des partenaires, leurs productions d'innovations organisationnelles, de process ou de produits, leur acquisition de compétences. Ces indicateurs peuvent transcender les mesures financières, pour s'intéresser aux degrés de satisfaction de chaque partenaire, de sa relation commune (Camara et al, 2013, p.16).

2-Les indicateurs de la performance de l'objet de l'alliance : l'intérêt est porté sur le projet, l'activité et/ou les transactions concernées par l'alliance, avec des indicateurs portant par exemple sur les résultats économiques, stratégiques de l'éventuelle entité commune, sans toutefois faire référence aux objectifs de chaque partenaire.

3-Les indicateurs de la performance de la relation : on s'intéresse à la manière dont les acteurs vivent et évaluent (ou anticipent) leurs rapports, dans l'alliance et jugent leur(s) partenaire(s). Il s'agit alors de caractériser la relation, à partir des comportements observables (exemple: fréquence des conflits, capacité ou non à prendre des décisions conjointes...) et/ou de mesurer les sentiments des acteurs, en ce qui concerne la justice organisationnelle.

4-Les indicateurs composites de la performance : ils concernent plusieurs des trois objets précédents de la performance des alliances (voir la figure 4)

Figure 4 : Les objets et facettes de la performance des alliances



Source : Blanchot (2006, p.7)

Ci dessous un tableau récapitulant des principaux critères objectifs et subjectifs, relevés des principaux travaux empiriques, sur la performance des alliances stratégiques, sous forme de joint ventures internationales

Tableau 6 : Principaux critères de mesure de la performance dans les joint-ventures Internationales : revue de la littérature

Type de mesure	Mesure de performance	Variabes	Etudes
Mesures objectives	Survie	Longévité	Franko (1971), Dhanaraj et Beamish (2004), Llaneza et Garcia-Canal (2006), Gaur .et Lu (2007), Kumar (2005), Makino, Chan, sobe et Beamish (2007),Meschi et Riccio (2008), Steensma et Lyes (2000), Meschi (2006), Lowen et Pope (2008)
	Critères d'ordre financiers et comptables ,boursiers et stratégiques	PIMS ,ROI, ROS,ROE , part de marché ,taux de profit, cours boursier,..	Bertrand et Meschi (2006), Choi et Beamish (2004), Dhanaraj, Lyes, Steensma et Tihanyi (2004), J.W. Lu et Xu (2006), Luo (2001, 2005, 2007, 2008), Zhang, Li, Hitt et Cui (2007)
Mesure subjectives	Atteinte d'objectifs	Degré d'atteinte des objectifs des partenaires	Boeteng et Glaister (2002), Demirbag et Mirza (2000), Dhanaraj et al. (2004), Shenkar, Luo et Nyaw (2005, 2007), Luo et Park (2004), Zhang et Li (2001)
	Satisfaction globale	Perception de la performance par les managers , satisfaction des partenaires de l'alliance, satisfaction à l'égard du réseau	Aliouat et Taghzouti (2009), Dess et Robinson (1994), Glaister et Buckley (1998), Dumoulin et Uhlig (2000)
	Apprentissage	Transfert et accès aux connaissances	Tran et Kalika (2006), Lane et al. (2001), Zollo et al. (2002), Hennart et Zeng (2005), Ingham, (1991), Irland et Hitt (2002)

Source: Adapté de Ren, Gray et Kim (2009), cités par Triki, 2010, p.14.

Après avoir passé en revue, les différents critères de mesure de la performance des alliances stratégiques, nous allons maintenant, nous pencher sur la deuxième question relative à la mesure de cette performance : Quelles perspectives de mesure? Quoi mesurer? Faut-il parler de performance de l'alliance en tant que telle, ou de performance pour les alliés ? Voir pour l'un des partenaires seulement ? (Philippart, 2001).

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la question. Nous citerons principalement les recherches de Child et Yan (2003), (cités par Cheriet et al, 2014, p. 8) qui définissent deux perspectives pour mesurer la performance des alliances stratégiques : la « *perspective des objectifs* » qui définit la performance, par le degré d'atteinte des objectifs initialement programmés par les parents et la « *perspective du système* » qui mesure la performance de l'alliance, comme unité d'analyse propre.

Selon une revue de littérature de Mayrhofer et al (2015), sur la durée d'existence des joint ventures internationales, les différentes contributions dans la littérature en management international, font ressortir deux conceptions de la mesure de la performance des alliances, conclues dans le cadre de joint ventures internationales (Child *et al*, 2005; Meschi, 2003; Meschi, 2009) :

(1) l'évaluation de la performance de l'alliance, sous forme de joint venture internationale, par chacun des partenaires, la performance est dans cette conception, liée à la perception des sociétés mères.

(2) l'évaluation de la performance de la structure commune elle-même, en tant qu'entité indépendante de ses sociétés mères.

Pour notre étude, de la performance de l'alliance stratégique, dans le cadre de la joint venture internationale "Winthrop Pharma Saida (WPS)", nous nous intéresserons aux deux perspectives de la mesure de la performance des alliances stratégiques, sous forme de joint ventures internationales, tout en nous penchant sur les deux dimensions de la performance d'une alliance stratégique, identifiées dans la littérature, nous procéderons ainsi à :

- L'évaluation de la performance de l'alliance, dans le cadre de la Joint venture internationale Winthrop Pharma Saida, par le partenaire algérien (Saidal) et cela, par rapport au lien qu'entretient ce dernier, avec cette alliance. Évaluation faite donc, sur la

base de critères de mesure subjectifs, relatifs à l'appréciation de ce même partenaire quant à l'atteinte de ses propres objectifs stratégiques visés à travers cet accord, et à sa satisfaction globale à l'égard de cette alliance. On s'intéresse alors, à la dimension " la performance des partenaires ".

- L'évaluation de la performance de la structure commune, soit de la joint venture internationale Winthrop Pharma Sidal, en tant qu'unité d'analyse distincte, en utilisant des critères de mesure objectifs d'ordre financier, comptable et relatifs à l'activité de production de cette dernière. On s'intéresse alors, à la dimension " la performance de l'objet de l'alliance ".

Comme nous l'avons vu, à travers ce chapitre, les alliances stratégiques ont suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et leur performance encore plus. Néanmoins, l'examen des ces recherches soulève davantage de questions qu'il n'apporte de réponses (Nemeth et Nippa, 2011, cités par Camara et al, 2013). C'est pour cette raison qu'à travers ce chapitre, nous avons tenté d'être les plus clairs possible, en présentant les fondements théoriques de notre recherche, tout en définissant au fur et à mesure, les concepts nécessaires à la compréhension de notre problématique.

Nous avons donc, dans un premier temps, présenté les principales définitions, typologies et principales motivations à la formation des alliances stratégiques. Pour ensuite, nous concentrer dans une seconde section, à une forme particulière de ces dernières : la joint venture internationale. Là, également, nous avons présenté les définitions et typologies jugées les plus pertinentes. Nous avons accordé une attention particulière, aux raisons qui poussent les partenaires à s'engager dans une telle forme de coopération. Pour enfin nous intéresser dans une troisième et dernière section, à la notion de performance, dans le cadre des alliances stratégiques et passé en revue les principales approches théoriques, relatives à la mesure de cette performance.

Même si nous avons noté l'existence, de différents critères de mesure, certains qualifiés d'objectifs et d'autres de subjectifs, nous estimons, qu'un consensus se dégage quant à la nécessité d'évaluer la performance d'une alliance stratégique, par la combinaison des deux types de critères.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la démarche méthodologique utilisée dans notre recherche afin de tenter de répondre à notre problématique et présenterons aussi notre terrain d'étude.

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET TERRAIN
D'ÉTUDE**

Ce chapitre a pour objectif principal de présenter la méthodologie de recherche utilisée, mais également notre terrain de recherche.

Nous allons présenter dans un premier temps, l'approche de la recherche, à savoir: notre positionnement épistémologique, le choix méthodologique et les différents outils de collecte des données auxquels nous avons eu recours. Nous terminerons dans un second temps, par la présentation de notre terrain d'étude.

1. L'approche de la recherche :

À travers cette section, nous déterminerons notre position épistémologique, notre choix méthodologique, tout en les justifiant, ainsi que les principales méthodes de collecte des données utilisées qui sont l'entretien semi-directif et la documentation, tout en expliquant le choix des répondants et en présentant brièvement le déroulement des entretiens et le type de documents consultés.

1.1 Le positionnement épistémologique :

Toute recherche reflète une position épistémologique, que cette dernière soit affichée et revendiquée ou non par son auteur (Mbengue et Vandangeon, 2015).

D'après Cohen (1996) (cité par Ben Aissa, 2001, p. 8) « *l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité, elle est définie comme la philosophie de la connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.* »

Trois principaux paradigmes sont généralement identifiés : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Afin de se positionner au niveau de l'un d'entre eux, le chercheur doit préalablement répondre à trois grandes questions :

1. une ontologique (nature de la réalité),
2. une épistémologique (relation entre le chercheur et le terrain)
3. une portant sur le processus de construction des connaissances.

Le tableau qui suit (tableau 7), reprend les trois paradigmes, en répondant aux trois grandes questions pour chacun d'entre eux.

Tableau 7 : Les trois paradigmes de recherche en sciences de gestion

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité (Ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est une : Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; Co-construction de sujets en interaction.
Relation chercheur/objet de recherche (épistémologie)	Indépendance : Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée .	Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche.	Interaction : Le chercheur Co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs .
Projet de connaissance	Décrire, Expliquer, Confirmer	Comprendre	Construire
Processus de construction des connaissances	Fondé sur la découverte de régularités et de causalités.	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Fondé sur la conception d'un phénomène/projet.

Source : Giordano (2003, p. 25, Cité par Rouane, 2014, p.117)

Dans notre travail, nous cherchons à étudier la performance d'une alliance stratégique, conclue entre l'entreprise publique Saidal et le groupe Sanofi-Aventis, ayant pris la forme d'une joint venture internationale, dénommée WPS. Étude faite d'une part, par l'interprétation de ce que les acteurs disent à propos de cette réalité. Dans ce cas, la construction de la connaissance est fondée, en grande partie sur la compréhension des représentations des acteurs. En effet, on estime qu'à travers nos différents échanges avec ces derniers, ils vont nous exprimer leurs appréciations et leurs perceptions de la performance de cette alliance stratégique. Et d'autre part, à travers l'utilisation de critères objectifs, propres à WPS et dans ce cas là, nous étudions un fait mesuré par des données qualifiées de "froides" et qui sont des mesures de la réalité qui est considérée comme objective et indépendante des sujets qui l'observent (Mbengue et al, 2015). Il ressort de tout cela que nous privilégions une position qui se situe à un niveau intermédiaire entre le paradigme positiviste et interprétativiste appelée " le positivisme aménagé " (Huberman et Miles, 1991, cités par Rouane, 2014).

1.2 Le choix méthodologique :

La méthodologie de la recherche est définie selon, El Abbadi (2013, p. 7) comme étant « Une panoplie de modalités d'acquisition de la connaissance, c'est à dire qu'elle représente le chemin à parcourir qui englobe les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse de données.....etc. En un mot, la méthodologie répond donc à la question *Comment je cherche* ».

Deux méthodes se distinguent : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Ci-dessous, un tableau récapitulatif des principaux critères de distinction, entre les deux méthodes.

Tableau 8 : Comparaison entre approche qualitative et quantitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
L'explication	<ul style="list-style-type: none"> • Visée explicative; • Se concentre sur les objets.; 	<ul style="list-style-type: none"> • Objet la compréhension; • Se concentre sur les sujets;
L'examen de la théorie	<ul style="list-style-type: none"> • teste la théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer ; • Objectif de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques; • Logique de découverte.
L'universalité / L'idiosyncrasie	<ul style="list-style-type: none"> • Préexistence de lois universelles; • Objectifs de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Description de l'individualité d'un certain phénomène; • La connaissance est un phénomène construit socialement.
La cause / L'interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche alors des liens de causalité locale)
L'Objectivité / La subjectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est une réalité extérieure en soi. Il est objectif ; • L'observateur est indépendant de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est un construit social. Il est subjectif ; • l'observation est partie prenante de l'objet observé
La réduction / L'analyse interprétative	<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques unies, bi ou multi-variées) ; • Le contrôle des variables est effectué <i>a priori</i> ; • Le contexte est posé ; • Les données sont considérées comme étant discrètes 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur ; • Le contrôle des variables est effectué <i>à posteriori</i> ; • Le contexte est appréhendé ; • Les données sont considérées comme étant riches.

Sources : Adapté de Hlady-Rispal M. (2002, p,28-29, cité par Maaref, 2014, p . 122)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'approche qualitative qui est « *Plutôt intensive, en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur* » (Deslauriers, 1991, p. 6).

Cette approche s'avère efficace pour explorer des phénomènes complexes. En effet, la force des données qualitatives réside dans leur fort potentiel de « *Décryptage de la complexité* » (Miles et Huberman, 2003, cités par Rouane, 2014, p. 122) et la performance dans le cadre des alliances stratégiques, comme nous l'avons citée précédemment, est l'un des sujets les plus intéressants, mais également l'un des plus complexes.

Au points précédents, s'ajoute le fait que dans notre recherche, l'étude de la performance de l'alliance stratégique, dans le cadre de la joint venture internationale WPS renvoie dans un premier temps, à la mesure de cette dernière par des critères d'ordre subjectif, relatifs à la perception du partenaire algérien, quant à l'atteinte de ses propres objectifs stratégiques visés à travers cet accord, ainsi qu'à sa satisfaction globale à l'égard de cette alliance. Notre recherche dans ce cas, est orientée vers la compréhension et l'analyse de la réalité, à partir des points de vue de ce partenaire. La nature des données collectées sera de ce fait, principalement des mots.

Cette performance sera également étudiée dans un second temps, sur la base de critères objectifs collectés, à partir des documents qui nous ont été remis, au niveau de l'organisme d'accueil. Comme le précise, Deslauriers (1991, p. 6) « *La recherche qualitative ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde pas la première place; elle se concentre plutôt sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale.* ».

L'approche qualitative permet donc de saisir la globalité d'un phénomène, plutôt que la stricte décomposition en variables unies par des liens de causalité linéaire (Jodelet, 2003, cité par Rouane, 2014). Cette approche nous permet, effectivement, d'étudier les deux composantes de la performance de l'alliance stratégique conclue, dans le cadre de WPS, à savoir " la performance des partenaires " et " la performance de l'objet de l'alliance ".

1.3 Méthode de collecte des données :

Les techniques de recueil de l'information utilisées sur le terrain sont, selon la littérature, multiples : documentation et archives, entretiens, observation directe et observation participante.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu principalement recours aux entretiens semi-directifs et à la documentation comme mode privilégié de collecte des données, ainsi qu'à l'observation directe.

1.3.1 L'entretien semi-directif :

Quivy et Campenhoudt (2011, p. 171) expliquent très bien le principe de l'entretien semi-directif. Selon ces deux auteurs, « *Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible*».

Cette méthode permet un réel échange avec les interlocuteurs. Pour notre recherche, nous avons effectué des entretiens auprès de sept employés (cadres et responsables) de l'entreprise nationale Sidal, à l'aide d'un guide d'entretien (voir Annexe A).

1.3.2 Choix des répondants et déroulement des entretiens :

Le choix des personnes à interroger s'est effectué en collaboration, avec la responsable du partenariat, ainsi que de ses deux assistantes. Ces dernières nous ont orientés vers les personnes habilitées à nous donner les informations recherchées, relatives à l'alliance entre les deux groupes pharmaceutiques Sidal et Sanofi-Aventis, ayant donné naissance à la joint venture internationale WPS.

Sachant que cette alliance est l'une des premières et des plus anciennes, le nombre de personnes, pouvant donc nous donner des informations pertinentes était limité. Nous avons de ce fait, contacté des personnes ayant été impliquées directement dans cette alliance, notamment, celles en charge des négociations de l'accord à l'époque, ainsi que les premiers représentants de Saidal, au niveau du conseil d'administration de WPS, aujourd'hui retraités et cela dans le but de recueillir un maximum d'informations et de confirmer ce que nous avons collecté, au niveau des personnes vers lesquelles nous avons été orientés. (voir tableau 9).

Les entretiens ont été effectués en fonction de thèmes préalablement définis, thèmes que nous présenterons dans le chapitre analyse et présentation des résultats. Certains répondants avaient accepté d'être enregistrés et d'autres non. Nous avons respecté leur volonté et dans ces cas là, nous avons pris note fidèlement des propos de ces derniers, en essayant de ne rien omettre.

Durant ces entretiens, nous avons essayé de mettre nos interlocuteurs à l'aise, de faire preuve de flexibilité et de créer une atmosphère agréable, tout en les écoutant attentivement et en faisant en sorte, qu'ils répondent à l'ensemble de nos questions, tout en prenant en considération le non verbal.

Nos entretiens ont pris fin lorsque nous avons constaté que les mêmes informations revenaient à chaque fois (Principe de saturation). Nous avons de ce fait, jugé être arrivé à saturation.

Tableau 9 : Caractéristiques des personnes interrogées

Direction	Genre	Fonction	En poste depuis
Direction partenariat	Femme	Directrice du partenariat	2000
Direction marketing et ventes	Homme	Responsable marketing et représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS	1998
Direction générale	Homme	Ancien Secrétaire général et représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS durant 8 ans	1987-2009
Direction finances et comptabilité	Homme	Responsable finances et comptabilité	1999

Direction finances et comptabilité	Femme	Responsable contrôle de gestion	2007
Direction partenariat	Femme	Assistante partenariat et développement produit	2013
Direction marketing et ventes	Homme	Ancien Responsable marketing et représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS	1998-2016

Source : élaboré par nous même

Les fonctions, durées et dates des entretiens sont présentés dans le tableau ci dessous :

Tableaux 10 : Les fonctions, durées et dates des entretiens.

Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien	Date de l'entretien	Nombre de pages retranscrites
Directrice du partenariat	45 min	12/02/2018	5
Responsable marketing et représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS	50 min	13/02/2018	6
Responsable finances et comptabilité	Environ 40 min	20/02/2018	2
Responsable contrôle de gestion	Environ 20 min	20/02/2018	1
Ancien secrétaire général ayant participé aux négociations de l'accord et représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS durant 8 ans .	66 min	27/02/2018	7
Assistante partenariat et développement produit	43 min	01/03/2018	2
Ancien Responsable marketing et représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS	45 min	08/03/2018	5
Total en nombre de minutes et de pages	309 min	/	28

Source : réalisé par nous

1.3.3 La documentation :

Les documents constituent également dans notre recherche, une source importante d'informations. D'une part, ils ont permis de corroborer les informations recueillies, d'augmenter la validité des autres sources (Yin, 1994, cité par Rouane, 2014) et d'autre part, ils ont été d'un apport précieux, quant aux mesures objectives de la performance de la joint venture internationale WPS. Ces critères de mesure étant principalement, d'ordre, financier, comptable, et relatifs à l'activité industrielle de la joint venture internationale, ils se trouvent principalement au niveau des documents internes de l'entreprise.

Les documents consultés, pour notre recherche, sont aussi bien internes qu'externes :

- Documents internes : Rapport de gestion de Sidal, rapport de gestion de WPS, comptes rendus de réunions, procès-verbaux d'assemblées générales, statuts de WPS, Bilans et compte de résultats de WPS et rapports de commissaire au compte de WPS.
- Documents externes : ils s'agissaient d'articles de presse, articles de revues économiques, rapports sectoriels (industrie pharmaceutique), réglementation relative à l'investissement en Algérie.

2. Présentation du terrain d'étude :

Notre étude s'est déroulée au sein du groupe pharmaceutique algérien Sidal. Considéré comme l'un des fleurons de l'industrie nationale. Sidal est une entreprise publique économique, créée en avril 1982, suite à la restructuration de la pharmacie centrale algérienne (PCA), dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques, à usage humain.

2.1 Informations générales :

Ci-dessous, les principales informations relatives à cette entreprise relevées du rapport de gestion de l'année 2016, et du site officiel de l'entreprise (www.sidalgroup.dz) :

- **Forme juridique** : Société par actions
- **Capital** : 2 500 000 000 DA (80% État, 20% investisseurs institutionnels et personnes physiques), cotée en bourse depuis 1999.

- **Siège social** : Route de wilaya N°11 BP 141, Dar El Beida – Alger.
- **PDG** : Mr NOUAS Mohamed.
- **Effectif(2016)** : 3061 personnes
- **Chiffre d'affaire (2016)** :10 223 411 milliers de DA.
- **Produits** : 215 médicaments toutes formes et dosages confondus.
21 classes thérapeutiques.
- **Valeurs** : solidarité citoyenne, équité, intégrité, transparence et engagement..

2.2 Activités et missions du groupe Soidal : Selon un document interne, les activités et les missions du groupe Soidal sont :

- La production, l'importation, l'exportation et la commercialisation de spécialités pharmaceutiques, à usage humain;
- La prestation de tous services, liés à l'activité de la société;
- Les activités promotionnelles et marketing en relation avec l'objet social
- La participation dans toutes opérations industrielles ou commerciales, pouvant se rattacher à l'objet social, par la voie de création de sociétés nouvelles, ou de filiales;
- Les opérations de recherche, dans le domaine de la médecine humaine, en vue de la mise au point de nouvelles molécules destinées aux diverses applications de la médecine humaine;
- L'élaboration de la politique générale et des différentes stratégies du groupe industriel, financier, marketing, développement et qualité;
- La définition de la stratégie de l'activité production, du développement des produits nouveaux, de la communication médicale et de marketing et la coordination de l'activité de commercialisation des produits de la société;
- La prise de participation, gestion du portefeuille financier et développement du groupe.

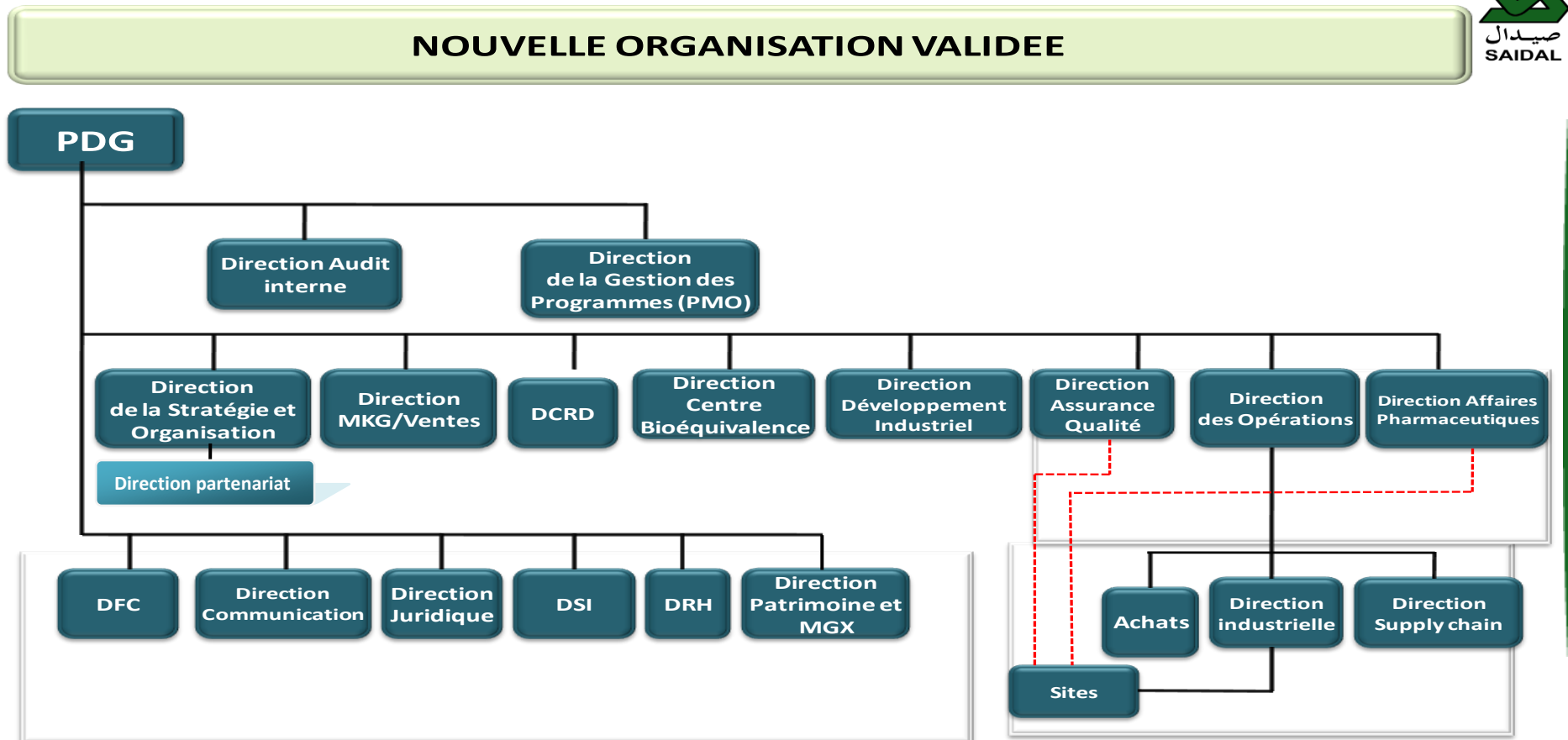
2.3 Infrastructures du groupe Sidal : Le groupe compte, d'après la brochure de Sidal :

- Six sites (06) de production opérationnelle, situés à Alger (Dar El Beida, El Harrach, et Gué de Constantine), Médéa, Constantine, Annaba et deux autres sites de production en cours d'achèvement à Cherchell et Constantine.
- Trois (03) centres régionaux de distribution situés à Blida, Batna et Oran assurant la commercialisation des produits, à travers tout le territoire national.
- Un (01) centre de Recherche et Développement.
- Un (01) centre de bioéquivalence.

2.4 Organisation du groupe Sidal :

En 2013, Sidal s'est lancée dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, centrée autour d'une structure corporate et une revalorisation des fonctions " cœur de métier " (rapport de gestion 2013) (voir figure 5)

Figure 5 : Organigramme du groupe Saidal



De toutes les directions, nous tenons à présenter brièvement les activités de la direction partenariat. Le partenariat représente pour cette entreprise nationale un axe stratégique et un levier essentiel, afin de réaliser ses objectifs de développement. A cet effet, Sidal a conclu des accords de coopération, avec de nombreux laboratoires internationaux, (voir Annexe B)

Ainsi donc, la Direction Partenariat a pour missions :

- La mise en œuvre de la stratégie du groupe dans le domaine du partenariat.
- La Recherche de partenaires et l'identification des projets de partenariat.
- La négociation et la préparation des protocoles d'accords en conformité aux lois et réglementations en vigueur.
- La prise en charge des opérations administratives et juridiques, liées à la construction de la société mixte
- Le Suivi des activités des joint-ventures.

3. Présentation de la joint venture internationale WPS :

Après avoir présenté l'entreprise nationale Sidal, nous estimons qu'il est nécessaire de présenter également, la joint venture internationale, dont nous étudions la performance .

Dénomination : Winthrop Pharma Sidal

Date de création : Septembre 1999.

Capital social : 426 200 000 DA.

Forme juridique : Société par actions SPA.

Actionnaires : voir tableau 11, ci-dessous

Tableau 11 : Actionnaires de la joint venture internationale WPS

Actionnaires	Nombre d'actions	Montant (DA)	Pourcentage
Sidal	12 786	12 786 000	30%
Sanofi-Aventis	29 834	29 834 000	70%

Source : document interne

Objet social : Préparation, fabrication, façonnage et commercialisation de spécialités pharmaceutiques à usage humain.

Localisation : Chemin de wilaya 118, Zone Industrielle de Oued Smar, Alger.

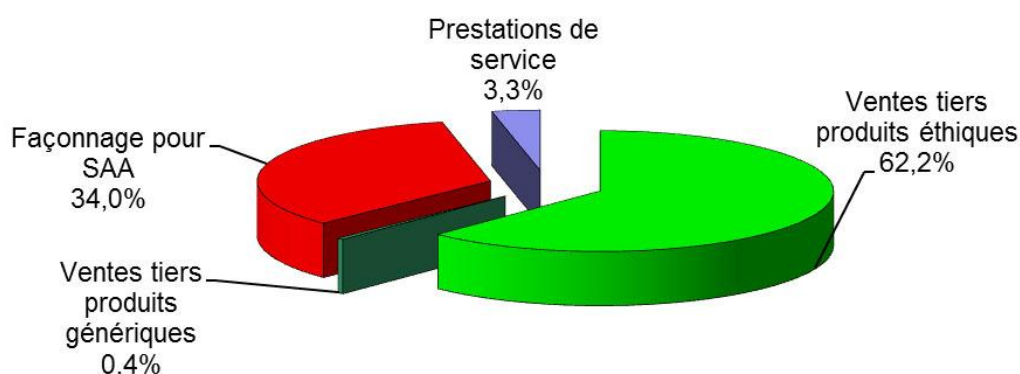
Démarrage de la production : 2003

Directeur du site : Mr. DUBOIS Cedric

Nombre d'employés (2016) : 169 employés (29 cadre, 42 maîtrise et 98 exécution)

Gamme de produits enregistrés : 24 produits enregistrés (voir Annexe C)

Figure 6 : La répartition de l'activité de WPS en 2016



Source : rapport de gestion de l'exercice 2016 de WPS

Nous avons, dans ce chapitre, présenté notre positionnement épistémologique qui se situe entre le positivisme et l'interprétativisme et notre choix méthodologique qui s'est porté sur une approche qualitative. Choix motivé par la complexité du sujet de recherche, ainsi que par la nature des données à collecter, afin de répondre à notre question principale. Données qui ont été recueillies, grâce à deux principales techniques : l'entretien semi directif, avec les personnes habilitées, à nous fournir des informations pertinentes et la documentation, aussi bien interne qu'externe, relatives à Saidal, ainsi qu'à la joint-venture internationale WPS.

En deuxième partie de ce chapitre, nous avons présenté notre terrain d'étude, qui est l'entreprise nationale Saidal, ses activités, ses infrastructures et son organisation, tout en

mettant l'accent sur sa direction partenariat. En plus de Saidal, nous avons présenté de façon générale la joint venture internationale WPS, dont nous étudions la performance.

Après le chapitre de méthodologie, nous allons entamer le chapitre analyse et présentation des résultats.

CHAPITRE III :
ANALYSE ET PRÉSENTATION DES
RÉSULTATS

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons tout d'abord, expliquer les différentes étapes suivies, afin d'analyser les données collectées, présenter les thèmes de l'étude, ainsi que les différentes catégories d'analyse, pour ensuite nous atteler à présenter et à interpréter les résultats. Résultats obtenus à l'issue de l'analyse des entretiens et des différents documents auxquels nous avons eu accès.

Nous avons essayé tout au long de ce chapitre, de faire une lecture objective et la plus pertinente qui soit des données collectées

1. L'analyse des données :

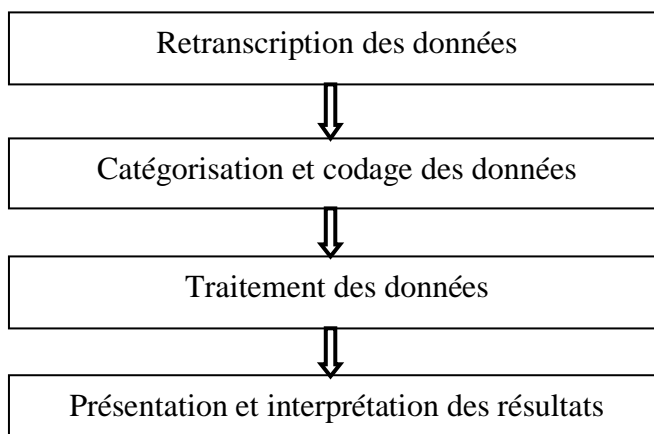
L'analyse des données « *consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996, p.227, cité par Setti, 2018).

Pour Deslauriers (1991, p. 79) « *l'analyse présente les efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers des faits accumulés* ».

L'analyse qualitative consiste donc à suivre un ensemble d'étapes et d'utiliser certaines techniques, afin de traiter et d'interpréter des documents, ainsi que l'ensemble des données recueillies, suite aux entretiens.

Notre démarche d'analyse a suivi les étapes suivantes : la retranscription, la catégorisation, le codage et le traitement, pour aboutir à la présentation et à l'interprétation des résultats.

Figure 7 : Les étapes de l'analyse des données



Source : élaboré par nous même, inspiré de Andreani et Conchon, (2005)

La retranscription consiste à « *Faire l'inventaire des informations recueillies et à les mettre en forme par écrit. Ce texte appelé verbatim, représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le matériel d'enquête, sous un format directement accessible à l'analyse* » (Andreani et Conchon, 2005, p. 3). Nous avons donc, dans un premier temps retranscrit, au fur et à mesure, les entretiens effectués dans leurs intégralités.

Une fois la retranscription terminée, nous avons procédé à l'étape de catégorisation et de codage.

La catégorisation consiste en « *L'élaboration d'une grille de catégorie, soit des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments, sous un titre générique, rassemblement effectué, en raison des caractères communs de ces éléments* » (Bardin, 2001, p. 150, cité par Richard, 2006).

Le codage des unités consiste à « *Appliquer les catégories au corpus et donc, à remplir les grilles* » (Wanlin, 2007, p. 250). « *Le codage décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes, en fonction de la grille d'analyse* » (Andreani et Conchon, 2005, p. 4).

Nous avons relu tous les entretiens, afin de faire ressortir les données semblables, en terme de signification, pour ensuite les classer et les regrouper, dans des catégories ou unités d'analyse (voir tableau 12). Tout cela, dans le but de réduire la quantité d'informations collectées, afin d'en faciliter l'analyse et l'interprétation.

Selon Miles et Huberman (2003, p. 112, cités par Maaref, 2014, p. 129) « *Les unités d'analyse ou de codage sont habituellement attachées à des segments de taille variable - mots, locution, phrase ou paragraphe entier connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique. Ils peuvent prendre la forme d'une étiquette catégorielle simple ou d'une étiquette plus complexe* ».

Après la catégorisation et le codage, vient le traitement des données. Nous avons étudié et analysé avec minutie, les idées, les mots, les phrases et le sens de tout ce qui nous a été dit et l'ensemble des documents qui nous ont été remis, tout en prenant également, en compte, le non verbal, issu de nos observations.

Les étapes précédentes achevées, nous sommes passés à la présentation et à l'interprétation des résultats. Phase très importante, l'interprétation consiste à « *Prendre appui sur les*

éléments mis au jour, par la catégorisation pour fonder une lecture, à la fois originale et objective du corpus étudié » (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31, cités par Wanlin, 2007, p. 251). Elle détermine, par écrit, ce que l'on comprend des données et ce qu'elles veulent dire. Elle commente les résultats, en fonction des questions posées par l'enquête. Elle procède à un diagnostic des informations traitées (Andreani et Conchon, 2005).

2. Thèmes et catégories d'analyse :

La composante "performance des partenaires", est la première dimension de la performance de l'alliance stratégique que nous étudions dans cette recherche et qui s'intéresse rappelons le, au lien qu'entretient le partenaire algérien (Saidal), avec l'alliance, en terme de réalisation des objectifs visés par ce dernier, ainsi qu'à sa satisfaction globale, à l'égard de cette alliance. Cette performance a été principalement évaluée, à partir de l'analyse des données, issues des entretiens. Entretiens effectués, sur la base de thèmes qui ont été préalablement définis, en nous appuyant principalement sur notre revue de littérature et sur la phase exploratoire du terrain. Les thèmes du guide d'entretien sont les suivants :

Un premier thème ayant trait au contexte de l'alliance. La prise de connaissance de ce contexte est nécessaires à la compréhension, notamment, de certains objectifs visés par le partenaire local.

Un deuxième thème, portant sur les caractéristiques de l'accord, comportant deux catégories d'analyse, la première intitulée : négociation et signature de l'accord et la seconde, intitulée : les aspects structurels de l'accord qui à son tour, englobe les points suivants : le champ de l'alliance stratégique, la Contribution des parents, ainsi que la structure du capital entre ces derniers.

Un troisième thème, intitulé évolution et contrôle de la joint venture internationale WPS. La joint venture internationale ayant connu certains changements depuis la signature de l'accord. Il est donc important, de parler de ces derniers, ainsi que de la question de contrôle de cette joint venture internationale, dans la mesure où ces deux points ont un impact direct, sur la vie de WPS.

Il est à préciser, que dans la littérature, on juge utile et important, dans l'étude de la performance d'une alliance stratégique, de prendre en considération, entre autre, le contexte de l'accord, ainsi que les attributs de l'alliance. Les attributs renvoient à tous les éléments objectifs, pouvant caractériser l'opération concernée par l'alliance et la relation établie entre les partenaires. Il s'agit donc du champ de coopération, des contributions des alliés, de la structure du capital et du pilotage de l'alliance (Blanchot 2006), d'où notre intérêt pour les trois thèmes précédents .

Un quatrième thème ayant trait aux objectifs visés, par le partenaire local, à travers cette alliance, avec deux catégories d'analyses : la première concerne les objectifs visés par l'état algérien, en tant qu'actionnaire majoritaire de Saidal et la seconde, les objectifs visés par Saidal en tant que groupe pharmaceutique. Ces catégories sont ressorties suite à nos entretiens avec les responsables de l'organisme d'accueil. Saidal étant un groupe pharmaceutique industriel détenu à 80% par l'État algérien. Il a une double casquette et doit jouer sur deux fronts, il doit à la fois, se soumettre aux décisions et aux volontés de l'État qui intervient d'une manière très présente, au niveau de sa gestion, mais aussi, être un groupe pharmaceutique à l'image des plus grands groupes, dans le secteur, notamment, en terme de compétitivité, de développement, de technologies, de positionnement sur le marché...etc.

Un cinquième thème s'intéresse à l'appréciation du partenaire local, concernant la réalisation des ses objectifs visés. Nous avons discuté avec les responsables et les avons interrogés, afin de connaître leurs appréciations, à propos de l'atteinte, de la réalisation des différents objectifs escomptés par l'entreprise mère algérienne à travers cette alliance.

Un sixième thème portant sur la satisfaction globale, du partenaire local. Il renvoie à l'appréciation de cette alliance, par ce même partenaire, ainsi qu'à son appréciation de la qualité des relations avec le partenaire étranger

Ces thèmes ont donc été décomposés en catégories d'analyses, selon la démarche de catégorisation et de codage expliquées précédemment.

Le tableau suivant (tableau 12), reprend l'ensemble des thèmes tout en présentant les différentes catégories d'analyse .

Tableau 12 : Thèmes et catégories d'analyse

Thèmes relatifs à la composante "performance des partenaires"	Catégories d'analyses
Contexte de l'alliance	1. Description du contexte de l'alliance <ul style="list-style-type: none"> • La situation économique et sécuritaire à l'époque • Spécificités du secteur et du marché pharmaceutique à l'époque
Caractéristiques de l'accord	1. Négociation et signature l'accord 2. Aspects structurels de l'accord d'alliance <ul style="list-style-type: none"> • Champ de l'accord • Contributions de chaque partenaire à la joint venture internationale • Structure du capital entre les partenaires
Evolution et contrôle de la joint venture internationale WPS	1. Principales phases d'évolution de la joint venture internationale 2. La question du contrôle de la joint venture internationale WPS
Objectifs visés	1. Les objectifs visés par le partenaire local à travers cette alliance <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs visés par l'État algérien entant qu'actionnaire majoritaire de Sidal • Objectifs visés par Sidal en tant que groupe pharmaceutique industriel
Réalisations des objectifs	1. Appréciation du partenaire local (Sidal) de la réalisation des objectifs visés à travers cette alliance <ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la réalisation des objectifs visés par l'État algérien, entant qu'actionnaire majoritaire de Sidal • Appréciation de la réalisation des objectifs visés par Sidal, en tant que groupe industriel pharmaceutique

Satisfaction globale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appréciation du partenaire local, de l'alliance dans le cadre de la joint venture internationale WPS. 2. Appréciation de la qualité de la relation entre les alliés, par le partenaire local.
-----------------------------	---

Source : élaboré par nous même

Quant à la composante " performance de l'objet de l'alliance ", qui est la seconde dimension de la performance de l'alliance stratégique que nous traitons. Elle se penche sur la performance de la structure commune, comme unité d'analyse propre, en la mesurant par des critères objectifs. Cette composante a donc été principalement évaluée à partir de l'analyse et du traitement direct et approfondi des données financières, comptables et liées à l'activité industrielle de WPS, relevées des documents internes, comportant les informations nécessaires, permettant d'apporter des éléments de réponse.

3. Présentation et interprétation des résultats :

Nous allons présenter pour chaque catégorie d'analyse, relative à chaque thème, les résultats obtenus, en appuyant ces derniers par les propos de nos interlocuteurs (verbatim)

3.1 Première dimension de la performance de l'alliance stratégique dans le cadre de WPS : " La performance des partenaires "

3.1.1 Le contexte de l'accord :

Deux faits marquants, distinguent le contexte de l'accord selon nos répondants : la situation économique et sécuritaire du pays, ainsi que la spécificité du secteur et du marché pharmaceutique algérien, à l'époque. Chacun d'entre eux est détaillé ci dessous.

a) Le contexte économique et sécuritaire de l'époque :

Le contexte de cette alliance est caractérisé par une situation économique et politique difficile. En effet, depuis le milieu des années 80, la situation économique du pays à été marquée par le début d'une crise économique, notamment, après le choc pétrolier de 1986 qui avait entraîné une chute vertigineuse du cours du pétrole. Pour un pays comme l'Algérie, dépendant à l'époque en grande partie, de la rente gazière et pétrolière cela fut une véritable catastrophe. Face à cette situation, à partir des années 90, les pouvoirs publics

de l'époque s'engagèrent dans un processus de réformes économiques. La promulgation des premiers textes réformateurs ont vu le jour, tels que le nouveau code de l'investissement et la loi de la monnaie et du crédit.

Toutefois, malgré ces changements, l'endettement extérieur reste très important. Les importations des produits de premières nécessités, comme les denrées alimentaires, les médicaments, augmentent de plus en plus. Les secteurs industriels, hors hydrocarbure, enregistrent des taux de croissance négatifs (-4.4% en 1996) et certaines industries telles que la sidérurgie, la métallurgie et le textile connaissent un véritable cataclysme. Les capacités de production ont atteint moins de 50% en 1995, pour l'ensemble de la production manufacturière (Mutin, 1997). A tout cela, s'ajoute la montée en puissance du terrorisme, rendant la situation sécuritaire du pays très difficile. L'Algérie a vécu alors, une véritable tragédie nationale qui plongea le pays, dans une situation d'isolement. A ce propos, l'ancien secrétaire général de Saidal et ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS nous confirma que « *Le contexte que vivait le pays à l'époque était vraiment particulier, l'Algérie passait par une période très difficile, à différents niveaux, conduisant le peu de partenaires qu'il y avait à quitter le pays* ».

b) Spécificités du secteur et du marché pharmaceutique à l'époque :

La machine productive avait beaucoup de mal à redémarrer, notamment dans le secteur pharmaceutique, qui était jusqu'au début des années 90, sous le monopole public. La production locale étant faible, la satisfaction des besoins en médicaments était principalement assurée par l'importation. Les autorités ont alors, décidé de prendre la situation en main, comme cité par l'ancien secrétaire général de Saidal « *Vers les années 1989/1990 l'Algérie a décidé de réorganiser le médicament* ».

En effet, à partir de cette année, une nouvelle ère commence, celle de libéralisation du secteur. On passa de l'industrie pharmaceutique monopole public, vers la libéralisation, donc vers la concurrence. De nombreux textes, comme indiqué précédemment, sont alors promulgués. Parmi les plus réformateurs, nous citerons le code de l'investissement de 1993, (voir Annexe D) et la loi de la monnaie et du crédit. Des lois autorisent alors, l'installation en Algérie, d'opérateurs habilités, à effectuer des importations de médicaments destinés à la vente, contre toutefois, un engagement de la part de ces derniers, d'investir par la suite, dans la production locale. En 1997, cet engagement d'investissement

de production, dans le secteur pharmaceutique fut suivi par la promulgation d'autres lois, allant dans le même sens.

Des efforts ont été faits par l'État algérien, afin de convaincre les investisseurs étrangers des bienfaits du nouveau cadre juridique des affaires et de rendre la destination Algérie plus attractive. « *L'État via la nouvelle réglementation voulait montrer qu'il était là, aussi pour faciliter les choses aux investisseurs et non pas pour les bloquer* » (Ancien représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

A ses assouplissements, s'ajoute le fait que le marché algérien des médicaments de l'époque était très attractif. L'ancien secrétaire général nous confia « *À l'époque l'Algérie était devenue un pays très médicalisé. Le marché algérien consommait dans les 500 millions de dollars et cela augmentait de façon vertigineuse pour atteindre, les 800 millions de dollars. Sachant que de la région de Tizi ouzou jusqu'à celle de Annaba on consommait 60% des médicaments* ». Ces propos étaient également confirmés par l'ancien représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS « *L'Algérie était, et, est un marché potentiel porteur, demandeur le plus important d'Afrique, après celui de l'Afrique du sud* ».

3.1.2 Caractéristiques de l'accord :

Les questions relatives aux caractéristiques de l'accord ont porté sur les points suivants : Négociation et signature de l'accord ainsi que sur les aspects structurels de l'accord d'alliance qui à leurs tour portent sur : Le champ que couvre l'accord, la contribution de chaque partenaire et enfin la structure du capital entre les deux alliés. Ci dessous ce qui est ressorti de nos entretiens, ainsi que des documents transmis relatifs à ces différents aspects.

3.1.2.1 Négociation et signature l'accord :

Les négociations ont porté sur plusieurs années. Les premiers contacts avaient débuté vers les années 1988/1989, lorsque les premiers représentants de Rhône Poulenc étaient venus en Algérie, afin de parler d'une éventuelle coopération avec l'entreprise nationale Sidal. En raison de la situation sécuritaire, très délicate que vivait le pays à l'époque, les discussions ont connu une coupure, pour reprendre à nouveau en 1997, encouragées par les différentes reformes de l'époque. Les négociations ont finalement abouti à la signature d'un

protocole d'accord, en 1998. L'accord porta sur la création d'une joint venture internationale, entre les deux parties (voir Annexe E).

Les négociations de cet accord, étaient menées par le top management, à savoir le PDG lui-même, accompagné des responsables de la direction, en charge de ce volet. « *Le partenariat c'est quand même un volet stratégique qui est traité par le PDG, mais on a également, crée un département partenariat pour traiter tout ce qui était aspect opérationnel, aspect juridique et suivi des négociations* » (Directrice du partenariat).

Il est à préciser, que durant ces années, la mondialisation avait poussé de nombreux laboratoires pharmaceutiques à aller vers le regroupement. Les grands laboratoires rachetaient alors les petits. C'est dans ce contexte mondial que les deux groupes Rhône Poulenc et Hoechst ont annoncé, en décembre 1998, la création de la société Aventis. Cette dernière, ne voulant pas perdre le marché algérien, étant donné son importance, a maintenu l'alliance, signée précédemment avec le groupe pharmaceutique public. alliance portant toujours, sur la création d'une joint venture, dénommée Aventis Pharma Sidal (APS), pour devenir par la suite Winthrop Parma Sidal (WPS). (évolution qui sera expliquée dans la catégorie évolution de la joint venture internationale WPS)

3.1.2.2 Aspects structurels de l'accord d'alliance :

a) Champ de l'accord : l'accord portait sur la production pharmaceutique, ainsi que sur la coopération technologique et qualitative, se rapportant à ce domaine. Parmi les points conclus, dans le protocole d'accords, l'ancien secrétaire général, ayant assisté aux négociations à l'époque cite « *Dans le protocole d'accord, figure entre autres : la production d'une gamme de produits convenus d'un commun accord, la formation du personnel par le partenaire étranger, ainsi que la validation des équipements* ».

b) Contributions de chaque partenaire à la joint venture internationale : Concernant les apports de chaque partenaire, à la joint venture internationale, pour le partenaire algérien, ils représentent tel qu'il nous a été confié, lors de nos entretiens :

- Le terrain d'implantation de la future usine, terrain situé dans la zone industrielle, de Oued Smar, « *Zone valant de l'or* », telle que décrite par l'ancien représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS.

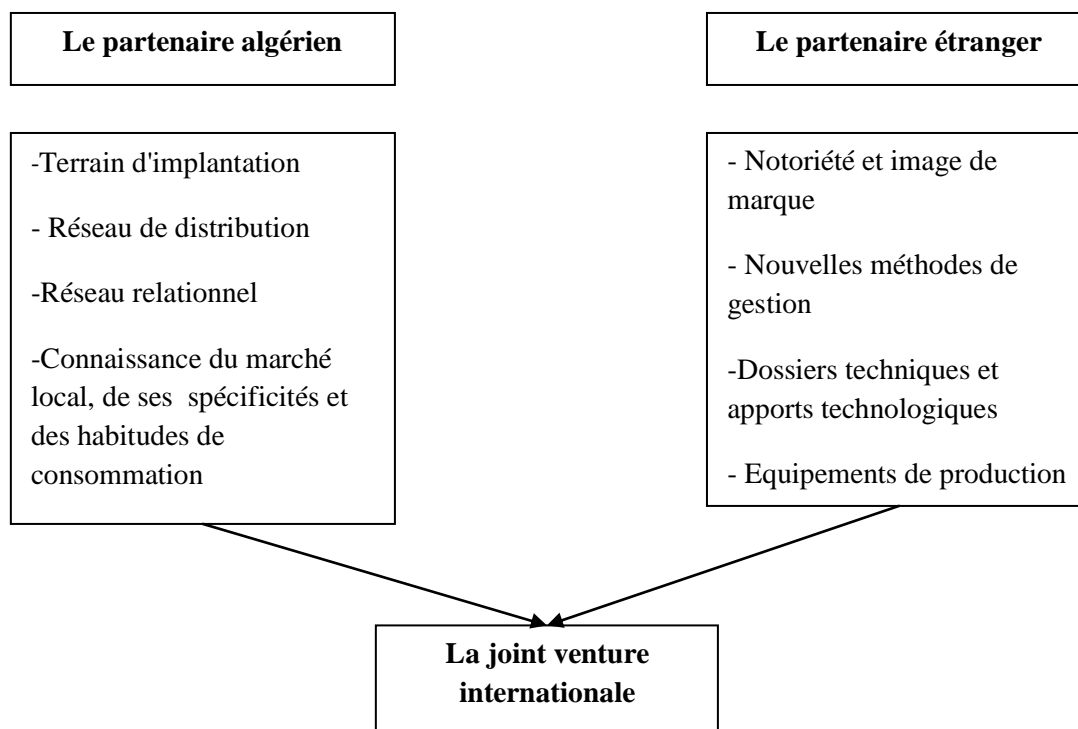
- Le réseau de distribution, réseau qui n'est pas négligeable. L'entreprise nationale disposait et dispose d'un réseau recouvrant la majorité du territoire national, à cela, s'ajoute le réseau relationnel surtout au niveau administratif, permettant de faciliter les différentes procédures et le soutien des différents opérateurs stratégiques : tels que les banques, les fournisseurs..etc.
- La Connaissance du marché local, notamment de ses spécificités et des habitudes de consommation.

Quant au partenaire étranger, là aussi, les apports de ce dernier ne sont pas négligeables et sont de différentes natures :

- La notoriété et l'image de marque. En effet, (Rhône Poulenc devenu Aventis, à l'époque et Sanofi-Aventis, à partir de 2004) se positionnait parmi les plus grands groupes pharmaceutiques mondiaux. A titre d'exemple, en 2002, Aventis était classé quatrième groupe mondial, en terme de spécialité (Bonnet, 2005).
- De nouvelles méthodes de gestion, incluant des méthodes managériales modernes, au rang de ce qui se faisait au niveau international.
- Dossiers techniques et apports technologiques.
- Équipements de production adéquats .

L'ensemble des apports de chacune des parties est représenté dans la figure suivante, (figure 8).

Figure 8 : Contributions des partenaires à la joint venture internationale (WPS)



Source : élaboré par nous même

c) Structure du capital entre les deux partenaires : la répartition du capital de la joint venture internationale est de l'ordre de 30% pour l'entreprise nationale Saidal et de 70% pour le partenaire étranger.

Cette répartition nous a été justifiée, par le fait qu'à l'époque, la loi 51/49 concernant l'investissement étranger n'existait pas. De plus, cette répartition au profit de la partie étrangère était en grande partie une volonté de l'État (Saidal étant une entreprise publique détenue à 80% par l'état algérien) et cela, dans le but d'attirer la partie étrangère, d'encourager par la même occasion, la venue d'autres investisseurs. Pour certains des répondants, la valeur des apports de l'un et de l'autre justifient également cette répartition de 30%, 70%.

Les verbatim suivants illustrent les propos précédents « *Par rapport aux pourcentages, il faut se mettre dans le contexte de l'époque, en ce temps là, la loi 51/49 n'existait pas. Dans le contexte politique et sécuritaire de l'époque, être partenaire avec ces laboratoires étrangers c'était quelques chose. Je pense donc, que c'était par rapport au contexte du pays et aussi pour les inciter à venir. De plus, ce sont eux qui ont l'apport technologique.*

Généralement, l'apport technologique, quand ils essayent de le valoriser, il lui donne un poids important » (Directrice du partenariat).

« L'actif de Sidal a été évalué dans le cadre de la JV, à hauteur de 30% du montant global du projet » (Représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

3.1.3 Évolution et contrôle de la joint venture internationale WPS :

La joint venture internationale WPS ayant évolué, depuis la signature du protocole d'accord avec Rhône Poulenc. Ce troisième thème permet entre autres de se pencher sur la question et de mettre en lumière les événements majeurs et les dates clés de la vie de cette joint venture internationale, ainsi que sur la question relative au contrôle de celle-ci.

3.1.3.1 Évolution de la joint venture internationale de Aventis Pharma Sidal (APS) à Winthrop Pharma Sidal (WPS) :

Depuis la signature du protocole d'accord, portant sur la création d'une joint venture internationale, avec le partenaire Rhône Poulenc, en 1998, cette joint venture a subi une série de changements, concernant sa dénomination. Les changements n'ont toutefois, pas remis en cause, l'objet initial de l'alliance. Cela nous a été confirmé par les dires du représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS *« À l'origine, c'était une création d'une joint venture avec Rhône Poulenc mais Rhône Poulenc a subi plusieurs transformations : elle a été absorbée pour devenir Aventis pharma et à son tour, Aventis pharma a fusionné avec Sanofi, pour devenir Sanofi-Aventis. La joint venture est donc passée par deux, trois étapes et à chaque fois, il ya eu changement dans les statut, mais en terme de proportions et en terme d'objectifs, elle reste la même entité, la même JV qui fait dans les activités tel que stipulé dans le pacte d'actionnariat de l'époque »*.

Les principales phases d'évolution de la joint venture internationale sont :

1999 : Année d'aménagement de l'usine

2000/2001 : Le projet était en phase d'essai, de qualification des installations et de validations des spécialités

2001 : Dénomination " Aventis Pharma Sidal (APS)".

Dénomination adoptée, suite à la création en 1999 de Aventis, née de la fusion des deux groupes : Rhône Poulenc et Hoechst.

2003 : Dénomination " Aventis Pharma Sidal (APS)".

Cette année a connu le lancement de la production et le démarrage officiel de l'usine

2005 : Dénomination " Sanofi-Aventis Pharma Sidal (SPS)".

Ce changement de dénomination intervient, après la fusion fin 2004, entre le groupe pharmaceutique français Sanofi- Synthélabo et le groupe allemand Aventis, donnant lieu au groupe Sanofi -Aventis (Voir Annexe F).

Cette fusion n'a pas remis en cause l'alliance, dans le cadre de la joint venture APS. Sanofi ayant déjà collaboré, dans le cadre du façonnage avec Sidal. Le façonnage porte sur la fabrication des produits du partenaire, pour son compte dans les ateliers de Sidal. L'entreprise française s'était alors, rendue compte des capacités et du potentiel du groupe algérien. En effet, il est à noter que l'entreprise publique était à l'époque, leader sur le marché, à cela s'ajoute l'appui de cette dernière par l'État. « *Sidal était une entreprise importante et l'État était derrière, donc il y' avait une double garantie : avoir à la fois, le cœur de métier avec le leader, sur le marché, en plus l'État* » (Directrice du partenariat).

La joint venture internationale est donc passée d'Aventis Pharma Sidal (**APS**), à Sanofi-Aventis Pharma Sidal (**SPS**).

Sanofi-Aventis² à l'époque, faisait partie des quatre premiers grands laboratoires au monde.

2008 : Dénomination "Winthrop Pharma Sidal (WPS)".

Cette année, fût marquée également, par le changement au niveau de la dénomination de la joint venture internationale, passant de Sanofi-Aventis Pharma Sidal (**SPS**) à Winthrop Pharma Sidal (**WPS**). Sachant que Winthrop est la filiale de Sanofi-Aventis, spécialisée dans l'activité générique, avec plus de 2740 références, différentes à l'époque.

²Le lecteur a la possibilité d'avoir plus amples informations concernant le groupe Sanofi sur le site internet <https://www.sanofi.com/fr/nous-connaître>

A partir de 2008, le gouvernement algérien a interdit l'importation d'un millier de médicaments, dont trois cents cette même année et huit cents en 2012, et a mis en place, une politique encourageant la production locale, du médicament générique.

Le générique dont la part, au niveau du marché de la distribution de médicament, à l'époque, ne représentait que 30% alors que celui ci présente des avantages non négligeables. Etant beaucoup moins cher, il impacte positivement la facture d'importation, facture qui est passée de 500 millions de dollars en 2000, à 1.85 milliard en 2008 (Haider, 2010).

Suite à ces nouvelles dispositions gouvernementales, les deux partenaires décidèrent de s'orienter vers ce segment, par le biais de leur filiale commune qui fût rebaptisée à cet effet **Winthrop Pharma Sidal**.

2009 : Dénomination " Winthrop Pharma Sidal (WPS)".

L'interdiction d'importation, d'un certain nombre de spécialités pharmaceutiques a conduit la joint venture WPS à augmenter les volumes produits. A cet effet, le directeur des affaires industrielles de Sanofi Aventis de l'époque, cite dans le journal interne des collaborateurs de Sanofi-Aventis Algérie de 2009 « Il sera nécessaire durant cette année de fabriquer la nuit, pour répondre aux prévisions, de plus, il faudra adapter les équipements de la joint venture, en acheter de nouveaux et effectuer les travaux correspondants ».

Ainsi depuis 2009, WPS a mis sur le marché un certain nombre de médicaments génériques, dont les références se trouvent dans l'annexe C.

2014 : Dénomination "Winthrop Pharma Sidal (WPS)".

Cette année a vu le lancement de la gamme de médicaments génériques Zentiva. Zentiva qui est un génériqueur tchèque, racheté en mars 2009, par Sanofi.

3.1.3.2 La question du contrôle de la joint venture internationale WPS :

Le contrôle d'une entreprise est généralement, directement, lié à la répartition du capital de cette dernière. Dans le cas de la joint venture internationale WPS, tel que cité précédemment, son capital est détenu majoritairement à 70% par le partenaire Sanofi-Aventis et 30% par Sidal. Cette joint venture internationale, semble à première vue, de

type joint venture à parent dominant, d'autant plus que mis à part deux représentants de Saidal au niveau du conseil d'administrations, toutes les autres directions ont à leur tête un responsable, choisi et recruté par Sanofi-Aventis. Toutefois, de nos entretiens avec les responsables de Saidal et des documents internes consultés, il ressort que l'entreprise nationale est largement associée à la prise de décisions, notamment les décisions stratégiques tel que le montre les verbatim suivants : « *Sur toutes les décisions on a un droit de regard, on fait parti du conseil d'administration qui décide de la politique et de la gestion. Nous sommes un organe de gestion de la société en question, et par conséquent, nous sommes partie prenante. Il n'y a pas eu de situations, où il ya eu un blocage, cela s'est toujours déroulé dans un climat de consensus. Il y'avait des options ou il n'y avait pas forcément l'unanimité, mais on pouvait les discuter. Il y'avait une collaboration positive, entre les deux dans le conseil, d'autant plus, qu'eux, sont respectueux des procédures donc ce n'était pas une démonstration de force. Dans ces situations, quelle que soit la présentation, la participation du partenaire, on doit le considérer en tant que tel. Si quelque chose n'est pas acceptée par le partenaire, on doit toujours essayer de faire des rapprochements, de trouver des consensus, pour que les choses se déroulent de la meilleure façon possible* » (Ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

« *Nous avons toujours eu notre droit de regard, on défend les intérêts de l'Algérie, dans cette JV et bien sûr les intérêts de Saidal. Mais de prime à bord, ce sont les intérêts de l'Algérie. C'est à dire que cette JV ne peut pas aller à l'encontre de la politique du pays, en matière d'industrie pharmaceutique* » (Représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

Les statuts de l'entreprise WPS stipulent d'ailleurs que le conseil d'administration a pour missions :

- De déterminer les orientations de l'activité de l'entreprise;
- De veiller à La bonne marche de l'entreprise ;
- De veiller à la mise en œuvre de la stratégie.

Et qu'il doit consulter les deux représentants de Saidal, au conseil d'administration de WPS entre autres, pour les questions suivantes :

- Approbation ou toute révision du plan et du budget annuel;
- Acquisition ou création d'une nouvelle activité;
- Toute cession d'une partie importante des activités;
- Toute opération d'investissement dont le montant est supérieur au montant prévu, dans le budget annuel.

La réalisation des objectifs étant un indicateur, jugé efficace pour évaluer la performance dans le champ des alliances stratégiques (Fryxell, Dooley et Vryza, 2002 ; Robson, Katsikeas et Bello, 2008, cités par Triki, 2010) tel que cité antérieurement. Nous allons donc, nous intéresser dans le quatrième et cinquième thème ci dessous, aux objectifs visés par le partenaire algérien, dans un premier temps et à son appréciation, quant à la réalisation de ces derniers dans un second temps.

3.1.4 Les objectifs visés par le partenaire local à travers cette alliance :

Saidal étant une entreprise publique, détenue à 80% par l'État algérien mais aussi, un agent économique important de l'industrie pharmaceutique, cet accord avait un double enjeu : d'une part, il y'avait les objectifs visés par l'État et d'autres parts ceux visés par l'entreprise Saidal, en tant que groupe pharmaceutique.

a) Objectifs visés par l'État Algérien en tant qu'actionnaire majoritaire de Saidal :

ces objectifs sont les suivants :

- ✓ Redynamiser et développer l'industrie pharmaceutique et le tissu industriel.
- ✓ Réduire la facture d'importation par la substitution de l'importation par la production locale.
- ✓ Satisfaire le marché algérien et permettre aux algériens d'accéder aux médicaments.

Selon le représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS « *La vision des pouvoirs publics était claire : la production locale, la substitution de l'importation par la production locale, réduire la facture d'importation du médicament, la disponibilité de ces produits là, l'accès du malade à ces produits, c'était des axes stratégiques que le gouvernement avait adoptés, à travers Saidal* ».

- ✓ Envoyer le message à l'international disant, qu'il est possible d'investir en Algérie.

Tel que cité par l'ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS « *C'était une dimension politique, c'était un message qu'on donnait au monde, à l'international pour dire que l'Algérie est un pays stable où les gens peuvent investir tranquillement, sereinement. Un message fort était délivré à l'international, c'était donner l'assurance et des garanties. Dire aux autres, pas uniquement aux opérateurs de l'industrie pharmaceutique mais aux autres, quelque soit le secteur qu'on peut investir, en Algérie. Quand un tel groupe mondial investit c'est aussi d'autres partenaires français, d'autres filières qui suivront : dans l'agro, le textile...etc.* » .

b) Objectifs visés par le groupe pharmaceutique Saidal à travers cette alliance : De tous nos entretiens les mêmes objectifs ont été cités à chaque fois :

- ✓ Le transfert de technologie, l'acquisition de compétences et de savoir faire, à différents niveaux, aussi bien au niveau du cœur de métier, de la gestion (production, ressources humaines...) qu'au niveau des procédures qualité.
- ✓ Le développement de l'activité et de la recherche pharmaceutique, l'enrichissement de la gamme de produits et aller notamment, vers des classes thérapeutiques plus poussées et vers le développement de nouvelles molécules.
- ✓ Le renforcement de son image de marque, de sa notoriété et de sa crédibilité.
- ✓ L'apport financier, qui n'était pas parmi les objectifs les plus recherchés mais il n'était pas pour autant, négligé.

Les verbatim suivants viennent illustrer ce qui a été cité ci dessus comme objectifs :

« *Les objectifs visés étaient : varier notre gamme de produits, faire des classes thérapeutiques plus poussées, avec une technologie et des contrôles plus poussés, l'image de marque, le transfert de technologie, des méthodes de gestion, certaines méthodes managériales, et même l'aspect financier. Même si on est minoritaire, les dividendes c'est toujours intéressant* » (Directrice du partenariat).

« *Comme pour toute société, c'est de développer son activité. Ce développement passe par plusieurs axes. La coopération inter-entreprises est un axe stratégique pour toute entreprise, pas que pour Saidal. Donc c'était le développement de Saidal qui était visé, lui permettre aussi de s'associer à un leader mondial, de l'industrie pharmaceutique, avec tout*

ce qui en découle, c'est à dire : transfert technologique, management, les meilleures procédures, les bonnes pratiques de fabrication. Même si ces pratiques existent par ailleurs, quand on s'associe à un partenaire c'est beaucoup plus facile, on peut le solliciter, en tant que partenaire, pour la formation du personnel, la rédaction de procédures parce qu'ils ont un vécu, pour l'acquisition de dossiers pharmaceutiques. C'est tout cela qui en découle. Il ya aussi, la notoriété, quand vous vous associez à un leader, vous avez fait votre palmarès » (Ancien représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

« Les objectifs de Sidal étaient clairs, c'est le transfert de technologie, le know how et de hisser le niveau » (Représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

« Nos objectifs étaient : le transfert de technologie, le transfert de savoir faire, le développement de la gamme de produits et de la recherche pharmaceutique, l'enrichissement de la gamme de produits » (Responsable finances et comptabilité).

« Les objectifs visés étaient : l'apport technologique et de savoir faire, la formation, le développement de nouvelles molécules, d'une nouvelle gamme et l'augmentation des ventes » (Assistante partenariat et développement produit).

« Parmi nos principaux objectifs : l'acquisition de connaissances et de compétences ainsi que le transfert de technologie » (Ancien secrétaire général de Sidal).

3.1.5 L'appréciation du partenaire local quant à l'atteinte de ses objectifs (objectifs visés à travers cette alliance, cités ci dessus) :

Le partenaire algérien nous a fait part de ses appréciations , concernant l'atteinte des objectifs, que ce soit pour ceux visés par l'État, actionnaire majoritaire du groupe, que pour ceux, visés directement par l'entreprise Sidal, en tant que groupe pharmaceutique. C'est sur ces derniers, que notre intérêt s'est le plus porté.

a) Appréciation de la réalisation des objectifs visés par l'État algérien, en tant qu'actionnaire majoritaire de Sidal :

Concernant la substitution de l'importation, par la production locale et la possibilité pour le citoyen d'accéder aux médicaments : Les répondants ont estimé que ces objectifs sont

plus au moins atteints, comme en témoigne le représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS « *Si l'on se projette, ou si l'on se place du côté de la substitution de l'importation par la production locale et de l'accès du malade à ces produits, on peut dire que l'objectif est atteint* ». Avis partagé par l'ancien représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS « *Ce qu'il faut retenir, c'est que de un : il ya eu participation à la réduction de la facture d'importation d'ou des économies de devises et de deux, une meilleure disponibilité du produit* ».

Concernant l'image positive, que l'État souhaitait véhiculer quant à l'investissement en Algérie, là, également, nos répondants estiment l'objectif atteint « *Cela a eu un effet boule de neige. Il ya un antécédent qui a été créé, à chaque fois, l'alliance avec Sanofi-Aventis était mis au devant de la scène. Lors des visites politiques, quels que soient leurs niveaux : ministériels ou présidentiels, cette alliance, cet investissement de Sanofi-Aventis était mis au devant, cela a servi à véhiculer une bonne image du pays* » (Ancien représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

b) Appréciation de la réalisation des objectifs visés par Sidal, en tant que groupe industriel pharmaceutique :

Quant aux objectifs propres à Sidal, en tant que groupe industriel pharmaceutique, nos interlocuteurs estiment qu'il ya eu certaines réalisations, par rapport aux objectifs visés. Ils nous citent :

Le transfert de certaines connaissances et compétences relatives à la gestion et au management, notamment aux administrateurs lors des conseils d'administrations et des réunions de travail, entre les deux partenaires « *Oui effectivement, il ya eu un apport dans la façon de travailler, c'est à dire en terme de management et d'organisation. Nous avons également profité des connaissances sur le plan marketing, financiers, managériale et tout ce qui s'en suit* » (Représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS), ainsi que d'autres connaissances et savoir faire relatifs à la fabrication des produits conformément aux normes internationales du métier, cela grâce à la formation d'un nombre d'employés de Sidal, plus exactement de 12 personnes, selon l'ancien secrétaire général de Sidal « *Ils nous ont formé 12 personnes de Sidal* » et l'ancien représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS « *Il ya eu transfert de connaissances, ce qui n'est pas mal, d'ailleurs! Alors, on vous donne les connaissances, comment fabriquer un produit avec les*

normes les plus rigoureuses, qu'ils s'imposent à eux mêmes déjà. Les leaders mondiaux nous fournissent donc un raccourci par rapport à leur vécu ».

Le développement d'un certain nombre de produits et l'enrichissement de la gamme : « *Certains produits qui n'étaient pratiquement pas tombés, dans le domaine public, commençaient à être fabriqués ici au sein de WPS, donc c'est déjà un point positif. Le portefeuille produit a augmenté pour atteindre actuellement toutes formes confondues et tous dosages confondus plus d'une vingtaine* » (Représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

« *Avec l'alliance on faisait des classes thérapeutiques plus poussées : c'est à dire qu'on a évolué un peu, étant donné qu'ici en Algérie, même dans la faculté de pharmacie, il n'y a pas de pharmacie industrielle* » (Directrice du partenariat).

L'accroissement de la notoriété de l'entreprise nationale Sidal attira de ce fait d'autres partenaires, d'autres laboratoires étrangers de diverses nationalités comme évoqué par le représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS « *Cette alliance était quelque chose d'inédit, de nouveau. D'ailleurs, la revue de la presse de l'époque ne tarissaient pas d'éloges. Nous avons initié à l'instar de WPS avec Rhône Poulenc et Sanofi-Aventis, d'autres alliances, avec d'autres ténors, d'autres groupes pharmaceutiques comme Pfizer qui était à l'époque numéro un mondial. Il y'avait aussi Novo nordis et des alliances avec des pays arabes* ». Ainsi que par la directrice du partenariat de Sidal « *Il ya eu cette notoriété de Sidal qui attira d'autres partenaires et même avec Sanofi vaccin qui est en négociation, avec nous, pour faire une autre usine, totalement dédiée aux vaccins* ».

Malgré les contributions positives (citées ci dessus) de cette alliance, toutes les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues ont été unanimes, pour dire que les objectifs réalisés restent modestes et pas suffisamment à la hauteur de leurs espérances, surtout au regard du potentiel du partenaire Sanofi-Aventis.

En effet, concernant le transfert de technologie, de connaissances et de savoir faire notamment ceux relatifs au cœur de métier, en tant qu'objectif principal visé par le groupe pharmaceutique, tel que spécifié par les dires de l'ancien secrétaire général, ayant participé en personne aux négociations de l'accord. Hormis, la formation au tout début des 12 personnes de chez Sidal, il n'y a pas eu d'autres formations, ni de création d'un groupe de

travail, allant dans ce sens « *Globalement bien sûr, il reste des choses qui n'ont pas été faites, en terme de formation, de création de groupes de travail, de commercialisation commune et tout ce qui s'en suit. Ce sont des points dont Saidal n'a pratiquement pas profité* » (Représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

« *Il y'avait eu des formations au départ, ainsi qu'une volonté de développement de WPS mais, les changements et perturbations au sein de Saidal n'ont permis qu'une réalisation modeste des objectifs escomptés* » (Assistante partenariat et développement produits).

« *Il n'y a pas eu d'acquisition de réels savoir faire importants* » (Responsable contrôle de gestion).

« *On n'a pas bénéficié suffisamment de leurs connaissances qu'elles soient managériales ou bien liées à la gestion de la production, de la qualité. Je pense qu'il ya eu des opérations ponctuelles mais pas suffisantes. Le transfert de connaissance qu'il ya eu, moi, je dirai que c'est perfectible* » (Ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

Quant au transfert de technologie dans le cadre de la joint venture internationale WPS, certains parlent de transfert très modeste, de certaines technologies basiques, pas de la haute technologie « *Même si cela reste insuffisant, il ya eu des actions communes, dans le cadre de transfert de technologie mais qui restent très modestes. La technologie prônée par la joint venture internationale est une technologie qui est maîtrisée par tout le monde, que ce soit les multinationales ou les génériqueurs* » (Représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

D'autres estiment qu'il n'y a pas eu de transfert technologique, en répondant directement par la négation et d'un ton ferme, à la question concernant la réalisation de l'objectif de transfert de technologies, dans le cadre de la joint venture internationale WPS. Enfin, d'autres jugent que l'utilisation du terme transfert de technologie, dans le cadre de cette joint venture est trop fort, estimant que c'était plutôt le transfert de certaines connaissances, comme nous l'a confié l'ancien représentant de Saidal, au conseil d'administration de WPS « *Transfert de technologie, le mot est trop grand, c'est beaucoup plus un transfert de connaissances* ».

3.1.6 La satisfaction globale du partenaire algérien vis a vis de cette alliance :

Nous présentons dans ce thème, l'appréciation générale du partenaire algérien (Saidal) à l'égard de cette alliance, ainsi qu' à l'égard de la qualité de la relation avec l' allié étranger Sanofi-Aventis.

3.1.6.1 Appréciation de l'alliance dans le cadre de la joint venture internationale WPS, par le partenaire local :

Il est à préciser que nos interlocuteurs l'ont appréciée au regard des apports de cet accord à la maison mère algérienne. Soit, toujours vis a vis du lien qu'entretient cette dernière avec cette alliance.

Tous nos interlocuteurs ont été unanimes, pour dire que cette alliance à été positive mais sans pour autant aller jusqu'à la qualifier de performante. Ils estiment qu'elle peut mieux faire. Les verbatim suivants illustrent leurs appréciations :

« *Elle est positive par rapport à certains points sans aller jusqu'à dire performante* » (Ancien secrétaire général de Saidal).

« *Elle est positive, même si les résultats aux yeux de certains sont modestes, moi je dirais "peut mieux faire ", mais globalement il y'a du positif pour Saidal et pour l'Algérie* » (Représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

« *Je ne dirai pas qu'elle est négative, elle est positive, mais, peut mieux faire* » (Directrice du partenariat)

« *Disons, que ce n'était pas vraiment une alliance pour Saidal, qui était réellement à la hauteur. Le mot performante est trop grand, mais ce qu'il faut retenir, quand on a une vision globale, ici aussi, on doit la voir en tant qu'entreprise publique, c'est que ces mêmes produits, au lieu d'être importés étaient fabriqués ici. Je pense que ce qu'il faut retenir c'est : la réduction de la facture d'importation, des économies de devises, meilleures disponibilités du produit, une main d'œuvre algérienne et je pense qu'avoir la présence en Algérie, d'un leader mondial c'est toujours positif.* » (Ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS).

Le constat fait par les répondants, concernant la réalisation des objectifs visés et l'appréciation de cette alliance, à l'égard de Saidal, s'expliquent selon ces mêmes répondants par le fait que :

Cet accord était le premier du genre, pour l'entreprise nationale Saidal, qui à l'époque manquait d'expérience, au niveau des alliances dans le cadre de joint venture internationale, surtout au niveau des négociations de l'accord. *« C'est vrai qu'on manquait d'expérience à l'époque en terme d'alliances, notamment dans le domaine des négociations »* (Ancien secrétaire général de Saidal ayant participé aux négociations).

Un manque d'implication de la part de Saidal, qui n'avait pas assez sollicité le partenaire étranger et cherché à profiter de son potentiel à différents niveaux. *« Ce n'est pas de leur faute, c'est notre faute à nous, je mets cela sur notre compte car c'est nous qui n'avons pas été à la hauteur. Il faut qu'on apprenne à déchiffrer nos intérêts, à les valoriser et à les défendre, ainsi on arrivera à des accords gagnants, gagnants. Qui ne demande rien n'a rien. Si l'on ne sait pas ce que l'on veut, si l'on ne demande pas, on ne nous donne pas. Maintenant avec l'expérience, on commence à être plus exigeant, pour les autres alliances »* (Directrice partenariat).

« Quand j'étais administrateur, j'ai eu l'occasion à l'époque de recevoir des hauts responsables de Sanofi Aventis qui nous avaient dit " Nous sommes disposés à vous faire des formations. Exprimez explicitement vos besoins et on verra la faisabilité". C'est pour vous dire qu'ils affichaient leur disponibilité, c'est donc un peu la volonté du demandeur. C'est à la partie Saidal d'exprimer ses besoins. Encore une fois de plus, je vous dis que nous n'avons pas su profiter suffisamment de cette alliance, pour la rendre plus bénéfique pour la partie Saidal, pas suffisamment, pas suffisamment on peut faire mieux » (Ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS)

« Si les choses ne vont pas dans le sens escompté, espéré par la partie algérienne c'est à nous d'assumer nos responsabilités et de leur dire voilà ce qui était attendu, voilà où est ce que nous en sommes » (Ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS)

A tout cela s'ajoute les différents changements survenus au niveau de Saidal, notamment ceux, relatifs au top management, impactant directement sur la stratégie du volet alliances *« Saidal a toujours connu des périodes de transitions. Il ya eu aussi beaucoup de*

changements. Peut être qu'on traversait des périodes difficiles. Il y avait d'autres priorités. Nous n'avions pas cette vision de profiter à fond de Sanofi-Aventis » (Ancien représentant de Sidal au conseil d'administration de WPS).

« Les changements, les perturbations au sein de Sidal n'ont permis qu'une réalisation modeste des objectifs escomptés » (Assistante partenariat et développement produits)

Il nous a également été confié qu'il n'a pas eu de réel état des lieux, quant aux alliances conclues, afin de voir où l'entreprise en était, notamment au niveau de la réalisation des objectifs escomptés de ces alliances *« Il n'y a pas eu de réel état des lieux, au niveau des alliances réalisées »* (Ancien secrétaire général de Sidal).

3.1.6.2 Appréciation de la qualité de la relation entre les deux alliés, par le partenaire local :

La qualité de la relation entre les deux partenaires a été qualifiée de bonne, par le partenaire algérien, expliquant qu'il y'avait une assez bonne entente entre les deux, ainsi que du répondant et du partage de la part du partenaire étranger. Tel qu'évoqué par l'ancien représentant de Sidal, au conseil d'administration de WPS *« Nos relations étaient très, très correctes. J'ai eu le privilège de représenter Sidal dans le conseil d'administration, ils étaient très corrects, très respectueux, beaucoup de partage, des réunions régulières du conseil. Ils répondaient aux doléances et puis on s'améliorait au fur et à mesure, pour le contenu du conseil d'administration, on demandait des documents à voir, il y avait du répondant, il n'y a pas de difficultés dans ce sens »*, par la directrice du partenariat *« Nos relations sont très cordiales »* et par le représentant actuel de Sidal au conseil d'administration de WPS *« Les relations sont excellentes. Lorsqu'ils ont besoin de nous, on est là, et vice versa »*.

Ainsi donc, concernant la première dimension de la performance de l'alliance stratégique, dans le cadre de la joint venture internationale WPS, qui est " la performance des partenaires " faisant référence dans notre recherche, au lien qu'entretient le partenaire algérien (l'entreprise Sidal), avec cette alliance en terme de réalisations de ses objectifs visés, ainsi qu'à sa satisfaction globale, à l'égard de cette dernière, Il ressort de notre analyse, que le partenaire algérien estime que cette alliance a eu, certes quelques retombées positives à différents niveaux. Toutefois, pour Sidal, étant que groupe pharmaceutique

industriel, ces réalisations ont été jugées insuffisantes, amenant le partenaire local à remettre en cause la performance de cette alliance, en ce qui le concerne, précisant que cela, est en grande partie de sa responsabilité, en raison de son manque d'implication et des nombreux bouleversements en son sein.

3.2 Deuxième dimension de la performance de l'alliance stratégique dans le cadre de WPS : " La performance de l'objet de l'alliance "

Cette deuxième dimension est mesurée par des critères objectifs, propres à la joint venture internationale WPS. Critères d'ordre financier, comptable et relatif à l'activité industrielle de cette entité. Cette performance a donc été appréciée, en se basant sur l'analyse des documents internes, transmis au niveau de l'organisme d'accueil .

De nombreuses études ont eu recours à de tels critères de mesure objectifs parmi elles, celle de Chowdhury (1992) (cité par Camara et al, 2013), de Dowling et Mc Gree (1994) (cités par Saci, 2013) et de Cheriet et Dikmen (2014).

3.2.1 Critères d'ordre financier et comptable :

Nous nous sommes appuyé principalement, dans notre travail d'évaluation de la performance de WPS, en tant qu'entité distincte sur l'étude de l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat net, ainsi que sur le calcul des ratios suivants : le ROE (Return on equity) ou rentabilité des capitaux propres et le ROS (Return On Sales) ou Marge opérationnelle. Ces critères objectifs faisant partie de ceux utilisés pour apprécier la performance d'une alliance stratégique, tels que cité antérieurement, dans la revue de littérature.

Sachant que le compte de résultat, permet de fournir des informations relatives à la santé financière d'une entreprise, sur une période donnée en termes de gains ou de pertes (voir en Annexe G, le compte de résultat de l'année 2016). De ce compte, ainsi que des documents comptables, des années 2011 à 2016 , nous avons mis en avant, le chiffre d'affaires, le résultat net, ainsi que les capitaux propres et le résultat d'exploitation de la joint venture internationale WPS. Le tableau ci dessous présente l'ensemble de ces données.

Tableau 13 : Chiffres d'affaires, résultats nets, capitaux propres et résultats d'exploitation de WPS des années : 2011 à 2016.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires KDA	1 803 743	1 831 161	2 020 827	1 983 844	2 233 733	2 150 905
Résultat Net KDA	(+)134 864	(+)164 221	(+)194 141	(+)103 458	(+)251 869	(+)296 656
Capitaux propres KDA	1 143 537	1 252 545	1 397 420	1 443 000	1 663 467	1 884 563
Résultat d'exploitation KDA	181 514	306 397	305 221	172 287	353 310	399 389

Source : document interne

Du tableau précédent, nous avons calculé l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat net ainsi que les ratios : ROE (Return On Equity) ou rentabilité des capitaux propres et ROS (Return On Sales) ou Marge opérationnelle.

a) Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de WPS (2011 à 2016) :

Tableau 14 : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de WPS (2011 à 2016)

	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Chiffre d'affaires	1,52%	10,36%	-1,83%	12,6%	-3,7%
Résultat net	21,77%	18,22%	-46,71%	143,45%	17,78%

Source : élaboré par nous même

Le taux de croissance mesure l'évolution entre deux dates données. Ce taux se calcule suivant la formule : $((\text{Année N} - \text{Année N-1}) / \text{Année N-1}) \times 100$

Indicateur de la tendance d'évolution de l'activité. Le chiffre d'affaires représente le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise. Dans le cas de la joint venture internationale WPS, on remarque une croissance timide de son chiffre d'affaires en 2012, une croissance importante en 2013 et 2015, une baisse en 2014 expliquée selon un document interne, par le lancement durant cette année, de la gamme générique ZENTIVA qui n'a pas atteint les objectifs fixés, du fait d'une concurrence déloyale, ainsi que par la baisse des ventes du produit ROVAMYCINE (-28%). Une autre baisse a également été

enregistrée en 2016, due selon le rapport de gestion, à une concurrence accrue des génériques, cette année là.

On remarque donc que WPS, comme la majorité des entreprises traverse des hauts et des bas, en termes d'activité. Toutefois, les fluctuations dans le chiffre d'affaires de cette dernière sont plus importantes, dans le sens positif que dans le sens négatif.

Quant au résultat net, ce dernier, traduit les gains réalisés par une entreprise, durant un exercice comptable. Il est considéré comme un indicateur de la performance globale d'une entreprise.

Du tableau (13) on remarque que WPS enregistre un résultat bénéficière pour les six années (2011 à 2016). Concernant l'évolution de ce dernier (tableau 14), on note qu'il évolue positivement, sauf, pour l'année 2014, où il enregistre une baisse importante, due principalement à la baisse des ventes durant cette année, à l'augmentation des charges liées à une augmentations des salaires et des effectifs et à une augmentation des dotations due à une acquisition de matériel, selon un document interne. Toutefois, l'année suivante, la tendance fût inversée, avec une très importante hausse rattrapant de loin la baisse de l'année précédente.

b) Le ratio ROE (Return on equity) ou rentabilité des capitaux propres :

Le ratio ROE, rentabilité des capitaux propres en français, mesure la rentabilité nette des moyens mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires. Il se calcule par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres inscrits, au bilan comptable. Il est exprimé en pourcentage (Cabane, 2014). Dans le secteur pharmaceutique, à partir d'un ROE de 10% on estime qu'une entreprise fait preuve d'un bon niveau de rentabilité (Document interne).

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

Tableau15 : ROE de WPS des années 2011 à 2016

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	11,79%	13,11%	13,89%	7,17%	15,14%	15,74%

Source : élaboré par nous même

On remarque que le ROE enregistré par la joint venture internationale WPS durant ces six années dépasse (à l'exception de l'année 2014), les 10% recherchés par une entreprise, les

dépassant même largement en 2015 et 2016 , démontrant ainsi, la capacité de l'entreprise à générer des résultats et jouir d'un assez bon niveau de rentabilité .

c) Le ratio ROS : Return On Sales ou Marge opérationnelle :

Ratio de rentabilité, ce type de ratios permet de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Notion centrale dans la gestion et la finance d'entreprise, le ROS traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, dans son activité de vente de biens, ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels, il fait parti des meilleurs indicateurs de la performance de l'entreprise (Cabane, 2014), la plus part des entreprises recherchent un ROS supérieur à 10%. Plus le taux de ce ratio est élevé, plus l'entreprise se repose sur des bases solides, grâce à son activité.

$$\text{ROS} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{chiffre d'affaires}$$

Tableau16 : ROS de WPS des années 2011 à 2016

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROS	10.06%	16.73%	15.10%	8.68%	15.82%	18.57%

Source : élaboré par nous même

La marge opérationnelle, enregistrée par WPS affiche une augmentation de l'année 2011 à 2012, suivie d'une baisse légère pour 2013 et d'une autre importante pour 2014. Toutefois, à partir de 2015, ce ratio enregistre une augmentation conséquente, surtout pour l'année 2016. On remarque aussi, que le ROS de ces années, à l'exception de l'année 2014, est toujours supérieur à 10%, indiquant de ce fait que l'activité de WPS dégage une meilleure marge, avec une amélioration de son résultat d'exploitation, comparativement à son chiffre d'affaires.

3.2.2 Critères relatifs à l'activité de production de WPS :

a) L'activité de productions de WPS de l'année 2011 à 2016 : L'activité de productions de WPS de l'année 2011 à 2016 est présentée dans le tableau suivant :

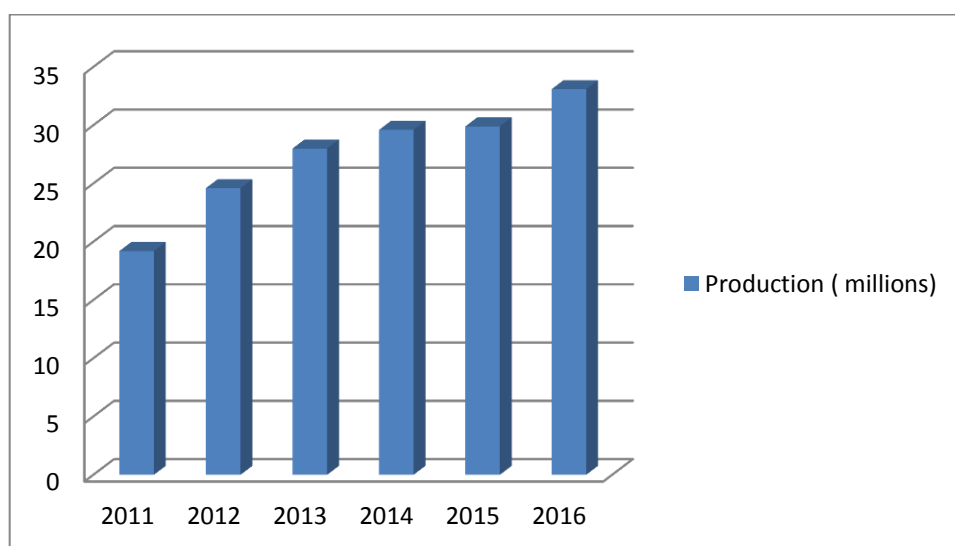
Tableau 17 : Productions de WPS de 2011 à 2016

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Production en millions d'unités	19,2	24,6	28	29,6	29,9	33,1

Source : élaboré à partir des rapports de gestion de WPS

L'évolution de la production de WPS de l'année 2012 à 2016 peut être représentée, à travers le graphe suivant :

Figure 9 : Évolution de la production de WPS de 2012 à 2016 (nombre d'unités de ventes)



Source : élaboré par nous même

Du tableau et graphe précédents, on remarque que l'activité de production de la joint venture internationale WPS croît d'année en année. En effet, de l'année 2011 à 2012, elle enregistre une augmentation de 28%, de 2012 à 2013, une augmentation de 13.8%, de 2013 à 2014, une augmentation de 6%, de 2014 à 2015, une augmentation de 0.89% et de 2015 à 2016, une augmentation de 10.7%.

Même si l'on remarque que certaines années enregistrent une plus importante évolution que d'autres, il est à noter, qu'il n'y a pas eu de baisse de la production, traduisant ainsi une efficacité appréciable du processus et des facteurs de production de cette joint venture internationale.

En 2013, selon un document interne, il y a eu la mise en service de nouveaux équipements, la mise à niveau de certaines installations et l'engagement de l'entreprise dans un projet

d'amélioration de la performance, dans le but d'augmenter les capacités de production de l'usine, jusqu'à 30 millions de boîtes.

b) Performance des lignes de production :

Évaluée par les KPI (Key, Performance Indicators) indicateurs de performance, ces derniers « *informent les employés et les gestionnaires de ce qui doit être fait, pour améliorer la performance de l'organisation. Ce sont des indicateurs non financiers, sur des activités que l'on désire augmenter ou diminuer. Les KPI sont donc des outils essentiels à une gestion saine, dans une organisation et ils contribuent à la prise de décisions rapides et éclairées* » (Permenter, 2009, cité par Donato, 2013, p. 5 et 6)

Les KPI varient fréquemment, d'une organisation à l'autre, L'indicateur de performance utilisé par WPS pour mesurer l'efficacité de sa ligne de production est le Taux de Rendement Synthétique TRS, comme le montre les différents rapports de gestion de cette dernière.

Le TRS est un indicateur permettant d'évaluer les performances des moyens de production, exprimé en pourcentage. C'est un indicateur de performance normalisé, norme NF E60-182. Il est défini comme le rapport du temps utile sur le temps requis. Il représente donc, le pourcentage du temps passé à faire des pièces bonnes à la cadence nominale, par rapport au temps pendant lequel le moyen était mis à disposition de la production (temps requis). (Leveugle, 2017).

Nous avons eu accès aux résultats du TRS des années 2013, 2014 et 2015, ces résultats sont présentés dans les tableaux ci dessous :

Tableau 18 : Le taux de rendement synthétique de 2013

	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Objectif 2013
TRS%	28	39	38	41	45	42	43	33	44	45	41	41	42

Source : rapport de gestion de WPS (2013)

Tableau 19 : Le taux de rendement synthétique de 2014

	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Objectif 2014
TRS%	35	43	44	42	44	43	43	44	44	44	49	45	44

Source : rapport de gestion de WPS (2014)

Tableau 20 : Le taux de rendement synthétique de 2015

	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Objectif 2015
TRS%	41	43	45	44	44	46	50	46	49	45	49	45	44

Source : rapport de gestion de WPS (2015)

Janv : Janvier, Févr : Février, Avr: Avril, Juil : Juillet, Sept : Septembre, Oct : Octobre, Nov : Novembre, Déc : Décembre .

Des tableaux du taux de rendements synthétique de 2013, 2014 et 2015 de la ligne de production de WPS il en ressort que :

- ✓ Sur l'année 2013, la moyenne du TRS est de 40% pour un objectif de 42% .
- ✓ Sur l'année 2014, la moyenne du TRS est de 43,33% pour un objectif de 44%.
- ✓ Sur l'année 2015, la moyenne du TRS est de 45.5% pour un objectif de 44% .

On remarque que d'année en année, le TRS de WPS avoisine de près l'objectif fixé et va en s'améliorant, arrivant jusqu'à dépasser l'objectif fixé pour l'année 2015. Cette évolution va dans le même sens que celle de la production et met en avant, les résultats positifs du projet d'amélioration de la performance dans lequel la joint venture internationale WPS s'est engagée depuis 2013.

Ainsi donc, concernant la deuxième dimension de la performance de l'alliance, dans le cadre de la joint venture internationale WPS, à savoir " la performance de l'objet de l'alliance ", analysée dans notre étude, par des critères objectifs, faisant référence au domaine financier, comptable ainsi qu'à l'activité de production de WPS, en tant qu'unité d'analyse distincte. Il ressort que, l'entreprise jouit de résultats financiers et d'un niveau de rentabilité appréciables. Quant à l'activité de production, là, également, on note une efficacité globale du processus de production avec une production qui augmente d'année en année et une ligne de production de plus en plus performante.

Nous avons à travers ce troisième et dernier chapitre présenté dans un premier temps, la méthodologie suivie pour notre démarche d'analyse des données, ainsi que de la grille d'analyse utilisée avec l'ensemble des thèmes, préalablement définis et des catégories d'analyse correspondantes.

Nous sommes ensuite passés à la présentation et à l'interprétation des résultats obtenus, suite à une analyse minutieuse et consciencieuse de l'ensemble des données collectées des diverses sources d'informations. Cette étape fût l'une des plus importantes, mais surtout des plus intéressantes de notre travail.

C'est ainsi que ce dernier chapitre a donc répondu à notre question principale, ainsi qu'aux questions secondaires.

CONCLUSION

L'évolution de l'économie mondiale incita de nombreuses entreprises à nouer des alliances stratégiques, afin d'assurer leurs pérennités, leurs compétitivités et leurs développements. Les entreprises algériennes n'étant pas en reste, elles ont également conclu des alliances stratégiques. L'une des pionnières en la matière, est l'entreprise nationale Sidal, opérant dans le secteur pharmaceutique. Cette dernière a conclu de nombreuses alliances avec des groupes pharmaceutiques mondiaux. L'une des premières fut conclue avec le groupe pharmaceutique Rhône Poulenc, (Sanofi-Aventis actuellement) faisant l'objet de la présente recherche.

L'objectif de cette recherche est d'analyser et d'étudier la performance de cette alliance stratégique, ayant pris la forme d'une joint venture internationale " Winthrop Pharma Sidal ".

La performance dans le cadre des alliances stratégiques a suscité l'intérêt de nombreux praticiens et académiciens faisant l'objet de plusieurs recherches, mais aussi de nombreuses controverses, en raison de sa complexité. En effet, en dépit de nombreuses recherches sur la performance des alliances, ce champ demeure l'aspect le moins maîtrisé de ces relations inter-organisationnelles, à cause d'écueils conceptuels, méthodologiques et empiriques (Das et Teng, 2003, cités par Cheriet et al, 2014). Ainsi donc, tel que cité par Blanchot (2006, p.36) « *Le concept de performance pour les alliances est spécifique et multi-facettes* ».

Pour notre part, nous nous sommes intéressés dans notre étude de la performance de l'alliance stratégique, conclue entre l'entreprise Sidal et le groupe Rhône Poulenc devenu Sanofi-Aventis (depuis 2004), aux deux facettes et aux deux perspectives de mesure de la performance d'une alliance stratégique, identifiées dans la littérature, à savoir :

- " La performance des partenaires " : et cela en évaluant la performance de l'alliance stratégique, conclue dans le cadre de la Joint venture internationale WPS, par le partenaire local algérien, vis à vis du lien qu'entretient ce dernier avec cette alliance. Évaluation faite donc sur la base de critères de mesure "subjectifs", relatifs à l'appréciation de ce même partenaire quant à l'atteinte des ses propres objectifs stratégiques, visés à travers cette alliance, ainsi qu'à sa satisfaction globale, à l'égard de cette dernière.

- " La performance de l'objet de l'alliance " : en évaluant la performance de la structure commune, en tant qu' unité d'analyse distincte, soit de la joint venture internationale WPS, cela, en se basant sur des critères de mesure "objectifs", d'ordre financier, comptable et relatifs à l'activité de production de cette dernière.

Nous avons donc, combiné dans notre étude, les critères de mesure objectifs et subjectifs, de la performance, tel qu'il est recommandé par les chercheurs. A cet effet, Meschi (2003) (cité par Triki, 2010) stipule que les résultats s'accordent pour affirmer que l'utilisation d'un seul critère peut remettre en cause la réalité du constat d'échec, ou de succès d'une relation coopérative .

La démarche méthodologique adoptée est une approche qualitative. C'est une approche adéquate, pour l'étude de phénomènes complexes, tels que la performance d'une alliance stratégique, utilisant principalement comme outil de collecte des données : les entretiens semi-directifs, la documentation interne et externe ainsi que l'observation, données que nous avons ensuite analysées consciencieusement, en suivant des étapes bien précises, visant à réduire l'information, afin d'en faciliter le traitement et l'interprétation.

Nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Pour " la performance des partenaires ": il ressort de nos analyses, que le partenaire local algérien (Saidal) estime que l'alliance conclue, dans le cadre de la joint venture internationale WPS, n'a pas été suffisamment à la hauteur de ses attentes, la qualifiant toutefois de positive, au regard de certaines réalisations telles que : le transfert de quelques connaissances, la hausse de la notoriété de l'entreprise nationale, attirant de ce fait d'autres partenaires, la production locale et le développement de certaines classes thérapeutiques, un peu plus évoluées. Ces réalisations ont été jugées, cependant, à l'unanimité comme insuffisantes, par rapport aux objectifs visés par la maison mère algérienne, à travers cette alliance, remettant ainsi en cause, la performance de cette dernière. Ce constat a été expliqué par les différents changements au niveau du top management de l'entreprise publique, mais également par un manque d'implication de cette dernière qui, en toute vraisemblance, n'a pas su tirer suffisamment profit du potentiel qu'offrait le partenaire étranger.

- Pour " la performance de l'objet de l'alliance ": il ressort que la joint venture internationale WPS, en tant qu'unité d'analyse distincte, est assez performante, avec des résultats financiers et un niveau de rentabilité appréciables, malgré quelques fluctuations enregistrées pour certaines années. Une production qui augmente d'année en année démontrant la bonne utilisation des facteurs de production, plus précisément, de la ligne de production qui pour l'année 2015 par exemple a dépassé l'objectif fixé.

Ainsi donc, le bilan concernant la performance de l'alliance stratégique dans le cadre de la joint venture internationale "Winthrop Pharma Sidal" est mitigé. D'une part cette dernière, en tant qu'entité distincte est assez performante. D'autre part, du point de vue du lien entretenu par le partenaire local algérien avec cette joint venture internationale, en termes de réalisation de ses propres objectifs visés et en termes de sa satisfaction globale, cette alliance est jugée "positive" mais sans pour autant aller jusqu'à la qualifier de "performante". Les deux dimensions ne vont donc pas totalement dans le même sens, confirmant de ce fait, la complexité de l'étude de la performance des alliances stratégiques.

Nous estimons que les apports de notre recherche sont d'ordre théorique, mais également managérial :

Les apports théoriques de ce travail portent sur la contribution à l'enrichissement des études relatives à la performance des alliances stratégiques conclues entre partenaires algériens et groupes internationaux, qui à notre connaissance, restent assez rares, particulièrement celles s'intéressant à l'avis du partenaire local. À cela, vient s'ajouter une synthèse des différents concepts liés aux alliances stratégiques, aux joints ventures internationales mais également et surtout, à la performance dans les alliances avec les différentes études qui s'y sont intéressées, ainsi qu'aux nombreux critères et perspectives de mesures de celles ci.

Quant aux apports managériaux, ils se situent principalement au niveau du partenaire algérien (Sidal), par l'analyse générale et critique de la performance de l'alliance conclue dans le cadre de la joint venture internationale WPS avec le partenaire étranger Sanofi-Aventis, à travers une vision externe qui conduit à une prise de recul et à un état des lieux relatifs à cette alliance. État des lieux qui n'avait pas vraiment été fait jusque là, et qui pourrait contribuer, nous l'espérons, à court et à moyen terme à une amélioration et à des réajustements de la politique de Sidal, concernant les alliances actuelles et futures .

Comme toute recherche, la nôtre présente des limites. Une première limite se rapporte à l'étude de la première dimension qui est " la performance des partenaires ". Dans notre étude, seul le point de vue du partenaire local a été pris en considération, même si faire appel à un seul répondant (un des partenaire), dans ce genre d'étude est la méthodologie dominante selon Camara et al (2013). Il nous semble plus intéressant et plus complet d'avoir l'avis de l'ensemble des alliés, tel que préconisé par Blanchot (2006). Selon lui, analyser la performance d'une alliance, en s'intéressant à la perspective des deux parents permettrait d'avoir une vision plus globale et plus intéressante. Pour notre part, cela n'a pu être fait principalement, en raison de manque de temps.

Une seconde limite se rapporte à l'étude de la deuxième dimension soit : " la performance de l'objet de l'alliance " évaluée en analysant des données financières, comptables et liées à l'activité de production de WPS. La collecte de ces données s'est faite uniquement au niveau de la maison mère algérienne Saidal. Nous n'avons pas pu inclure directement la joint venture internationale WPS dans notre champ, afin d'avoir ces informations à la source ainsi que d'autres, qui nous auraient permis une meilleure évaluation, et sur une durée plus importante. Toutes nos tentatives dans ce sens, ont malheureusement été sans succès, malgré tous nos efforts.

L'étude de la performance des alliances stratégiques, plus particulièrement, celles réalisées dans le cadre des joint ventures internationales sont très intéressantes. Celles nouées entre entreprises algériennes et étrangères, voire, multinationales méritent que l'on s'y penche sérieusement et de très près. Il serait de notre point de vue, intéressant dans l'étude de cette performance, d'avoir une approche basée sur une vision multi-perspectives et pourquoi pas d'étudier et de comparer plusieurs cas d'alliances, afin d'identifier les raisons expliquant la performance de certaines et la non performance d'autres, afin d'en faire bénéficier les futures entreprises voulant se lancer dans une telle aventure.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AHMED ZAID Malika et CHERTOUK (2011) : Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes. Contribution à l'Université Polytechnique de Valence et Ciriec-Espana. (Octobre).
- ALIOUAT Boualem et TAGHZOUTI Abdelatif (2009), vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la "performance perçue " sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances. Communication à la XVIII ème conférence Internationale de Management Stratégique AIMS. Grenoble. (Juin).
- ANDREANI Jean-Claude et CONCHON Jean Françoise(2005) : Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing. (Article en ligne) http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2005/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf (Page consultée le 07/03/2018).
- ARINO Africa (2003) : Measures of strategic alliance performance : An analysis of construct validity. Journal of International Business Studies. Vol.34. No.1, pp.66-79.
- BAPTISTA Luiz Olavo et DURAND-BARTHEZ Pascal (1991) : Les associations d'entreprises (Joint-ventures) dans le commerce international, 2ème édition. Édition Paris. FEC Forum Européen de la communication.
- BCHINI Belgacem (2005) : Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance. La Revue des Sciences de Gestion (3). No 213, pp. 93-103.
- BEN AISSA Hazem (2001) : Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. (Juin).
- BLANCHOT Fabien et MAYRHOFER Ulrike (1998) : Emperical literature on joint venture success a review of performance measures and of factors affecting longevity. Cahier de recherche CREPA n° 38.

- BLANCHOT Fabien (2006): Alliance et performance. Essai de synthèse. Université Paris Dauphine. Cahier de recherche N°2006-1. (Janvier).
- BONNET Jean (2005) : De Rhône-Poulenc à Sanofi-Aventis: intérêts régionaux et logiques mondiales. Revue de l'information géographique. Volume 69. N°2, pp. 117-131,(https://www.persee.fr/doc/ingeo_00200093_2005_num_69_2_2993),(Page consultée le 21/03/2018),(Article en ligne).
- BUIGUES Pierre -André et LACOSTE Denis (2011) : Stratégie d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités, 1ère édition. De Boeck Supérieur. Business School.
- CABANE Pierre (2014) : L'essentiel de la finance à l'usage des managers. Maîtriser les chiffres de l'entreprise, Groupe Eyrolles, 3ème édition . Collection Finance.
- CAMARA Abdoulaye, CHERIET Foued et FORT Fatiha (2013) : Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industrie agroalimentaires en Afrique de l'Ouest. Working paper UMR 1110 MOISA (Marché, Organisations. Institutions et Stratégie d'Acteurs). Montpellier Sup Agro .
- CHAI Yina (2012) : La stratégie d'alliance entre prestataire de service logistique dans un cluster logistique en Chine. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix - Marseille Université .
- CHERIET Fouad (2007) : Danser avec les géants. Un cas d'alliances entre FMN et PME dans un pays en transition . Cahier du CREAD N 79-80, pp. 99-128.
- CHERIET Fouad (2009) : Instabilité des alliance stratégique asymétriques, cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en méditerranée. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. École doctorale économie et gestion de Montpellier .

- CHERIET Foued et DIKMEN Laure (2008) : Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : Quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse. 17ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai 28-31, Nice, France.
- CHERIET Foued et DIKMEN Laure (2014) : Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Turquie : La notion d'asymétrie partenariale t-t-elle du sens ? Communication à la XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS. Rennes. (Mai).
- De MATIAS BATALLA David (2014) : International joint venture characteristics en spanish companies : Upssala model implications. Journal of Socioeconomic Engineering, issue1, pp 21-32.
- DONATO Yves (2013) : Indicateurs clés de performance des Technologies de l'information - État de la situation et recommandations. Essai présenté au Département d'informatique en vue de l'obtention du grade de maître en technologies de l'information. Université de Sherbrooke.
- EL ABBADI Bouchra (2013) : les positionnements épistémologiques et outils méthodologiques. École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger. (En ligne) <https://fr.slideshare.net/bouchraelabbadi/les-positionnements-pistmologiques>, (Page consultée le 05/03/2018)
- FERNANDEZ (1993) : "les alliances stratégiques ". Cahier de recherche CETAI (Centre d'Études en Administration Internationale. HEC Montréal, p. 32
- LEVEUGLE Frédéric (2017) : TRS (Taux de Rendement Synthétique. FL Consultants, (Page en ligne). <http://flconsultants.fr/lean-manufacturing/trs-taux-de-rendement-synthetique>. (Page consultée le 28/03/2018).
- GARRETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre (1995) : "Les stratégies d'alliances". Les éditions d'organisation. Paris.

- GARRETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre (1996) : Les stratégies d'alliance. Édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 1996.
- GERINGER J.Michael et HEBERT Louis (1991) : Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies* . Vol. 22, issue 2, pp. 249-263.
- GULATI Ranjay (1998) : Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol.19. No.4. Special issue. Editor's choice, pp. 293-317
- GUTTERMAN Alan (2002) : A Short Course in International Joint Ventures: How to Negotiate. Establish and Manage International Joint Venture. World Trade Press, (Livreenligne)https://books.google.dz/books?id=wH5WZpMoyoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=kinds+of+international+joint+ventures&source=bl&ots=mSQQF2jFR1&sig=Cx1aEzc8fmf8xxGr-_HWNnQwdoc&hl=fr&sa=? (Page consultée le 17/02/2018)
- HAIDER Mokhtar (2010) : " Utilisation du générique : Déficit de confiance /le médicament et le générique en chiffre". LIBERTE, 12 avril
- HARRIGAN Kthryn Rudie (1988) : " Joint venture and competitive strategy ". *Strategic Management Journal*. Vol 9. No 2. (Mar-Apr), pp. 141-158
- HENNART Jean-Francois (1991) : Atransaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*. Vol 9. No 4. (Jul -Aug), pp. 361-374
- INGHAM Marc (1994) : L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de gestion*, n° 97, pp. 105-121.
- JOLLY Dominique (1993) : « Alliances technologiques interentreprises: champ d'application & explications théoriques ». *Gestion 2000*. Volume 9. N° 5. (Octobre), pp. 71-92
- JOLLY Dominique (2001) : "Alliances interentreprises: Entre concurrence et coopération ". Édition VUIBERT. Paris.

- JONET Jean Matthieu, EVARD Marie (2006) : Joint-venture : Des noces au divorce. Collection Droit des sociétés. Éditeur Larcier
- KAFLING Åsa (2007) : Construction and reconstruction of joint ventures in the literature. Joint venture Review, working paper. Linköping university
- KNITTEL Bernard et STEFANINI Anne (1993) : Les joint ventures internationales" Indian joint venture : les leçons de l'expérience ». Revue Annales des mines, gérer et comprendre . N°30. Paris, pp. 17-23.
- KOGUT Bruce (1988) "Joint ventures : theoretical and empirical perspectives" Strategic Management Journal. Vol. 9. No .4. (Juillet, Août), p. 319-332
- LAVASTRE Olivier (2001) : Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. Juin.
- MAAREF Abdenasser (2014) : Le transfert de connaissance dans un cadre de joint venture: une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université du Littoral côte d'opale.
- Maguina Raül Flores (2004) : Joint venture : Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú, Industrial Data. Revista de investigacion. Vol 7. Nu 1, pp 73-78. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú, (Article en ligne)<http://www.redalyc.org/html/816/81670112/> (page consultée le 17/02/2018).
- MAROIS Philippe (2001) : Les alliances stratégiques internationales. Analyse des coentreprise entre le Canada et le Chili. Travail présenté en vue de l'obtention de grade de maîtrise en sciences. École des hautes études commerciales, affiliée à l'université de Montréal .
- MAYRHOFER Ulrike, PREVOT Frédéric et TRIKI Dora (2015) : La durée d'existence des joint ventures internationales : une revue de la littérature. 5ème conférence annuelle

d'Atlas/AFMI Association Francophone de Management International. CFVG Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion, Hanoï, (mai).

- MILLER Robert R, GLEN Jack D, JASPERSEN Frederick Z et KARMOKOLAS Yannis (1996) : *International Joint Ventures in Developing Countries Happy Mrriaages?* International Finance Corporation IFC. Discussion paper number 29.
- MOALLA Emma et TRIKI Dora (2011) : Comment les firmes multinationales peuvent elles réussir leurs partenariats, *Management des firmes multinationales*. Vuibert, pp.183-198.
- Mucchielli Jean-Louis (1991) : *Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation*. *Revue d'économie industrielle*. N55. 1er trimestre, pp. 118-134, http://www.persee.fr/doc/rei_0154_3229_1991_num_55_1_1354, (Page en ligne, consultée le 06/02/2018).
- MUTIN Georges (1997) : *Le contexte économique et social de la crise algérienne: La crise algérienne : enjeux et évolution*. Mario Melle éditions. Article en ligne, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00361566>, (Page consultée le 18/03/2018).
- NAULLEAU Gérard (1993) : *La joint venture internationale « une forme complexe et habile d'entreprise »*. *Revue Anales des mines, gérer et comprendre* N°30. Paris. pp4-16
- OMANE Charles (1984) : *Les nouvelles formes d'investissement dans les pays en développement*. Études du centre de développement de l'OCDE. Paris.
- OUEDRAGO Alidou (2003) : *Alliances stratégique dans les pays en développement : spécificités, management et conditions de performance, une étude d'entreprises camerounaises et burkinabés*. Thèse de doctorat en Administration. HEC Montréal.
- PHILIPPART Pascal (2001) : *La gestion des alliances stratégiques: précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématique*.

Communication à la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec. (Juin).

- QUIVY R, VAN CAMPENHOUT L. (2011) : Manuel de recherche en sciences sociales. Paris Dunod. 4ème édition .
- RICHARD Suzanne (2006) : L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. Recherches qualitatives. Vol. 26(1), pp. 181-207, Association pour la recherche qualitative.
- ROLLAND Nicolas (2000) : L'apprentissage organisationnelle des compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Montpellier. (Mai).
- ROUANE Rafik (2014) : Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint ventures Euro-Algériennes et entreprises mères Européennes. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Nice. Sophia Antipolis.
- SACI Fateh (2013) : La création de valeur des alliances stratégiques et fusions-acquisitions : justification comparative par le modèle de mesure de la valeur financière. Cas des sociétés du SBF 250. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Nice Sophia-Antipolis.
- SALGADO Melchior (2013) : La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. (En ligne). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219>. (Page consultée le 16/01/2018).
- SETTI Zakia (2018) : conception de la recherche: Introduction à l'enquête par la méthode qualitative. Cours de méthodologie. École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Koléa.

- SMIDA Ali et ZOUABI Boutheina (2016) : Les alliances stratégiques : proposition d'une typologie en s'appuyant sur une approche intégrative "SMOCS". Communication à la .XXVème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Hammamet. (Mai -Juin).
- TRABELSI Karim (2014) : Lecture critique sur les approches objectivistes de mesure de la performance des alliances et proposition d'une approche intégrative. Communication à la XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Renne . (Mai).
- TRIKI Dora (2010) : La question controversée de la performance dans les joints ventures internationales (JVI). Une revue de littérature. Communication au Colloque Franco -Tchèque. (Juin).
- VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle et MBENGUE Ababacar (2015) : Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. (Article en ligne), <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/2413/files/2015/02/mbengue.pdf>. (Page consultée le 25/02/2018).
- VO SANG Xuan Hoang (2003) : La formation comme modalité de coordination dans les joint-ventures internationales : le cas des joint-ventures franco-vietnamiennes. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Pris 9.
- WANLIN Philippe (2007) : L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches qualitatives. Hors série No 3. Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherches qualitatives, pp. 243-272. Association pour la recherche qualitative.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1: Contexte de l'accord

1. Comment décririez vous le contexte de l'époque ?
2. Qu'est ce qui caractérisait ce contexte ?
3. Quelle était la situation de Sidal à l'époque ?
4. Comment se portaient l'industrie pharmaceutique et le marché du médicament en ce temps là?

Thème 2 : Caractéristiques de l'accord

1. Quand ont eu lieu les premiers contacts entre les deux parties?
2. Combien de temps les négociations ont-elles duré?
3. Par qui, les négociations ont-elles étaient menées?
4. Comment s'étaient déroulées les négociations ?
5. En quoi consistait l'accord ?
6. Quel est le champ Stratégique de l'accord ?
7. Quels sont les apports de chaque partenaire ?
8. Quel est la répartition du capital entre les deux partenaires ?
9. Pourquoi une telle répartition ?

Thème 3 : Évolution et contrôle de la joint venture internationale WPS

1. Quelles sont les phases d'évolution de la joint venture internationale WPS ?
2. Quels sont les principaux changements survenus dans la vie de la joint venture internationale WPS ?
3. Les changements survenus ont ils eu un impact sur le champ initial de l'accord ?
4. Qu'en est - il de la question du contrôle de cette joint venture internationale ?
5. Sidal a t-elle un droit de regard malgré sa faible participation au capital ?

6. Depuis la création de WPS ya t-il eu des changements au niveau du contrôle de cette dernière ?

Thème 4 : Les objectifs visés par le partenaire locale Saidal à travers cette alliance

1. Quels sont les objectifs visés par Saidal à travers cette alliances stratégique?

2. Pouvez vous nous donner un ordre de priorité parmi les objectifs cités ?

3. Si transfert de connaissance et de savoir faire y'a -t-il eu , comment cela s'est il fait ? et dans quel domaine ?

4. Y'a -t-il eu mutation des employés de la maison mère Saidal vers WPS ou c'étaient de nouveaux employés distincts de ceux de Saidal ?

5. Peut on parler de transfert de technologie dans le cadre de cette alliance ?

Thème 5 : Appréciation de la réalisation des objectifs visés, par le partenaire local algérien.

1. Selon vous, Avez- vous atteint les objectifs escomptés, visés à travers cette alliance ?

2. Si oui, à quoi mesurez vous cela ?

3. Si ils n'ont pas été atteints à quoi cela est il du?

4. Selon vous ya -t-il eu des changements au niveau de la maison mère algérienne, suite à ce partenariat ?

Thème 6 : Satisfaction globale du partenaire local à l'égard de cette alliance .

1. Quelle est votre appréciation à l'égard de cette alliance ?

2. En cas d'appréciation positive, à quoi cela est il mesuré ?

3. En cas d'appréciation négative, quelles en sont les raisons ?

4. Quelle est la qualité de vos relations avec le partenaire étranger ?

5. Y-a t-il une bonne communication et un partage d'informations entre vous ?

**ANNEXE B : LES PARTENARIATS DE
SAIDAL**

8. Partenariat

Le groupe SAIDAL, a poursuivi sa démarche de consolidation des relations de partenariat déjà conclus ainsi que la recherche de nouvelles opportunités.

8.1 Filiales détenues à plus de 50%

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL %	Secteur d'activité	observations
IBERAL	2003	552 760	100%	pharmacie	A l'arrêt, sauf prestations du laboratoire
SOMEDIAL	1994	2 171 800	59%	pharmacie	En activité

8.2 Joint-ventures

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL %	Secteur d'activité	observations
WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS)	1999	426 200	30%	pharmacie	En activité
PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM)	1999	912 000	30%	pharmacie	En activité
TAPHCO	1999	1 083 484	44,51%	pharmacie	En activité
SAIDAL NORTH AFRICA (SNM)	2012	150 000	49%	pharmacie	En phase d'études

8.3 Autres partenariats

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL %	Secteur d'activité	observations
NOVER	2000	288 000	4,40%	Industrie du verre	En activité
ALGERIE CLEARING	2000	240 000	2,34%	Société financière	En activité
ACDIMA	1999	90 000 (Milliers de Dinars Koweïtien)	0,43%	Société financière	En activité

8.4 Sociétés conjointes en liquidation

UM : Milliers de DA

Partenariat	Date de création	Capital social	Part de SAIDAL %	Observations
JORAS PHARMACEUTICAL	1999	90 000	30%	- Apurement de la dette fiscale et parafiscale, - Elaboration du bilan de cessation auprès de l'administration fiscale.
SAIDAL SOLUPHARM	1999	150 000	35%	Dossier en justice depuis 2010

**ANNEXE C : GAMME DE PRODUITS
DE WPS, ENREGISTRÉS**

DENOMINATION COMMUNE INTERNATIONALE	FORME	DOSAGE
PARACETAMOL	PDRE. P. SOL. BUV. SACH.-DOSE	150MG
CELECOXIB (Générique)	GLES.	100MG
AMLODIPINE BESYLATE EXPRIME EN AMLODIPINE (Générique)	COMP.	5MG
AMLODIPINE BESYLATE EXPRIME EN AMLODIPINE (Générique)	COMP. SEC.	10MG
MOLSIDOMINE	COMP. SEC.	4MG
QUINAPRIL CHLORHYDRATE EXPRIME EN QUINAPRIL / HYDROCHLOROTHIAZIDE (Générique)	COMP. PELLI. SEC.	20MG/12,5MG
TELMISARTAN (Générique)	COMP.	40MG
TELMISARTAN (Générique)	COMP.	80MG
ACEBUTOLOL CHLORHYDRATE	COMP. PELLI. SEC.	200MG
ACEBUTOLOL CHLORHYDRATE	COMP. PELLI. SEC.	400MG
SIMVASTATINE (Générique)	COMP.PELL	20MG
METOCLOPRAMIDE MONOCHLORHYDRATEE (Générique)	SOL.BUV. EDULCOREE A LA SACCHARINE SODIQUE	0,1%
SPIRAMYCINE	COMP.PELLI.	1 500 000UI
SPIRAMYCINE	COMP.PELLI.	3 000 000UI
CIPROFLOXACINE CHLORHYDRATE EXPRIME EN CIPROFLOXACINE (Générique)	COMP. PELLI.	500MG
METFORMINE CHLORHYDRATE (Générique)	COMP. PELLI.	850MG

METFORMINE CHLORHYDRATE (Générique)	COMP. PELLI.	1000MG
FORMOTEROL HEMIFUMARATE (Générique)	PDRE. P. INHAL. EN GLES. + INHALATEUR.	12µG
OXOMEMAZINE	SIROP	0,33MG/ML
BALSAMIQUES POUR INHALATION	SOL. P. INHAL.	
BALSAMIQUES POUR INHALATION	SOL. P. INHAL.	1%
BALSAMIQUES POUR INHALATION	SOL. P. INHAL.	4%
TAMSULOSINE CHLORHYDRATE (Générique)	GLES. LP	0,4MG
SILDENAFIL CITRATE (Générique)	COMP. PELLI.	50MG

**ANNEXE D : LE CODE ALGÉRIEN DE
L'INVESTISSEMENT DE 1993**

DECRETS LEGISLATIFS

Décret législatif n° 93-12 du 19 Rabie Ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

Le Président du Haut Comité d'Etat,

Vu la Constitution, notamment ses articles 115 et 117 ;

Vu la déclaration du Conseil Constitutionnel du 11 janvier 1992 ;

Vu la proclamation du 14 janvier 1992 instituant le Haut Comité d'Etat ;

Vu la délibération n° 92-02/HCE du 14 avril 1992 relative aux décrets à caractère législatif ;

Vu la délibération n° 92-04/HCE du 2 juillet 1992 relative à l'élection du Président du Haut Comité d'Etat ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 76-105 du 9 décembre 1976, modifiée et complétée, portant code de l'enregistrement ;

Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

Vu la loi n° 80-07 du 9 août 1980, relative aux assurances ;

Vu la loi n° 81-10 du 11 juillet 1981, relative à l'emploi des étrangers ;

Vu la loi n° 82-13 du 28 août 1982, modifiée et complétée, relative à la constitution et au fonctionnement des sociétés d'économie mixte ;

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 86-14 du 19 août 1986, modifiée et complétée, relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures ;

Vu la loi n° 87-03 du 27 janvier 1987 relative à l'aménagement du territoire ;

Vu la loi n° 88-25 du 12 juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-16 du 7 août 1990 portant loi de finances complémentaire pour 1990 ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;

Vu la loi n° 90-36 du 31 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991, notamment ses articles 38 et 65 relatifs aux codes fiscaux ;

Vu la loi n° 91-25 du 18 décembre 1991 portant loi de finances pour 1992 ;

Vu le décret législatif n° 92-04 du 11 octobre 1992 portant loi de finances complémentaire pour 1992 ;

Vu le décret législatif n° 93-01 du 19 janvier 1993 portant loi de finances pour 1993 ;

Après délibération du Haut Comité d'Etat ;

Promulgue le décret législatif dont la teneur suit :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Le présent décret législatif fixe le régime applicable aux investissements nationaux privés et aux investissements étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens ou de services non expressément réservées à l'Etat ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte législatif.

Art. 2. — Bénéficient des dispositions du présent décret législatif les investissements de création, d'extension de capacité, de réhabilitation ou de restructuration, réalisés, sous forme d'apport en capital ou en nature, par toute personne physique ou morale.

Art. 3. — Les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et la réglementation relatives aux activités réglementées.

Ils font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'Agence visée ci-dessous.

Art. 4. — La déclaration de l'investissement, visée à l'article 3 ci-dessus, est faite par l'investisseur.

Elle indique notamment :

- le domaine d'activité ;
- la localisation ;
- les emplois créés ;
- la technologie utilisée ;
- les schémas d'investissement et de financement, ainsi que l'évaluation financière du projet accompagnée du plan d'amortissements ;
- les conditions de préservation de l'environnement ;
- la durée prévisionnelle de réalisation de l'investissement ;
- les engagements liés à la réalisation de l'investissement.

S'agissant des activités réglementées, la déclaration est accompagnée des documents exigés par la législation et la réglementation en vigueur.

Elle comporte, en cas de demande d'avantages de la part de l'investisseur, tout élément justificatif.

Art. 5. — Les investissements, déclarés conformément à l'article 4 ci-dessus, bénéficient des garanties prévues par le titre V du présent décret législatif.

Art. 6. — Les investissements, déclarés conformément à l'article 4 ci-dessus, peuvent bénéficier des avantages liés au régime général ou aux régimes particuliers d'encouragement prévus par le présent décret législatif lorsque la demande en est faite auprès de l'Agence en même temps que la déclaration d'investissement.

Art. 7. — Il est créé, auprès du Chef du Gouvernement, une agence, de promotion, de soutien et de suivi des investissements, ci-dessous désignée « l'Agence ».

Les attributions de l'Agence, outre celles visées par le présent décret législatif, son organisation et son fonctionnement sont fixés par voie réglementaire.

Art. 8. — L'Agence est chargée d'assister les investisseurs pour les formalités nécessaires à leur investissement notamment celles relatives aux activités réglementées pour lesquelles elle veille au respect des délais légaux.

Elle est constituée sous forme de guichet unique regroupant les administrations et organismes concernés par l'investissement.

A ce titre, elle fournit, dans le délai fixé à l'article 9 ci-dessus, par délégation des administrations concernées, tous les documents légalement requis pour la réalisation de l'investissement.

Art. 9. — L'Agence dispose d'un délai maximum de 60 jours, à compter de la date de dépôt régulier de la déclaration et de la demande d'avantages dans les conditions visées à l'article 4 ci-dessus, pour notifier, à l'investisseur après évaluation, la décision d'octroi ou de refus des avantages ainsi que leur durée en cas d'accord.

En cas de contestation de la décision de l'Agence, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle de l'Agence, prévue à l'alinéa 1er de l'article 7 ci-dessus, qui dispose d'un délai maximum de quinze (15) jours pour répondre.

La décision est insusceptible de recours juridictionnel.

Art. 10. — La décision de l'Agence indique, outre les avantages accordés, les obligations à la charge de l'investisseur conformément à la déclaration visée à l'article 4 ci-dessus.

La décision de l'Agence fait l'objet d'une publication dont les conditions sont fixées par voie réglementaire.

Art. 11. — La forme et les modalités de la déclaration d'investissement, de la demande d'avantages et de la décision de l'Agence sont fixées par voie réglementaire.

Art. 12. — Les investissements réalisés à partir d'apports en capital, au moyen de devises librement convertibles, régulièrement cotées par la Banque Centrale d'Algérie et dont l'importation est dûment constatée par cette dernière, bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent. Cette garantie porte également sur les produits réels nets de la cession ou de la liquidation, même si ce montant est supérieur au capital initialement investi.

Les demandes de transfert correspondantes, émises par l'investisseur, sont exécutées dans un délai qui ne saurait excéder (60) soixante jours.

Art. 13. — Le schéma de financement visé à l'article 4 ci-dessus, doit comporter un seuil minimum de fonds propres fixé par voie réglementaire.

Art. 14. — L'investissement doit être réalisé dans un délai maximum de trois ans à dater de la décision d'octroi des avantages, sauf décision de l'Agence fixant un délai de réalisation supérieur.

Art. 15. — Les investissements qui présentent pour l'économie nationale un intérêt particulier en raison notamment de la dimension du projet, du caractère de la technologie utilisée, du taux élevé d'intégration de la production développée, des gains élevés en devises ou au regard de leur rentabilité à long terme, peuvent bénéficier conformément à la législation en vigueur, d'avantages supplémentaires.

Ils donnent lieu à l'établissement d'une convention passée entre l'Agence, pour le compte de l'Etat, et l'investisseur.

La convention d'investissement est conclue après approbation du conseil du Gouvernement, et publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

TITRE II

REGIME GENERAL

Art. 16. — Le régime général des avantages accordés aux investissements comporte les mesures d'encouragement définies aux articles 17 à 19 ci-dessous.

Art. 17. — Les investissements bénéficient, pour une période qui ne peut excéder trois ans ou la période fixée par l'article 14 ci-dessus, à dater de la notification de l'Agence, des avantages suivants au titre de la réalisation de l'investissement :

— exemption du droit de mutation à titre onéreux, pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement;

— application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de (5 ‰) cinq pour mille, pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;

— exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement ;

— franchise de la TVA pour les biens et services, entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA ;

— application du taux réduit de 3 % en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement. Après accord de l'Agence, les biens visés par le présent article peuvent faire l'objet de cession et de transfert conformément à la législation en vigueur.

Art. 18. — Sur décision de l'Agence, l'investissement peut bénéficier, à dater de sa mise en exploitation, des avantages suivants :

— exonération, pendant une période minimum de 2 ans et maximum de 5 ans, de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC) ;

— application, après la période d'exonération définie à l'alinéa ci-dessus, du taux réduit sur les bénéfices réinvestis ;

— en cas d'exportation, exonération de l'I.B.S., du V.F. et de la T.A.I.C., au prorata du chiffre d'affaires à

l'exportation après la période d'activité visée à l'alinéa premier ci-dessus ;

— admission au bénéfice d'un taux de cotisation patronale de 7 % au titre des rémunérations versées à l'ensemble des personnels en remplacement du taux fixé par la législation et la réglementation en matière de sécurité sociale, pendant la période d'exonération définie à l'alinéa premier ci-dessus, avec prise en charge par l'Etat du différentiel de ladite cotisation.

Les modalités d'application de l'alinéa ci-dessus sont fixées, en tant que de besoin, par voie réglementaire.

Art. 19. — Les achats sur le marché local de biens, admis en entrepôt sous douane et destinés à l'approvisionnement de productions exportées, bénéficient de l'exemption des droits et taxes.

Les opérations de services liées aux achats susvisés bénéficient également de la même exemption de taxe.

TITRE III

REGIMES PARTICULIERS

Chapitre I

Investissements réalisés dans les zones spécifiques

Art. 20. — Les investissements réalisés dans les zones spécifiques, classées en zones à promouvoir et en zones d'expansions économiques contribuant au développement régional, bénéficient des avantages prévus par le présent chapitre.

Art. 21. — Les investissements, visés à l'article 20 ci-dessus, bénéficient, pour une période qui ne peut excéder trois ans ou la période fixée par l'article 14 ci-dessus, à dater de la notification de l'Agence, des avantages suivants au titre de la réalisation de l'investissement :

— exemption du droit de mutation à titre onéreux, pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement;

— application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de cinq pour mille (5 ‰), pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;

— prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;

— franchise de la TVA pour les biens et services, entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA ;

— application du taux réduit de 3 % en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement. Ces biens peuvent faire l'objet de cession et de transfert, après accord de l'Agence, conformément à la législation en vigueur.

Art. 22. — Sur décision de l'Agence, les investissements visés à l'article 20 ci-dessus, peuvent bénéficier, à dater de leur mise en exploitation, des avantages suivants :

— exonération, pendant une période minimum de (5) cinq ans et maximum de (10) dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC) ;

— exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période minimum de (5) cinq ans et maximum de (10) dix ans.

— réduction de 50 % du taux réduit des bénéfices réinvestis dans une zone spécifique, après la période d'activité visée à l'alinéa 1er ci-dessus ;

— en cas d'exportation, exonération de l'IBS, du VF et de la TAIC, au prorata du chiffre d'affaires à l'exportation, après la période d'activité visée à l'alinéa premier ci-dessus ;

— prise en charge partielle ou totale par l'Etat des contributions patronales au régime légal de sécurité sociale, au titre des rémunérations versées à l'ensemble des personnels, pendant une période de cinq ans susceptible d'être prolongée sur décision de l'Agence.

Les modalités d'application de l'alinéa ci-dessus sont fixées, en tant que de besoin, par voie réglementaire.

Art. 23. — L'Etat peut accorder des concessions, à des conditions avantageuses pouvant aller au dinar symbolique, de terrains domaniaux pour les investissements réalisés en zone spécifique.

Les modalités d'application de cet article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 24. — La désignation et la délimitation des zones spécifiques sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 2

Investissements réalisés dans les zones franches

Art. 25. — Des investissements réalisés à partir d'apports en capital, au moyen de devises librement convertibles, régulièrement cotées par la Banque Centrale d'Algérie et dont l'importation est dûment constatée par cette dernière, peuvent être mis en œuvre dans des zones du territoire national, appelées zones franches, où les

opérations d'importation, d'exportation, de stockage, de transformation ou de réexportation, sont effectuées selon des procédures douanières simplifiées.

Dans ces zones, les transactions commerciales sont réalisées exclusivement en devises cotées par la Banque Centrale d'Algérie.

Art. 26. — Les investissements visés à l'article 25 ci-dessus sont réalisés dans des activités tournées vers l'exportation.

Par exportation, il est entendu la commercialisation, hors du territoire douanier national, y compris dans les zones franches, des biens et services produits par ces investissements.

Les relations commerciales, entre les entreprises implantées dans la zone franche et celles implantées sur le territoire national, sont considérées comme des opérations de commerce extérieur au sens de la législation en vigueur.

Art. 27. — Nonobstant toute autre disposition législative contraire, les relations de travail entre les salariés et les entreprises implantées dans une zone franche concernant les conditions de recrutement, de rémunération et de licenciement sont régies par des accords conventionnels librement consentis entre les parties.

La main-d'œuvre nationale reste régie par les dispositions de la législation nationale en matière de sécurité sociale.

Art. 28. — Les investissements implantés dans les zones franches sont, au titre de leur activité, exonérés de tous impôts, taxes et prélèvements à caractère fiscal, parafiscal et douanier, à l'exception de ceux mentionnés ci-dessous :

— droits et taxes relatifs aux véhicules automobiles de tourisme, autres que ceux liés à l'exploitation ;

— contribution et cotisation au régime légal de la sécurité sociale.

Toutefois, le personnel de nationalité étrangère ayant la qualité de non-résident avant son recrutement, peut, sauf dispositions contraires prévues par les conventions bilatérales de réciprocité dans le domaine de la sécurité sociale signées par l'Algérie avec d'autres Etats dont ce personnel est ressortissant, opter pour un régime de sécurité sociale autre que le régime algérien. Dans ce cas, l'employeur et l'employé ne sont pas tenus au paiement des contributions et cotisations de sécurité sociale en Algérie.

Art. 29. — Sont exonérés de l'impôt, les revenus du capital distribués provenant des activités économiques exercées dans les zones franches.

Art. 30. — Le personnel étranger recruté conformément à l'article 33 ci-dessous, est assujéti à un régime forfaitaire de l'impôt sur le revenu global fixé à 20% du montant de sa rémunération.

Art. 31. — Les biens et services entrant dans la réalisation de l'investissement et ceux nécessaires à leur exploitation sont importés librement.

Le règlement de ces opérations est effectué conformément à la réglementation des changes spécifique aux zones franches.

Art. 32. — Les investisseurs bénéficiaires des dispositions du présent chapitre sont autorisés à effectuer des ventes en Algérie portant sur une partie de leur propre production. Ces ventes sont soumises à la législation et à la réglementation en vigueur et notamment celles régissant le commerce extérieur.

Le pourcentage de ces ventes ne peut excéder un seuil fixé par voie réglementaire.

Art. 33. — Les investisseurs exerçant dans les zones franches peuvent recruter sans formalités préalables un personnel technique et d'encadrement de nationalité étrangère sans limite d'effectif par entreprise.

Les recrutements d'étrangers, visés à l'alinéa ci-dessus, font l'objet d'une simple déclaration aux services de l'emploi territorialement compétents.

Art. 34. — Les modalités et les conditions de désignation, de délimitation, de concession et de gestion des zones franches sont fixées par des textes ultérieurs.

TITRE IV

AUTRES AVANTAGES

Art. 35. — L'investissement peut bénéficier, selon les conditions et modalités fixées par voie réglementaire, d'une bonification d'intérêt pour les crédits bancaires obtenus.

Art. 36. — L'investissement de réhabilitation ou de restructuration destiné à une reprise d'activité, après fermeture ou dépôt de bilan, peut bénéficier des avantages prévus par le présent décret législatif.

Ces avantages sont accordés sur décision de l'Agence.

Art. 37. — Peuvent bénéficier, pendant une période de cinq ans, susceptible d'être prolongée, d'une prise en charge par l'Etat de 50% de la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale au titre de la 2ème équipe, de 75% au titre de la 3ème équipe et de 100% au titre de la 4ème équipe, les activités ne fonctionnant pas à feu continu et qui introduisent à partir de la date de promulgation du présent décret législatif une 2ème, 3ème

ou 4ème équipe pour optimiser l'utilisation de leur capacité de transformation et de service.

Cet avantage est accordé par décision de l'Agence.

TITRE V

GARANTIES ACCORDEES AUX INVESTISSEMENTS

Art. 38. — Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques ou morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement.

Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent toutes le même traitement sous réserve des dispositions des conventions conclues par l'Etat algérien avec les Etats dont elles sont ressortissantes.

Art. 39. — Les révisions ou abrogations susceptibles d'intervenir à l'avenir ne s'appliquent pas aux investissements réalisés dans le cadre du présent décret législatif à moins que l'investisseur ne le demande expressément.

Art. 40. — Sauf dans les cas prévus par la législation en vigueur, les investissements réalisés ne peuvent faire l'objet d'une réquisition par voie administrative.

La réquisition donne lieu à une indemnisation juste et équitable.

Art. 41. — Tout différend entre l'investisseur étranger et l'Etat algérien, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'Etat algérien à l'encontre de celui-ci, sera soumis aux juridictions compétentes sauf conventions bilatérales ou multilatérales conclues par l'Etat algérien relatives à la conciliation et à l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire ou permettant aux parties de convenir d'un compromis par arbitrage *ad hoc*.

TITRE VI

DISPOSITIONS PARTICULIERES

Art. 42. — Les investissements considérés prioritaires au titre de la législation en vigueur, sont soumis aux dispositions de l'article 4 ci-dessus.

Ils bénéficient de plein droit des avantages découlant de la législation relative aux activités prioritaires.

Ils peuvent, en outre, bénéficier des avantages prévus par le présent décret législatif dans les conditions fixées par les articles 3 à 11 ci-dessus.

Art. 43. — Les investissements réalisés par les entreprises publiques nationales peuvent bénéficier, par

voie réglementaire, des dispositions du présent décret législatif.

TITRE VII

DISPOSITIONS DIVERSES

Art. 44. — Les investissements qui bénéficient des avantages prévus par le présent décret législatif peuvent faire l'objet de transferts ou de cessions. Le repreneur s'engage, auprès de l'Agence, à honorer toutes les obligations prises par l'investisseur initial et ayant permis l'octroi desdits avantages, faute de quoi ces avantages sont supprimés.

Art. 45. — Les investissements en cours de réalisation à la date de promulgation du présent décret législatif peuvent bénéficier des dispositions du présent décret législatif.

Les investissements mis en exploitation dans les cinq années avant la promulgation du présent décret législatif peuvent bénéficier des dispositions du présent décret législatif.

Les investissements visés aux alinéas ci-dessus font l'objet d'une demande à l'Agence conformément aux articles 3 à 11 ci-dessus.

Ces mesures d'encouragement ne sont en aucun cas cumulables avec des avantages accordés antérieurement au présent décret législatif. Elles n'ont pas d'effet rétroactif et ne peuvent donner droit à crédit d'impôts ou tout autre forme d'engagement de l'Etat pour les périodes antérieures à la promulgation du présent décret législatif.

Art. 46. — Les investissements qui bénéficient des avantages prévus par le présent décret législatif font l'objet, durant la période de bénéfice desdits avantages, d'un suivi par l'Agence.

Sauf cas de force majeure, en cas de non respect des dispositions du présent décret législatif, les avantages accordés sont retirés partiellement ou totalement dans les mêmes formes que celles relatives à leur octroi sans préjudice des autres dispositions légales en vigueur.

Art. 47. — Les investissements réalisés ou en cours de réalisation avant l'entrée en vigueur du présent décret législatif bénéficient des garanties énoncées au titre V ci-dessus.

Art. 48. — En attendant la mise en place de l'Agence, visée à l'article 7 ci-dessus, les prérogatives qui lui sont conférées par le présent décret législatif sont exercées par le ministre chargé de l'économie.

Art. 49. — Sont abrogées, à l'exception des lois relatives aux hydrocarbures susvisées, toutes dispositions antérieures contraires au présent décret législatif, notamment celles relatives à :

1) la loi n° 82-13 du 28 août 1982, modifiée et complétée, relative à la constitution et au fonctionnement des sociétés d'économie mixte;

2) la loi n° 88-25 du 12 juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux;

3) le deuxième alinéa de l'article 183 et le deuxième alinéa de l'article 184 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Art. 50. — Le présent décret législatif sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 Rabie Ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993.

Ali KAFI.

DECRETS

Décret présidentiel n° 93-225 du 19 Rabie Ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993 portant création d'un conseil national économique et social.

Le Président du Haut Comité d'Etat,

Vu la Constitution, notamment ses articles 74 et 116;

Vu la proclamation du 14 janvier 1992 instituant le Haut Comité d'Etat;

Vu la délibération n° 92-04 / HCE du 2 juillet 1992 relative à l'élection du Président du Haut Comité d'Etat;

Décrète :

TITRE I

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Article. 1er. — Il est créé un conseil national économique et social, régi par les dispositions du présent décret, dénommé ci-après " le conseil".

**ANNEXE E : ARTICLE DE PRESSE
SUR L'ACCORD SIGNÉ ENTRE
RHÔNE POULENC ET SAIDAL**

La Tribune

É C O N O M I E

6 Lundi 14 septembre 1998

DANS LE CADRE DES ACCORDS DE PARTENARIAT

Saïdal procédera ce matin à la création d'un joint-venture avec Rhône-Poulenc Rorer

Le programme de production sera lancé dès le 1^{er} trimestre de l'an 2000

Par

Samira Aïssani

C'EST aujourd'hui que le groupe Saïdal procédera à la signature d'une autre convention portant cette fois sur la création d'un joint-venture en partenariat avec le laboratoire international Rhône-Poulenc

Rorer. Avec ce dernier partenaire, Saïdal va se lancer dans la production de spécialités médicamenteuses telles que les antibiotiques, les anti-inflammatoires non stéroïdiens et celles liées aux maladies cardio-vasculaires. L'usine qui recevra l'équipement nécessaire à une telle production débatera les

travaux d'aménagement aujourd'hui à l'issue de la cérémonie qui regroupera ce matin, au siège de Saïdal, les responsables des deux entreprises.

Y participeront également les représentants des pouvoirs publics qui viendront soutenir, comme réitéré par ces derniers, les efforts

orientés par Saïdal pour un plus grand partenariat. C'est la voie recherchée par l'entreprise, érigée il y a quelques mois en groupe pharmaceutique, dont les titres seront prochainement cotés en Bourse.

Une première pour une entreprise algérienne qui se voit propulser sur le marché des capitaux, alors même que ce dernier reste encore à être insuré.

Cela étant, Saïdal réalise l'objectif que toute entreprise industrielle est amenée à réaliser dans le contexte de la libéralisation.

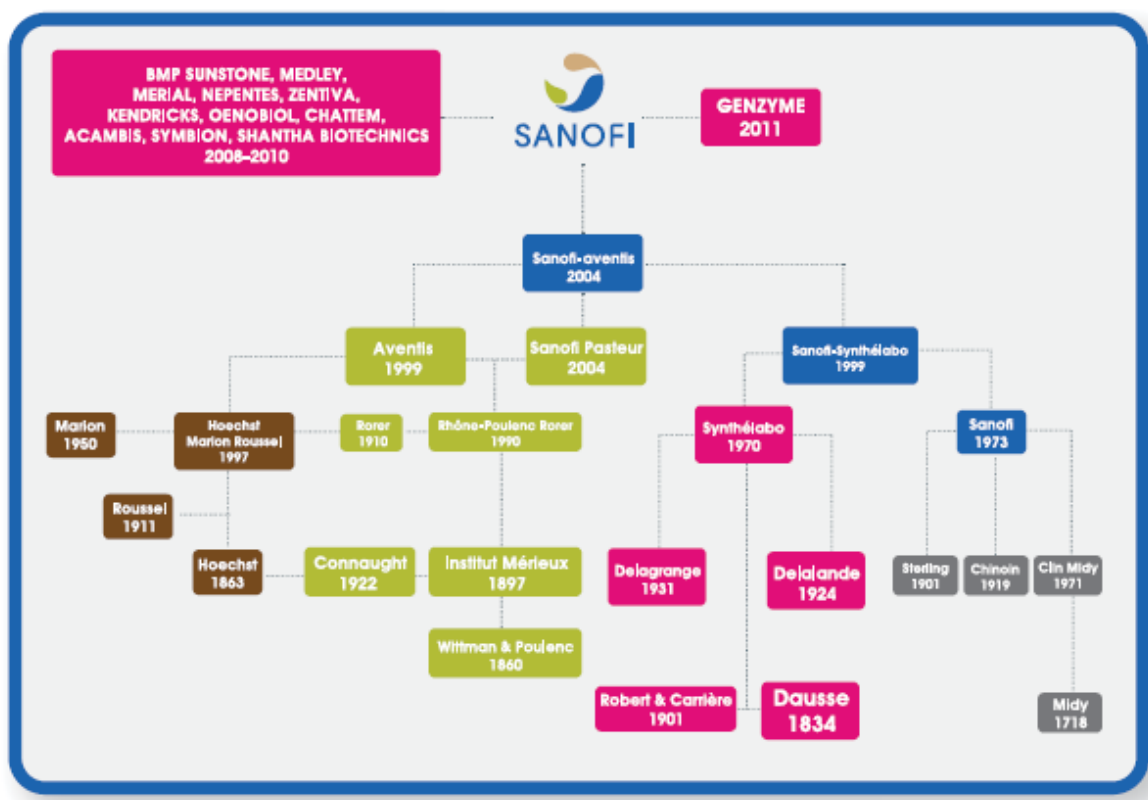
Il s'agira aussi pour elle de gérer les relations de partenariat qu'elle compte élargir à d'autres laboratoires de renommée internationale.

De premières démarches ont été engagées avec précision. Priser joint-venture crée conformément à l'accord, signé en mai, de lancer sa production dès le 1^{er} trimestre de l'an 2000.

C'est ce que projette également Rhône-Poulenc qui estime réaliser des essais de validation durant la même période.

S. A.

ANNEXE F: SCHÉMA
RÉCAPITULATIF DES FUSIONS DE
RHÔNE POULENC, AVENTIS ET
SANOFI-SYNTHÉLABO



**ANNEXE G : COMPTE DE RÉSULTAT
DE WPS DE L'ANNÉE 2016**

Winthrop Pharma Saïdal Spa
LE77611

Compte De Resultats (Par Nature) Du 01/01/2016 Au 31/12/2016

Designation	NOT	N
Ventes et produits annexes		2 150 804 840,83
Variation stocks produits finis et en cours		#####
Production immobilisée		0,00
Subventions d'exploitation		0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 001 788 599,57
Achats consommés		1 067 816 638,12
Services extérieurs et autres consommations		504 346 373,82
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 572 263 011,94
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		429 525 587,63
Charges de personnel		322 191 524,15
Impôts, taxes et versements assimilés		41 692 070,68
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		65 641 992,80
Autres produits opérationnels		196 041 388,53
Autres charges opérationnelles		18 453 276,80
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		289 800 116,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions		425 958 675,04
V - RESULTAT OPERATIONNEL		399 388 663,22
Produits financiers		14 427 868,29
Charges financières		17 560 852,20
VI - RESULTAT FINANCIER (76-66)		(3 132 983,91)
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		396 255 679,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		56 209 426,18
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(43 389 800,00)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 638 216 531,43
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 341 580 078,30
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		296 636 453,13
Eléments extraordinaires (produits) (� préciser)		0,00
Eléments extraordinaires (charges) (� préciser)		0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		296 636 453,13
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		296 636 453,13
Dont part des minoritaires (1)		
Part du groupe (1)		