

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

**ET**

**DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM.ALGER**

**MASTER EN ÉCONOMIE INDUSTRIELLE DES RÉSEAUX ET  
INFRASTRUCTURES**

**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**PARTENARIAT STRATÉGIQUE : UN FACTEUR DE  
DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ?  
ANALYSE THÉORIQUE ET ÉTUDE DE CAS « SAIDAL/SANOFI »**

**Présenté par :**

Melle. MEKHAZNI Ryma

**Encadré par :**

Pr. SOUAM Said

ANNÉE 2013-2014

## REMERCIEMENTS

*Ma profonde gratitude va avant tout à notre Dieu miséricordieux de m'avoir donné la volonté et le courage pour terminer ce travail.*

*Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à mon encadreur Mr. SOUAM Said, pour ses précieux conseils, ses encouragements, ses observations et ses orientations qui ont joué un rôle majeur à chaque étape de ce mémoire.*

*Je tiens aussi à adresser mes sincères remerciements à mon tuteur Mr. SAHNOUN Karim, Directeur du Partenariat et du développement industriel à SANOFI, pour sa disponibilité et sa bienveillance.*

*Mes remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche, en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Enfin, mes remerciements les plus sincères vont à tous les professeurs de l'ENSM qui ont contribué à forger mes connaissances et à assister ma formation, et à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## ملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى تحليل موضوع الذي يتعلق بالشراكة و ذلك بين شركتين من بلدين مختلفين تشتركان نفس المجال الذي يتمثل في صناعة الأدوية. كما صألنا الأضواء على سوق المنتجات الصيدلانية في الجزائر ليكون موضوع دراسة خاصة و هامة للأسباب التالية

1- التوسع الكامل و الشامل في هذا المجال و تدخل عدّة شركات متعددة الجنسيات التي تهدف إلى تقديم استراتيجيات شتى كالتعاون بين الشركات صد دفع وتيرة النمو الاقتصادي و التطلع إلى ما هو الأفضل و الأنجح.

2- طموح السلطات العامة من أجل زيادة الإنتاج المحلي.

اتضح للشركات أنّ الديناميكية التقليدية لم تعد كافية لتكون قادرة على المنافسة في السوق، و من أجل تطوير هذا الإنتاج و الالتحاق بالركب الحضاري في التنمية الصناعية تبيّن أنّ الاستراتيجيات من أهم الطرق لتوسيع هذا المجال في صناعة الأدوية. نبيّن في عملنا هذا الدور المنوط الملقى على عاتق الشركات في زيادة صناعة الأدوية الجزائرية من خلال دراسة الشراكة التي تمّ إنشاؤها بين شركة وطنية " صيدال" و شركة متعددة الجنسيات "سانوفي" من أجل تبيان مساهمة التكنولوجيا و المعرفة التي تهدف إلى تطوير التنمية الاقتصادية و الزيادة في الأرباح و تفادي الخسائر المختلفة التي يمكن أن تعرقل النشاط الاقتصادي للشركات

## Résumé

Ce mémoire analyse une expérience partenariale dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, conclue entre une entreprise d'un pays en voie de développement, et une multinationale. En Algérie, le marché des produits pharmaceutiques est en pleine expansion. Ceci peut être expliqué principalement par deux raisons. D'une part, l'émergence de nouvelles formes d'internalisation des firmes multinationales qui traduisent à la fois une certaine volonté de coopération et la mise en œuvre de différentes stratégies de croissance telle que la coopération interentreprises. D'autre part, les autorités publiques locales ambitionnent d'amplifier la production locale en faisant participer les entreprises nationales à des accords de partenariat dans un double objectif de développement industriel et de santé publique. Dans le cadre algérien, ce type de stratégie s'avère une réponse fondamentale à la mutation de l'industrie pharmaceutique locale dans un contexte de plus en plus mondialisé. En effet, les stratégies traditionnelles jusqu'ici suivies ne sont plus adéquates pour rester compétitif.

De ce fait, notre travail propose de mettre en lumière le rôle que pourraient jouer les partenariats dans le développement de l'industrie pharmaceutique algérienne. Pour ce faire, nous proposons une analyse d'un partenariat réalisé entre l'entreprise nationale SAIDAL et multinationale SANOFI, par le biais d'entretiens réalisés dans la structure « partenariat et développement industriel » au sein des deux firmes. Le principal objectif est d'analyser l'apport de connaissances, de savoir-faire et de technologie dont pourraient bénéficier les deux partenaires.

Notre recherche nous a permis de mieux cerner le choix des entreprises dans l'établissement de ce partenariat. Les principales raisons ayant poussé à un tel rapprochement se révèlent être l'existence d'un fort potentiel en termes de synergies et d'économies d'échelle, des gains en termes de parts de marché, un accroissement de la rentabilité, une réduction du risque et une meilleure compréhension des pratiques administratives du pays d'accueil (lois, fondements des relations avec les instances gouvernementales, etc.).

Mots-clés : Industrie pharmaceutique, pays en voie de développement, stratégie, FMN, partenariat, développement industriel, croissance.

## **ABSTRACT**

This thesis analyzes a partnership in the pharmaceutical industry, between a company in a developing country and a developed country firm.

In Algeria, the market for pharmaceutical products is in full expansion. Firstly, because of the emergence of new forms of internalisation of multinational firms, which include both the willingness to cooperate and the combination of different growth strategies, such as inter-company cooperation.

Secondly the ambition of public authorities to boost local production, via the promotion of partnership agreements with local firms, which promote the development of the industrial and public health sector.

Such strategies are at the heart of the mutation of the pharmaceutical industry, since companies have realized that conventional methods were no longer sufficient to remain competitive.

Therefore, our work attempts to highlight the role of strategic partnerships in the growth of the Algerian pharmaceutical industry. This is done via the analysis of one form of partnership between the national pharmaceutical company Sidal and the multinational firm Sanofi, using interviews conducted in the "partnership and industrial development" structure within the two organizations. This is done in order to demonstrate the 'transfer of knowhow' i.e. the contribution of knowledge, knowhow, and technology that benefits businesses.

To this end, our research has allowed us to better understand the choice of companies make to establish such a partnerships. These are explained by the high potential in terms of synergies and economies of scale, potential gains market share, increased profitability, reduced risk as well as the understanding of the administrative practices of the host, including laws and the foundations of relations with the local government.

Keywords: Pharmaceutical, countries see development strategy, FMN, partnership, industrial development, growth.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
JV	Joint-venture
ONS	Office national des statistiques
R&D	Recherche et développement
PME	Petite et moyenne entreprise
FMN	Firme multinationale
EPE	Entreprise publique économique
PMI	Petite et moyenne industrie
OMC	Organisation mondiale de commerce
PED	Pays en de développement
PVD	Pays en Voie de Développement
MSPRH	Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière
GSK	- GlaxoSmithKline
PCA	- La Pharmacie centrale algérienne
SNCI	- Société nationale des Industries Chimiques
RPR	- Rhône Poulenc Rorer
HMR	- Hoechst Marion Roussel
SPA	- Société Par Action
APS	- Aventis pharma Sidal
WPS	- Winthrop pharma Sidal
PCH	- Pharmacie Centrale des Hôpitaux



## LISTE DES TABLEAUX

N°	Tableau	Pages
1	- Typologie des partenariats inter-firmes.	13
2	- Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises non concurrentes.	16
3	- Principales phases de réalisation du partenariat.	23
4	- Avantages et inconvénients des partenariats.	28
5	- Comparaison entre joint-venture et filiale à 100%.	37
6	- Les cinq budgets en R&D dans le monde.	51
7	- Les filiales de SAIDAL.	65
8	- Principaux laboratoires producteurs privés en 2009.	70
9	- Les joint-ventures conclues par le groupe Sidal.	71
10	- Evolution de la joint venture Winthrop pharma SAIDAL (de 1998 à nos jours).	96

## LISTE DES FIGURES

N°	FIGURES	Pages
1	- Le contexte de développement des partenariats : mondialisation et mutations technologiques.	11
2	- Schéma Récapitulatif des types de partenariat selon la nature des partenaires.	22
3	- Résumé des approches théoriques des alliances stratégiques.	31
4	- Exemple de joint-venture avec transfert de technologie et accès à un marché.	39
5	- La facture des importations de médicaments	62
6	- La valeur des médicaments	63

# SOMMAIRE

**INTRODUCTION GENERALE.....1**

## **CHAPITRE I NOTIONS RELATIVES AU PARTENARIAT : PRESENTTION ET CARACTERISTIQUE**

**SECTION 1** Le partenariat : une nouvelle politique de développement..... 7

**SECTION 2** Les approches théoriques des alliances stratégiques et la littérature  
sur le sujet..... 27

**SECTION 3** De l'intérêt de développement via des joint-ventures : une forme  
de coopération en forte expansion..... 34

## **CHAPITRE II L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGERIE**

**SECTION 1** Les spécificités du secteur pharmaceutique..... 45

**SECTION 2** Le marché algérien des produits pharmaceutiques..... 52

## **CHAPITRE III L'APPORT DE LA CONTRIBUTION DU PARTENARIAT AU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUE LOCALES.**

**SECTION 1** Le développement du partenariat dans l'économie Algérienne..... 80

**SECTION 2** L'expérience partenariale, étude de cas : SAIDAL/ SANOFI..... 91

**CONCLUSION GENERALE.....105**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXE**

**TABLE DES MATIERES**

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

### **A. PRESENTATION DU SUJET**

L'expansion économique après la seconde guerre mondiale s'est accompagnée d'un développement important des échanges internationaux, et de son corollaire une hausse de l'intensité concurrentielle entre les entreprises dans le but d'assurer leur survie et leur pérennité. Pour ce faire, les entreprises se sont inscrites dans un phénomène plus large qui est l'accord de coopération. En effet, outre l'intensité capitaliste et l'intensité technologique, l'internationalisation est considérée comme l'un des principaux facteurs qui incitent à la coopération interentreprises.

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

Concernant les entreprises algériennes, les pouvoirs publics ont depuis les années 1980, entamé une série de réformes visant entre autres la restructuration et le redressement des entreprises. En fait, la nécessité de procéder à des réformes radicales, centrée sur une nouvelle conception du rôle de l'Etat et le transfert de pouvoir de décision aux entreprises publiques n'est apparue que depuis 1988.

En Algérie, et dans le souci de s'intégrer dans l'économie mondiale, la stratégie de partenariat s'avère être une voie prometteuse pour les entreprises. Les premières tentatives de coopération industrielle se sont produites dans le marché pharmaceutique et généralement conclues par l'entreprise publique SAIDAL avec des firmes étrangères appartenant aux pays développés.

Dans ce contexte, ce moyen apparaît alors comme le levier de développement le plus approprié. Il peut constituer un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'Etat, pour remettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu

industriel national .En effet, il offre l'avantage aux entreprises ayant des compétences complémentaires de partager les risques et les investissements pour concevoir et mettre sur le marché des solutions innovantes.

Dans ce présent travail de recherche, notre objectif est de déceler l'apport de la contribution de cette forme de coopération au développement des entreprises qui l'adoptent et son impact sur l'industrie pharmaceutique algérienne. Pour ce faire, nous allons tenter d'analyser une expérience d'un partenariat conclu entre une firme multinationale SANOFI et une entreprise nationale SAIDAL, puis d'analyser l'enjeu que représente un tel accord sur les deux partenaires.

## **B. CONTEXTE THEORIQUE**

Ce travail de recherche s'inscrit dans le champ de l'économie industrielle, et particulièrement celui des stratégies d'alliances et de partenariats. En effet, plusieurs recherches, selon des optiques diverses et variées, ont émergé afin d'analyser ce phénomène. Maintes études ont ainsi permis de mettre en exergue le rôle central qu'il occupe, en vue de favoriser une coopération effective entre les partenaires.

A cet effet, les recherches sur les coopérations inter-firmes font l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en économie et en management, (Arino et Ring, 2010). Cet intérêt accru s'explique par le fort développement de ces relations depuis quelques décennies.

Les auteurs utilisent les termes de partenariat, de relation inter-organisationnelle, d'accord de coopération, de rapprochement d'entreprises, etc. pour qualifier ce type de relation. Les entreprises qui s'engagent dans de telles démarches, préservent leur indépendance et choisissent de mettre en commun tout ou une partie de leurs ressources dans le but de réaliser en commun une activité (Mayrhofer, 2001). Ces coopérations reposent sur un contrat relationnel entre les entreprises. De ce fait, elles répondent à la fois, à une logique économique et à une logique sociale (Forgues *et al.* 2006).

## C. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESE

Notre réflexion sur la problématique centrale de ce travail sera construite autour des questions suivantes que nous examinerons dans les sections qui suivent :

- Quelle stratégie a été développée par les pouvoirs publics en Algérie afin de promouvoir le marché des produits pharmaceutiques ?
- Quelles sont les formes de partenariats qui peuvent contribuer à l'émergence d'une industrie pharmaceutique performante ?
- Quels sont les intérêts propres pour les deux entreprises (pour la multinationale et l'entreprise publique) d'un tel partenariat ?
- Quel est l'apport de la contribution du partenariat stratégique dans le développement des entreprises pharmaceutiques locales des pays en voie de développement ?

Pour répondre à ces questions, nous avançons quelques hypothèses

- Pour l'entreprise locale, cet accord peut se révéler comme une stratégie efficace d'évitement d'un concurrent potentiel.
- L'adoption d'une stratégie de partenariat sous ses différentes formes, par le groupe SAIDAL peut s'avérer être un axe stratégique de développement durable permettant de drainer des capitaux étrangers et d'opérer à une mise à niveau de l'industrie locale sur le plan de la production et de la qualité.
- A court terme, il semble qu'il y ait eu transfert d'actifs matériels et immatériels de l'entreprise étrangère vers l'entreprise locale. Leur participation à une coopération permettra de ce fait d'acquérir des nouvelles compétences et renforcer leur position concurrentielle.
- Pour l'entreprise du pays en développement, cet accord de partenariat, peut être un moyen de pénétrer un marché étranger, de connaître ses caractéristiques et ceux de la concurrence, et ainsi minimiser le risque.

## **D. PLAN DU MEMOIRE**

Ce travail sera organisé en trois parties. Le premier chapitre propose une analyse succincte du cadre théorique des partenariats ainsi que des théories économiques qui justifient l'existence et l'intérêt des alliances stratégiques. Le deuxième chapitre met, quant à lui, l'accent sur l'évolution du secteur pharmaceutique en Algérie et les différentes restructurations qu'il a connues. Il propose ensuite une analyse de l'environnement de ce marché ainsi que les principaux acteurs opérant dans le secteur. Enfin, le troisième et dernier chapitre illustre les facteurs qui favorisent le développement du partenariat en Algérie, puis, analyse, à travers un cas de partenariat entre une firme multinationale SANOFI et une entreprise nationale SAIDAL, le rôle et les avantages qu'il apporte aux entreprises partenaires.

**CHAPITRE I**

**NOTIONS RELATIVES AU**

**PARTENARIAT : PRESENTATION ET**

**CARACTERISTIQUE**

## INTRODUCTION

« Au sein d'une économie mondialisée caractérisée par la montée en puissance des pays émergents, la capacité à maîtriser les nouvelles technologies et à élaborer de nouveaux produits et procédés est devenue le principal avantage compétitif des pays » (Sahraoui, 2014, p.1). En effet, les comportements des entreprises dans les diverses activités qu'elles déploient pour acquérir, maîtriser et développer les technologies jouent en réalité aussi un rôle important et expliquent les performances distinctes des firmes. Pour les entreprises des pays en développement les facteurs déterminants de la constitution de cette capacité étaient, jusqu'à une période récente, essentiellement analysés dans le cadre du transfert international de technologies.

De ce fait, l'entreprise ne peut plus rester isolée. Afin de pénétrer de nouveaux marchés, lancer des produits complexes ou acquérir de nouvelles compétences, elle doit opter pour des stratégies interentreprises au cœur même de son métier.

La coopération permet d'accroître les ressources des partenaires par la mise en commun de compétences complémentaires (un savoir-faire intellectuel, technique, technologique ou managérial, etc.), et réduire les contraintes de taille et d'incertitude.

Plusieurs termes désignent ces actions prises par les entreprises : les alliances stratégiques et les partenariats sont les plus fréquents. Le partenariat représente un domaine très vaste dont la définition s'insère parmi une ambivalence d'accords de coopérations interentreprises. A cet effet, ce chapitre a pour objet de mieux cerner ce phénomène dans sa complexité. Son organisation s'inscrit autour de trois sections. La première section met en évidence le cadre théorique des partenariats. La deuxième section s'intéresse, quant à elle, aux approches théoriques des alliances stratégiques et à la littérature sur le sujet. Enfin, la troisième section traite une forme de partenariat « la joint-venture » et l'évaluation de sa performance.

## SECTION 1 LE PARTENARIAT : UNE NOUVELLE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT

### 1.1 Aperçu historique du partenariat

Depuis les années 1980 et en raison de l'ouverture des marchés à la mondialisation, avec l'abaissement des barrières géopolitiques et institutionnelles, le jeu concurrentiel se déplace vers la recherche de partenaires locaux pour atteindre une taille globale, notamment dans le domaine technologique qui impose des changements rapides et brutaux, qu'une entreprise isolée ne peut assumer seule. L'existence de la coopération moderne remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec les accords entre compagnies américaines de transport ferroviaire sous forme de coopération industrielle.

Selon (Dussauge et Garette, 1995, p.41) le partenariat est apparu avec le développement des entreprises, la forme des coopérations du 20<sup>ème</sup> siècle différent de celles d'aujourd'hui qui sont plus complexe. De ce fait, trois périodes peuvent être délimitées, en commençant de 1920 à 1970, de 1970 à la fin des années 1980, ensuite fin des années 1980 à la fin des années 90, dans l'évolution du partenariat.

La période de 1920 à 1970 est caractérisée par une forte demande, étant supérieur à l'offre. Cet état de fait a poussé les entreprises à procéder à leur extension pour pouvoir accaparer une plus grande part de marché.

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

A partir de 1970, arrive une étape où pour fidéliser une plus grande partie des clients, il faut vendre l'image du produit et celle de l'entreprise auprès des consommateurs. La principale stratégie adoptée pour leur croissance par les entreprises et celle du marketing<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Le marketing est l'ensemble des outils et des méthodes qui permettent de concevoir et de proposer des réponses à des consommateurs afin de réaliser des profits à l'entreprise. Il s'agit des études de marché dont le but est d'identifier les besoins insatisfaits des clients.

La période de 1970 à la fin des années 1980 est caractérisée par l'exigence du consommateur vis-à-vis de la qualité du produit auprès des offreurs, ces derniers exploitent le marché à leur gré. Et pour répondre à cette les recommandations, les dirigeants d'entreprises ont opté pour la spécialisation ou la sous-traitance et l'exploitation du marché, qui leurs permet d'être compétitifs.

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

Depuis les années 1980 jusqu'à la fin des années 90, un nombre croissant d'entreprises commence à s'organiser au niveau mondial. Elles installent les différentes étapes de leurs chaînes de production dans divers régions du monde, en fonction de leur perception de la compétitivité et/ou ressources des différents territoires.

Les années 1980 ont vu se développer les alliances stratégiques proprement dites. A la différence des précédentes formes de coopération, ces alliances associent entre elles des firmes transnationales qui mettent en commun des savoirs faire évolués. Dans cette dernière période, pour être compétitif, il fallait faire plus, en adoptant la démarche coopérative du partenariat.

En effet, l'existence du partenariat dans la précédente décennie 1980 était un fait, et si son commencement a été timide, dans cette décennie 1990, les multinationales ont accéléré le processus soit entre elles, soit en direction des sociétés des pays sous-développés et émergents.

### **1.2 Le concept du partenariat**

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

Il s'agit d'accords entre deux ou plusieurs entreprises, juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, et décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun.

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

Toutefois, *« la collaboration entre deux organisations peut prendre deux formes : les alliances (lorsque les organisations sont concurrentes) et les partenariats (lorsqu'elles ne le sont pas) les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées. Chacune des 500 plus grosses entreprises mondiales participe ainsi en moyenne à 60 alliances ou partenariats, de plus en plus de firmes multinationales (FMN) privilégient ces partenariats pour accéder à de nouveaux marchés »* (Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, 2011, chapitre 10, p 414).

Considérés comme leviers stratégiques, les partenariats suscitent des gains spécifiques pour les partenaires : *« accès à certaines ressources, réduction de l'incertitude et accroissement de la légitimité »* (Forgues et al, 2006.p.60).

Nous pouvons définir le partenariat de plusieurs manières, cependant le principe reste le même. *« Le partenariat consiste à développer un esprit de coopération .Il repose sur des relations de confiance permettant d'atteindre des objectifs définis d'un commun accord »* (M. Cointereau, 1990, p.20).

Le terme partenariat stratégique est défini comme un rapport de travail qui reflète un engagement à long terme, un sentiment de collaboration, de partage des risques et des bénéfices et d'autres qualités.

Le partenariat, à travers ces définitions, apparaît comme une forme d'organisation de l'activité économique, un accord entre deux ou plusieurs entreprises qui consistent à développer un mode de collaboration, les parties pouvant être de nationalités différentes ou identiques. Cette coopération inter-entreprise a comme objectif principal, la concrétisation

d'un projet commun à moyen ou à long terme, en partageant les risques tout en gardant son autonomie, afin de répondre aux attentes des partenaires.

### 1.3 Les facteurs favorisant l'essor du partenariat stratégique

De nombreux facteurs sont à l'origine du développement des accords de coopération entre firmes. On peut citer les suivants.

#### ✓ La mondialisation

De nos jours, de nombreuses entreprises doivent se donner une envergure mondiale sinon elles risquent de disparaître. Dans ce cadre « *les flux de biens, des services d'informations circulent en tenant compte de moins en moins des frontières nationales, il y a lieu de parler d'économie globale ou mondialisation* » (Sekher, 2012, p.42) .Ce qui a engendré diverses mutations de l'environnement en modifiant sensiblement les conditions d'accès des entreprises aux nouveaux marchés.

La mondialisation de l'économie (ou globalisation) est générale et se produit dans toutes les activités. Les technologies de l'information (informatique, télécommunications, télécopie.) ont énormément évolué, facilitant ainsi les communications internationales au sein d'une même entreprise.

Il est ainsi désormais possible pour les entreprises de faire travailler ensemble des équipes situées sur tous les continents et d'accéder à toutes sortes de ressources techniques sur un plan mondial. De plus, les impératifs de rentabilité ont incité les entreprises à s'organiser en vastes réseaux à l'échelle européenne ou bien mondiale.

Dans ce contexte concurrentiel international, les entreprises ne peuvent souvent plus être compétitives à partir de leurs seules capacités. Elles ont besoin de conclure des accords pour l'acquisition de certaines ressources. De ce fait, le partenariat est devenu avant tout une exigence économique imposé par les bouleversements provoqués par la révolution informationnelle.

#### ✓ L'évolution technologique

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

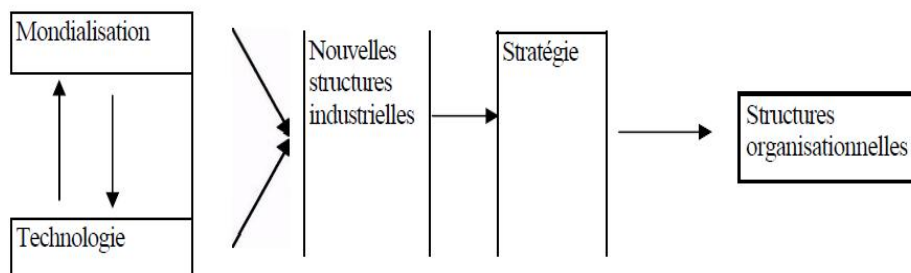
De plus, la maîtrise d'un progrès technologique, toujours plus coûteux, conduit non seulement à une intensification des accords de type partenariat, mais aussi à des associations de plus en plus nombreuses entre firmes.

« Pour les pays d'Afrique, dans la recherche de rattraper le retard accumulé en matière de compétitivité vis à vis des pays développés où les progrès du savoir se sont accélérés de manière prodigieuse et largement diffusés, les IDE semblent être le meilleur moyen de s'insérer dans la mondialisation et de stimuler le développement industriel, les IDE sont aussi un moyen de bénéficier de « transferts de technologie » (Tareb et Bouzar, 2009, p.1).

Le schéma ci-dessous résume les facteurs qui favorisent le partenariat à savoir la mondialisation et le développement technologique.

Figure : N°1

Le contexte de développement des partenariats : mondialisation et mutations technologiques



Source : EL-Filali El-Youssefi (2000, p .2).

✓ L'échec des fusions acquisitions

Les fusions et acquisitions est une forme de croissance externe de l'entreprise, elles permettent de conduire rapidement certaines orientations stratégiques, comme elles peuvent provoqués aussi des échecs spectaculaires.

A cet effet, « Dans les fusions acquisitions, au contraire du partenariat, les entreprises concernées s'effacent pour donner naissance à une nouvelle entité poursuivant un ensemble cohérent et unifié d'objectifs. Certes, il arrive que dans la pratique les sociétés préexistantes ne disparaissent pas d'un point de vue juridique. De plus, une fusion ne supprime pas en

*général immédiatement les identités et les cultures des entreprises désormais réunies, Cependant , du fait même de la fusion ou de l'acquisition ,ces entités de départ sont soumises à une structure hiérarchique unique, dotée d'un centre de décision central, et elles perdent par conséquent toute indépendance quant à la définition de leur objectifs et à la formulation de leurs stratégie » (Sekher , 2012,p.42).*

En effet, « *De nombreuses recherches ont tenté de déterminer si les fusions-acquisitions sont profitables. A court terme, un consensus tend à reconnaître leur effet positif pour les actionnaires de la cible, alors qu'ils seraient non significatifs voire négatifs pour les actionnaires de l'acquéreur. A long terme, les différentes méthodologies utilisées ne permettent pas de trancher quant à la performance des fusions-acquisitions* » (Chalençon, 2012, p. 18).

Certaines études mettent en avant un taux d'échec concernant les fusions-acquisitions. Ces mauvaises performance peuvent s'expliquer par des facteurs tels que :

Le choix des règles managériales : « *La volonté de terminer le plus rapidement possible l'intégration amène souvent les acteurs à privilégier d'insérer la société cible dans l'acquéreur sans donner de temps suffisant pour étudier et comprendre les connaissances prometteuses de chaque entité. De nombreux conflits d'intérêts peuvent être déclenchés pendant les premiers mois de la phase d'intégration* »<sup>2</sup>.

La taille des opérations : En effet, un prix d'acquisition élevé alourdit l'endettement de l'acquéreur et limite ses capacités de développement.

### ✓ Les différences culturelles

La confrontation des deux structures au processus d'intégration met en évidence des difficultés dues aux différences culturelles. Car au cours de la phase préparatoire de la fusion, les acteurs concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers en négligeant souvent les dimensions culturelles.

---

<sup>2</sup>Disponible sur « <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-74604-fusions-dentreprises-quels-sont-les-facteurs-cles-dechec-1016607.php> ».

Par ailleurs, les alliances et partenariat constituent un monde de croissance plus flexible que les fusions acquisition, Elles préservent l'autonomie des partenaires tout en leur permettant d'accéder à des compétences manquantes.

#### 1.4. Typologies et formes du partenariat d'entreprise

Le partenariat peut prendre plusieurs formes qui se différencient les unes des autres selon la nature des partenaires et le domaine d'activité.

Cependant, on distingue quatre types de partenariat: commercial, industriel, technique et financier. Le tableau ci-dessous résume les quatre types.

Tableau N°1 : Typologie des partenariats inter-firmes

Partenariat avec engagement capitalistique		Partenariat sans engament capitalistique	
Accord avec création de structure juridique	<b>Filiale commune</b> (égalitaire, inégalitaire)	Accord sans création de structure juridique	Accords contractuels Contrats de R&D Consortium Licence Franchise Sous –traitance Autres accords
Accord sans création de structure juridique	<b>Prise de participation</b> Minoritaire (croisée ou unilatérale)		

Source : Heitz, (1998, p.2)

En effet, les partenariats stratégiques « *peuvent prendre diverses formes, y compris des consortiums de recherches pré concurrentielle, des partenariats de coproduction et de marketing conjoint, des ententes de participation conjointe au capital-actions et d'échange de licences, qui ne comportent pas la mise sur pied d'entités juridiques autonomes, et des*

*coentreprises avec participation au capital-actions, qui résultent en la création de nouvelles entités juridiques* » (Sunder 1996, p.7).

Par ailleurs, « *Il est possible de distinguer les types de collaborations selon leur nature (alliances ou partenariats) et selon la forme qu'elles prennent (licences, franchises, coentreprises, consortiums, etc.)* » (Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, 2011, chapitre 10, p 414).

La nature de la collaboration diffère selon que les organisations impliquées sont ou non concurrentes. Dans le premier cas, on parle d'alliance et dans le second de partenariat.

### ❖ *Les alliances*

Une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes. Des concurrents peuvent être tentés de collaborer pour plusieurs raisons, qui mènent à identifier deux grands types d'alliances : les alliances complémentaires (qui reposent sur la combinaison des chaînes de valeur) et les alliances supplémentaires (qui reposent sur l'obtention d'une masse critique).

#### ➤ Les alliances complémentaires<sup>3</sup>

Elles correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus décident de collaborer afin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives. Au long de la chaîne de valeur<sup>4</sup>, un des alliés peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons, mais être moins compétent sur d'autres. L'alliance complémentaire consiste donc à échanger des pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun. Un cas particulier concerne des alliés qui ne sont pas présents sur les mêmes zones géographiques d'origine, et qui coopèrent afin de profiter de leurs implantations réciproques.

---

<sup>3</sup>A titre d'exemple, on peut citer notamment les multiples accords conclus entre les grandes compagnies aériennes (SkyTeam, One World ou Star Alliance) qui mettent en commun leurs réseaux de correspondances et d'escalas, en général développés sur des zones géographiques distinctes.

<sup>4</sup> La chaîne de valeur : toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, peut être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées, le résultat du passé d'une firme, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités. (Medjhoum, 2013, p.55).

➤ Les alliances supplémentaires

Elles consistent à cumuler les forces de plusieurs organisations-notamment en termes de part de marché- de manière à atteindre une visibilité et une crédibilité permettant de renforcer les chances de succès d'un projet. Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille critique.

On peut citer le consortium européen Airbus : chacun de ses membres serait capable de concevoir, produire et commercialiser un avion sans recourir à une alliance, mais en participant au projet commun, il s'assure une progression plus rapide le long de la courbe d'expérience, un pouvoir de négociation supérieur auprès des fournisseurs, et des débouchés plus larges auprès des compagnies aériennes. Les alliances supplémentaires<sup>5</sup> sont aussi utilisées pour imposer des normes industrielles.

❖ *Les partenariats*

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.

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

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

---

<sup>5</sup>Une alliance – et a fortiori une alliance supplémentaire – doit recevoir l'aval des autorités de la concurrence, faute de quoi elle risque d'être assimilée à une entente. En constituant des cartels, des concurrents peuvent chercher à imposer des tarifs plus élevés à leurs clients ou des coûts d'approvisionnement plus faibles à leurs fournisseurs. Ce type d'entente est généralement illégal et condamné.

**Tableau N° 2** : Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises non concurrentes

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

Source : Dussauge et Garette (1995, p. 97).

o Le partenariat industriel

Le partenariat de type industriel permet à une entreprise de mettre en commun ces moyens de production avec ceux de son partenaire, de développer la sous-traitance stratégique, faire des achats groupés et/ou développer une logistique<sup>6</sup>.

Il est défini comme « rassemblant l'ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses » (Sekher, 2012, p.40) .Il prend diverses formes :

<sup>6</sup>Fonction logistique : ensemble des méthodes et moyens relatifs à l'organisation d'une entreprise comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et les approvisionnements.

- La sous-traitance

« La sous-traitance est l'opération par la quelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité à une personne appelée sous-traitant tout ou une partie de l'exécution de contrat d'entreprise ou de marché conclu avec le maître d'ouvrage » (Bouras, 2005, p.13).

Edighoffer (1996, p. 76) définit, quant à lui, l'accord de sous-traitance comme suit « La sous-traitance consiste à déléguer une partie de la production à une autre entreprise, pour des raisons de capacité de production ou de spécialisation ».

En effet, « la sous- traitance est le fait pour une entreprise de confier une partie de sa production à une autre entreprise. Cette dernière fabriquera alors les produits demandés pour le compte de la société demandeuse. Le sous-traitant, devra se conformer aux besoins de l'entreprise. Pour l'entreprise, c'est un moyen d'obtenir de la flexibilité et d'adapter sa production en fonction des besoins. De plus, cela lui permet de mieux gérer ses ressources mais aussi ses coûts de production.»<sup>7</sup>

On retient à travers ces définitions que la sous-traitance met en relation deux entreprises : l'une d'elle est donneuse d'ordres, alors que l'autre est le sous-traitant, l'intérêt de ce système est de déléguer une partie de la production à une autre entreprise afin de remédier à des insuffisances de capacité.

- La co-traitance ou co-production

C'est un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises se partagent la réalisation d'un certain nombre de projets, participent à la fabrication d'une ou plusieurs produits déterminés.

Ces accords ont deux objectifs, d'abord renforcer la capacité concurrentielle (rationalisation du processus, mise en œuvre de grandes série) et ensuite grouper les forces pour entreprendre une fabrication coûteuse qu'aucune entreprise ne pourrait entreprendre à titre individuel.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Disponible « <http://definition.actufinance.fr/sous-traitance-858/> »

<sup>8</sup>Cette pratique est d'usage courant dans l'aéronautique européenne comme fut le cas pour Airbus-Ariane dans les BTP et de plus en plus fréquente dans l'automobile.

- Le contrat de façonnage

C'est un contrat par lequel « *une entreprise étrangère et une entreprise locale se lient pour une période déterminée afin d'atteindre des résultats rigoureusement définis. La première ayant un savoir faire de produit qu'elle désire fabriquer localement afin d'élargir son champ d'activité et la seconde dispose d'un site et de l'équipement pour la transformation et la fabrication* » (Sekher, 2012, p.52).

- o Le partenariat commercial

Il y a lieu de parler d'un partenariat de type commercial, lorsque deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente.

C'est le type le plus répandu particulièrement entre les PME, les motivations de ce type de partenariat peuvent se révéler dans une meilleure maîtrise de la politique commerciale que par l'intermédiaire d'un importateur ou d'un distributeur, et un meilleur accès au marché local et au réseau de commercialisation.

En effet, ce type de partenariat « *permet de pénétrer plus facilement et rapidement un marché tout en économisant les frais de son étude et de déplacement* » (Sekher, 2012, p.47).

Toutefois, ce type de partenariat regroupe différents accords dont :

- La franchise

La franchise est une forme récente des contrats, « *c'est est un mode de déploiement commercial contractuel par lequel une société dénommée franchiseur concède à des partenaires dénommés franchisés un droit d'usage d'une marque et d'un savoir faire* ».<sup>9</sup>

Le franchiseur concède au franchisé, sur une zone géographique bien définie, un droit exclusif pour utiliser certains droits de propriété industrielle comme : l'enseigne commerciale, la marque, le logo, etc. De plus il assiste les franchisés et prend en charge les actions de communication nationale.

Par ailleurs, « *en contrepartie de l'utilisation de la notoriété du franchiseur et de ses méthodes, les franchisés versent un droit d'entrée, des royalties sur les ventes et / ou*

---

<sup>9</sup>Disponible sur « <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Franchise,1216> »

*respectent une obligation d'approvisionnement. Les franchisés conservent une autonomie juridique et appartiennent à ce titre au commerce indépendant organisé ».<sup>10</sup>*

- Les accords d'approvisionnement

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

- Le portage

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

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

Le portage également appelé « *exportation Kangourou* est une coopération internationale entre deux industriels sur un marché complémentaire qui consiste à la commercialisation des produits d'une PME, l'entreprise porteuse .dans ce cas, la PME profite du savoir-faire commercial acquis et des infrastructures de la grande entreprise et peut ainsi réaliser des économies d'échelle en terme prospection du marché » (Sekher, 2012, p.50).

---

<sup>10</sup>Idem citation précédente, Le commerce indépendant organisé est une forme de commerce dans le cadre duquel le commerçant conserve son indépendance juridique et une autonomie plus ou moins forte de gestion tout en s'associant à une structure mère (franchiseur) ou à d'autres commerçants. Le but de l'association est généralement la mise en commun de moyens (commerce associé) et / ou la volonté de bénéficier d'une notoriété et de méthodes commerciales établies (franchise).

### o Le partenariat technologique

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

Le partenariat de type technologique permet à l'entreprise de réaliser plusieurs objectifs, tel que la réduction des coûts des activités de R&D, l'apprentissage de technologie, la création de nouveaux produits ainsi que la réalisation d'économies d'échelles.

Parmi les principales possibilités qui s'offrent à l'entreprise, nous pouvons citer:

- L'élaboration d'un produit nouveau
  - Acquérir une technologie existante
  - Sous-traiter et exécuter en commun les activités de R&D.
- Les accords de licence

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

En ce qui concerne le savoir-faire, « *il n'existe aucune protection légale qui vienne compléter la protection contractuelle, d'où l'importance des clauses de confidentialité et non concurrence* » (Sekher, 2012, p.53).

Il est défini comme « *un contrat par lequel une société détentrice d'une marque permet à une société tierce de commercialiser des produits différents de ceux de la marque d'origine sous l'appellation ainsi licenciée. L'utilisation d'une licence est censée permettre d'augmenter les ventes et / ou d'augmenter les prix de ventes. L'abus de la commercialisation de licences pour une marque peut finir par lui porter atteinte et peut la banaliser. Quelques marques de luxe ont ainsi perdu de leur valeur à cause de l'abus de licences* ». <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Disponible sur « <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Contrat-de-licence> »

- Les accords de recherche et développement

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

o Le partenariat financier

C'est un partenariat lié à un mouvement en capital assimilé à une prise de participation. Dans ce cas, les investisseurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise, ils deviennent de ce fait des associés. Ce partenariat peut prendre une forme très pratiquée qu'est **la joint venture**.

- La joint venture (les entreprises conjointes)

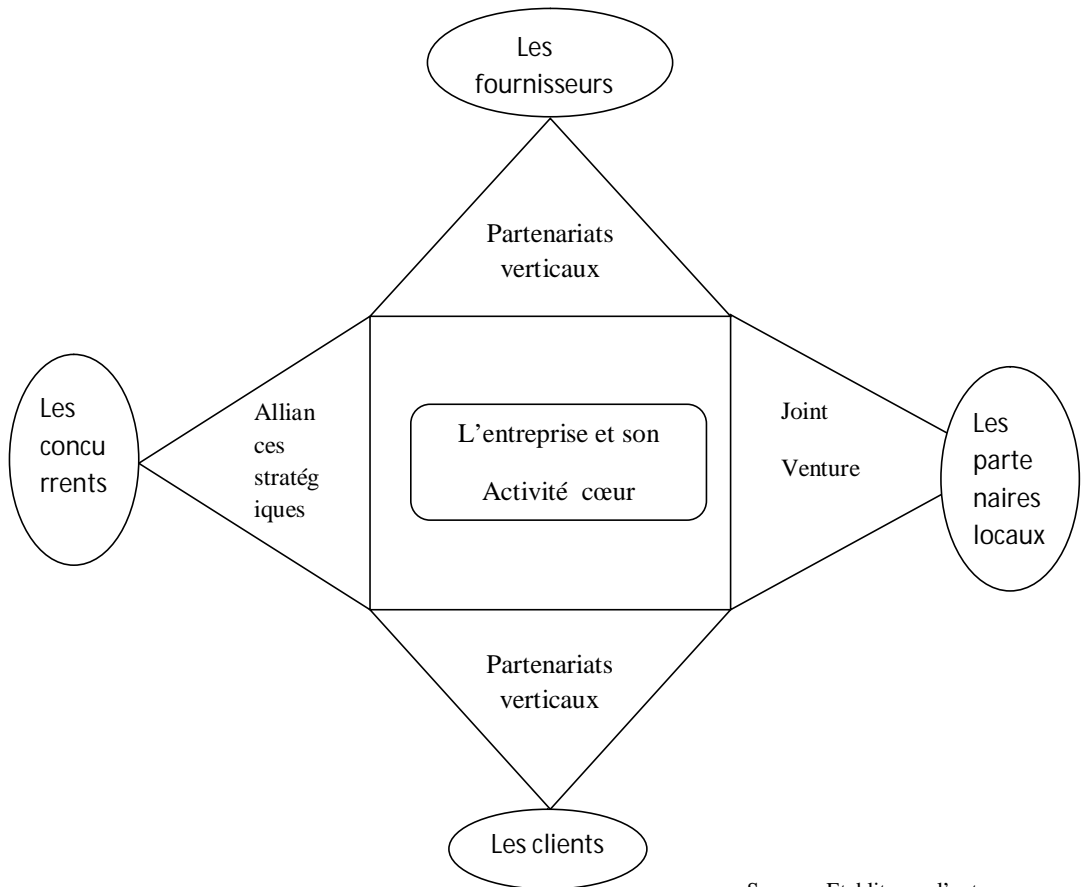
Une joint-venture, que l'on pourrait traduire par co-entreprise, société mixte ou entreprise conjointe, est une entreprise en copropriété où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la société en question.

A cet effet, « *Friedman, considère comme joint-venture toute forme associative qui implique une collaboration pendant plus longtemps qu'une période transitoire* » (Sekher, 2012, p.28). Il est possible également de définir la joint-venture de façon plus étroite en insistant sur le partage de risque.

Une joint-venture peut se constituer entre plusieurs sociétés sous la forme d'un accord limité dans le temps, consécutif à la préparation de la réponse à un appel d'offre. Les partenaires conviennent de mettre leurs moyens en commun pour répondre à cet appel d'offres. Dès lors, la joint-venture implique une association avec un partenaire étranger et porte sur un projet déterminé en commun, son caractère est contractuel même si elle a besoin d'un support sous forme d'une entité juridique.

La figure ci-dessous, met l'accent sur les différents types de partenariat selon la nature des partenaires.

**Figure N°2:** schéma Récapitulatif des types de partenariat selon la nature des partenaires



Source : Etablit par l'auteur

### 1.5. Processus de réalisation d'un partenariat d'entreprises

Toute entreprise qui opte pour une relation de coopération de partenariat passe par des étapes allant de la préparation jusqu'à la mise en place et le suivi du partenariat. A ce titre, le tableau ci-dessous comporte les principales phases de déroulement et de la réalisation d'un accord de partenariat d'entreprise.

**Tableau N°3** : Principales phases de réalisation du partenariat

<i>Principales phases</i>	<i>Désignations</i>
<i>Préparation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérification et évaluation de la cohérence de la stratégie</li> <li>-Fixer des objectifs clairs</li> <li>-Allocation des ressources</li> <li>-Définition des responsabilités</li> </ul>
<i>Recherche : trouver le bon partenaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définir un profil</li> <li>-Mettre en place des moyens</li> <li>-Prendre le temps nécessaire pour la prospection</li> </ul>
<i>Evaluation et prise de décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les partenaires</li> <li>- Mesurer les capacités audit</li> <li>-Comprendre l'environnement</li> <li>-Analyser la comptabilité et décider</li> </ul>
<i>Négociation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confirmer les intentions</li> <li>-Allouer des ressources</li> <li>-Communiquer : comprendre les intérêts mutuels</li> <li>-Confirmer les positions</li> </ul>
<i>Montage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impliquer les experts</li> <li>-Définir le business</li> <li>-Choisir la structure appropriée</li> <li>-Définir les apports</li> </ul>
<i>Renforcement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Suivre le business : prévoir, développer, gérer les différences</li> <li>-Allouer les ressources : financement, assistantes techniques, formation</li> <li>-Maintenir la communication</li> </ul>

Source : Bouras (2005, p. 26)

## 1.6. Les objectifs du partenariat

À travers la mise en œuvre des stratégies de partenariat, les entreprises cherchent à atteindre les objectifs de leurs stratégies de développement, constituants des moyens alternatif ou complémentaire, à titre d'exemple, « *la stratégie de partenariat peut intervenir dans une stratégie d'élargissement du portefeuille d'activités, ou dans les stratégies de domaines de l'entreprise, en facilitant la construction d'un avantage de coûts ou en renforçant sa différenciation* » (Bouras, 2005, p.19).

De ce fait les stratégies partenariales seront mises en œuvre pour :

- Développer un avantage compétitif pérenne.
- Modifier la structure d'un secteur stratégique, selon Michael Porter, les stratégies de partenariat peuvent viser à modifier la structure stratégique en :
  - ✓ Elevant des barrières à l'entrée par création d'effets d'échelle au-delà de la taille des partenaires du secteur.
  - ✓ Accélération des processus d'apprentissage et d'accumulation d'expérience
  - ✓ Affaiblissant le pouvoir des fournisseurs ou des clients, par exemple par le développement d'accords de partenariat vertical
  - ✓ Stabilisant le jeu concurrentiel (rôle classique des ententes) et en structurant l'offre par des accords de partenariat horizontal
  - ✓ Permettant le contrôle de produit de substitution
  - ✓ Réduction des coûts : en réunissant leurs productions respectives, deux entreprises peuvent atteindre certaines masses critiques et réaliser des économies d'échelle substantielles par la répartition des frais sur un plus grand nombre d'unité produite
  - ✓ Réduction des risques : De nombreuses alliances se nouent entre des entreprises afin de réduire l'incertitude de leur environnement et le préjudice que celles-ci créent au niveau du choix de la décision optimale (incertitude probabilisable).
- Acquérir de nouvelles connaissances : Développer un produit en interne, rechercher seul un nouveau marché, mettre au point une nouvelle technologie propre à l'entreprise, confèrent à celle-ci son indépendance économique et stratégique, la coopération permettra à l'entreprise de faciliter l'apprentissage et de limiter les risques liés à un processus d'acquisition de connaissances.

- Développer de nouveaux marchés : la coopération permet d'obtenir des avantages concurrentiels de manière à favoriser la conquête des parts de marchés actuels ou potentiels, et peut en effet offrir un accès plus large à de nouveaux clients et canaux de distribution, et à de nouveaux produits également.

### **1.7 Avantages et limites des partenariats**

#### ❖ Avantages du partenariat

Les avantages du partenariat sont multiples, et les motivations pour ce choix sont variées également, certaines sociétés y voient un moyen de réduire certains coûts de fabrication ou une augmentation de leur capacité de production sans encourir les risques d'un investissement hasardeux, D'autres y voient le moyen de se repositionner sur un marché.

Ci-dessous, nous proposons un résumé des avantages et des inconvénients liés aux relations partenariales sous la forme d'un tableau.

**Tableau N° 4 : Avantages et inconvénients des partenariats**

Avantages	Inconvénients
<p>-Diminution des coûts de production, de transaction et d'organisation.</p> <p>-Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux,...etc.).</p> <p>-Découverte de nouveaux débouchés.</p> <p>-Apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres.</p> <p>-Possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné</p> <p>-Possibilité de réaliser des économies d'échelle, et des gains de productivité.</p> <p>-Accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients.</p> <p>-Avantages compétitifs supplémentaires</p> <p>-Effet de synergie économique et technologique</p> <p>-Rentes relationnelles diverses (exemple : meilleur rapport avec les pouvoirs publics).</p> <p>-Augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.</p> <p>-La réduction de la concurrence : Les partenaires peuvent s'entendre sur une limitation des entreprises qui se concurrencent sur un même marché.</p>	<p>-Danger de l'opportunisme des partenaires.</p> <p>-Luttes sourdes pour le leadership.</p> <p>-Difficulté d'évaluer les gains.</p> <p>-Coûts élevés de la coordination.</p> <p>-Conflits entre les partenaires.</p> <p>-Emergence de partenaires dominateurs (perte d'autonomie).</p> <p>-Incompatibilité organisationnelle.</p> <p>-Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprises.</p> <p>-Difficultés de fixer les frontières de l'entreprise.</p> <p>-Coût de rupture.</p> <p>-Difficultés à instaurer un climat de confiance qui soit propice à l'échange d'informations.</p>

Source : Sekher (2012, p.40)

## SECTION 2 LES APPROCHES THEORIQUES DES ALLIANCES STRATEGIQUES ET LA LITTERATURE SUR LE SUJET

La multiplication des accords de coopération a donné lieu à une abondante littérature empirique, et à de nombreuses explications théoriques. De ce fait, l'objet de cette section est de présenter des modèles théoriques transactionnels de l'analyse du comportement stratégique.

### 2.1 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances.

*« Initiée par Ronald H. Coase [1937] et développée par Oliver E. Williamson [1975, 1979, 1985], cette approche économique a pour thème l'organisation des échanges économiques. Elle considère les entreprises comme une forme alternative d'organisation des transactions. Les agents recourent aux entreprises lorsqu'ils décident de ne pas s'adresser directement au marché. Le critère d'arbitrage entre le recours au marché et l'internalisation est le coût de transaction. Williamson considère les alliances comme une forme **hybride** d'allocation des ressources, alternative au marché et à l'entreprise, soit comme une **forme intermédiaire d'organisation** »* (Mohamed EI-Filali EI-Youssefi, 2000, p.16).

En effet, dans la lignée des travaux de Coase sur la théorie de la firme, Williamson envisage des situations intermédiaires entre deux extrêmes d'organisation : le marché (la concurrence) et la hiérarchie (par l'internalisation). Ce mode hybride d'organisation entre concurrence et autorité hiérarchique aurait pour but l'arbitrage entre différentes situations dans une optique de réduction des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction s'appuie sur trois concepts de base : la rationalité limitée des dirigeants, le comportement opportuniste des partenaires et la spécificité des actifs. Les coûts de transaction sont définis par les coûts d'obtention de l'information, « engendrés par la recherche d'un fournisseur ou d'un client, par la négociation et l'écriture du contrat, puis par le suivi et le contrôle de l'exécution de ce contrat » (Sekher, 2012, p.66).

Toutes ces opérations, qui ne sont pas liées directement à la production d'un bien ni à sa commercialisation, peuvent s'avérer longues, difficiles, risquées, et donc coûteuses.

Selon Williamson, « *un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation présente* » (Tozanli, 2004). Dans ce sens, la firme multinationale (FMN) présente des actifs liés à sa notoriété internationale, le transfert de technologie, les méthodes de gestion des ressources humaines et le contrôle sur les réseaux de distribution internationaux. D'un autre côté, une firme local du sud peut faire valoir des actifs spécifiques liés à sa capacité de contrôler et de gérer ses activités de base, son approvisionnement local en matières premières et produits intermédiaires, sa capacité à contrôler les réseaux de distribution locaux et enfin les connaissances de la firme locale, des habitudes et des préférences des consommateurs et des pratiques commerciales du pays.

A cet effet, « *Williamson a enrichi et développé la théorie des coûts de transaction en proposant en particulier une série de facteurs qui expliquent l'apparition et l'élévation de ces coûts de transaction. Par ailleurs, ses travaux ont permis d'élargir le raisonnement sur la substitution entre modes de coordination à toutes les formes possibles d'organisation des activités économiques, qu'il s'agisse de marchés, de firmes ou d'accords de licence, de franchise, de partenariat* » (Cheriet, 2006, p.17).

## **2.2. L'approche stratégique**

Cette explication des alliances s'inscrit dans le cadre de l'approche stratégique qui perçoit la coopération comme une option stratégique, « *les facteurs qui font que la coopération devient un élément de la stratégie d'entreprise sont la mondialisation de l'économie et des marchés, l'accélération et la complexité croissante du progrès technologique [Hagedoorn et Schakenraad, 1990], la tendance à la déréglementation, son corollaire la privatisation et l'entrée de nouveaux concurrents sur la scène internationale. Ces facteurs ont ensemble créé un environnement de plus en plus compétitif, complexe, dynamique et incertain. Face à ce contexte, les gestionnaires doivent apprendre l'art de la coopération et de la compétition comme deux aspects équivalents de la stratégie [Contractor et Lorange, 1988 : 3]* » (EI-Filali EI-Youssefi, 2000, p.17).

### 2.3 La théorie de l'apprentissage organisationnel

L'une des motivations principales en faveur des alliances menées par les entreprises des pays en développement, est que de tels accords sont considérés comme des véhicules de transfert technologique et de savoir-faire en termes de gestion.

*« L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoir ou de savoir-faire »* (Sahraoui, 2014 :38). Ainsi, cette théorie met en avant les aspects de transferts de savoir-faire comme facteur explicatif à l'émergence des stratégies d'alliances.

En effet, l'alliance technologique est également un instrument d'apprentissage. Dosi, Teece et Winter (1990) présentent une définition du concept d'apprentissage et abordent ses caractéristiques. Ils le définissent comme un *« processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées »*. Critiquant l'approche de l'avantage concurrentiel et du positionnement de Porter, Hamel et Prahalad (1994) adhèrent au concept d'apprentissage en le nuancant par la mise en doute de la notion de courbe d'expérience qui lie la productivité à la quantité d'expériences. Ainsi, ils définissent l'apprentissage externe ou emprunt comme un *« moyen parmi d'autres d'accumulation des ressources »* et compétences qui manquent par un apport externe.

Quatre caractéristiques précisent le concept : *« (i) il est cumulatif, donc le stock de connaissance n'est pas stable, il se développe avec le temps en incorporant de nouveaux éléments d'information technique, organisationnelle, commerciale, etc. » (ii) les compétences qu'implique l'apprentissage sont d'avantages organisationnelles qu'individuelles; (iii) l'apprentissage nécessite des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions. Les codes sont transférables lorsqu'ils sont formalisables, enfin; (iv) la connaissance générée par l'apprentissage est matérialisée par les routines organisationnelles* (Mohamed EI-Filali EI-Youssefi, 2000,22).

## 2.4 Le transfert de technologie pour répondre aux attentes des pays en voie de développement

L'Organisation Mondiale de la Propriété Industrielle définit la technologie comme étant « un ensemble de connaissances systématiques servant à la fabrication d'un produit, à l'utilisation d'un procédé ou à la prestation de service, qu'il s'agisse d'une invention, d'un dessin industriel, d'un modèle fonctionnel, ou d'un nouveau type d'usine, ou de renseignement, ou de connaissance technique, ou des services et de l'aide fournis par des experts pour la conception, l'installation, l'exploitation ou l'entretien d'une usine industrielle ou pour la gestion d'une entreprise commerciale ou industrielle ou de ses activités» (Bouzar et Tareb,2010 ,P,4).

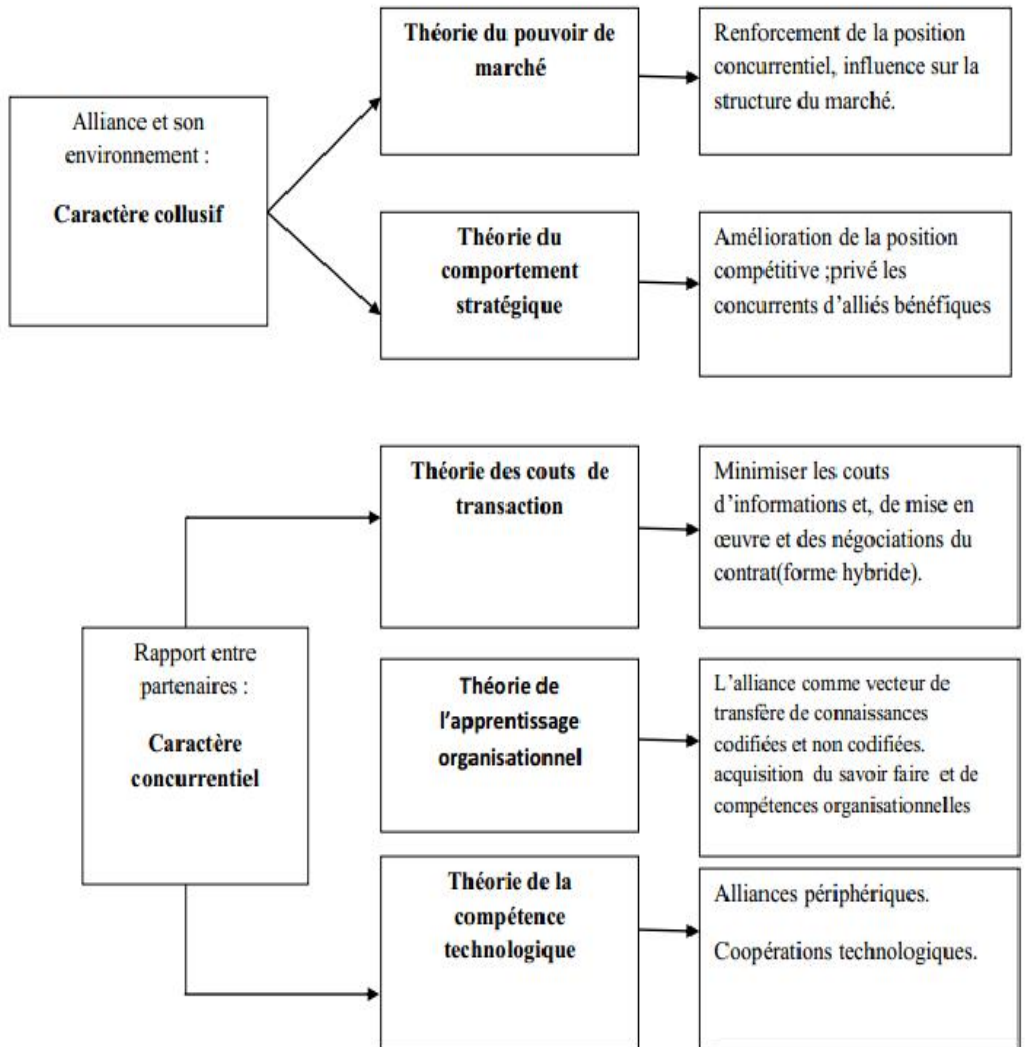
*« Les pays en voie de développement sont confrontés à une concurrence internationale basée sur la compétitivité et sur une différenciation des capacités. La maîtrise de la connaissance technologique devient centrale, et ces pays ne peuvent plus seulement copier : L'enjeu du transfert de technologie consiste alors à conjuguer l'acquisition de compétences externes avec le développement de compétences propres, dans le but de procurer au pays un avantage concurrentiel distinctif » (Hendricks, 1996, p .1).*

*« Le transfert de technologie c'est le terme utilisé pour décrire les processus par lesquels la technologie est échangée entre organisations. La technologie transférée peut prendre diverses formes. Ce qui concerne le transfert international de technologie, il fait référence à la façon par laquelle ce transfert se produit entre pays. Cependant, les concepts de technologie et technique s'interfèrent, ce qui donne souvent prise à des interprétations confuses, voire divergentes » (OUCIEF, 2004, p.25).*

Par ailleurs, Mansfield (1968) a apporté une première réponse à un dilemme, selon lui la technique est une méthode utilisée dans le processus de production alors que la technologie est la façon dont la société gère la connaissance en relation avec l'art industriel.

Ci- dessous un résumé des approches théoriques des alliances stratégiques.

Figure N°3 : Explications théoriques des alliances stratégiques



Source : ABI AYAD (2012, p15)

❖ *Les Différents Outils du Transfert du Technologie*

○ Les Contrats Globaux

La formule « **Clé en Main** » : dans ce type de contrat, le vendeur de la technologie s'engage à livrer dans un délai prescrit un ensemble industriel complet à l'acquéreur.

La formule « **Produit en Main** » : ce type de contrat a été conçu pour pallier à l'incapacité de certains acquéreurs à exploiter au mieux les informations reçues. Pour cette catégorie de contrat souvent exigé dans les pays en développement, le vendeur s'engage non seulement à livrer, installer et mettre en marche une installation qui fonctionne, mais également garantir une capacité et une qualité de production pendant une certaine période de temps. Ce type de contrat implique une assistance technique prolongée.

Le Contrat « **marché en Main** » : ce dernier type de contrat est apparu il y a quelques années. Dans ce type de contrat, le vendeur s'engage non seulement à fournir une installation « clé en main », mais également à acheter une partie de la production de celle-ci pendant une période de temps.

○ Les Contrats Spécifiques

Par contrat « spécifique », on entend tout contrat signé généralement entre des partenaires ayant sensiblement le même niveau de connaissance technologique, en vue de transférer et mettre en place une technologie nouvelle.

La cession d'une licence d'un brevet: dans le cas de la cession d'une licence sur un brevet donné, c'est le licencié qui se chargera d'acquérir les bâtiments, les équipements, les matières premières et tout autre élément nécessaire à la mise en œuvre de l'objet de la licence. Ces « contrats spécifiques » ont l'avantage d'être beaucoup moins coûteux que ces dits « contrats globaux ».

Concession de licence de brevet/Cession de brevet : Il s'agit d'un contrat par lequel le titulaire du brevet transfère à un ou plusieurs tiers le droit de propriété d'exploiter son invention protégée par un brevet. Il s'agit d'une « location », pouvant être exclusive ou non exclusive. Ce type de contrat stipule que le titulaire transfère ses droits de propriété sur l'invention.

Contrat de Cession de savoir-faire: Il s'agit d'un contrat par lequel le détenteur du savoir-faire transmet ses connaissances à un tiers en vue de fabriquer un produit ou d'exécuter un service.

❖ *Les Outils Internationaux de Transfert de Technologie*

### La Joint-venture

*Une joint-venture* que l'on pourrait traduire comme une co-entreprise, société mixte ou entreprise conjointe, une entreprise en copropriété où un petit nombre de partenaires s'associent en se partageant le capital de la société en question. « *En outre, une joint-venture implique une association technique, managériale, financière et juridique* » (Rouach, 1999.36).

*Les Investissements Directs Étrangers (IDE)* : Corzel et al (1997) ont défini l'IDE comme suit « *au sens strict, toute opération se traduisant par une création d'entreprise à l'étranger ou une prise de participation dans des firmes étrangères* ». Ainsi, les IDE restent le moyen le plus efficace pour le transfert de technologie entre les pays industrialisés et les PED.

Par ailleurs, « *le problème du transfert de technologie est posé de façon générale sans qu'intervienne l'aspect innovation ou création car la technologie est considérée comme une contrainte externe sur laquelle les entreprises réceptrices ne peuvent pas agir* » (Sahraoui, 2014, p.10).

## SECTION 3 DE L'INTERET DE DEVELOPPEMENT VIA DES JOINT-VENTURES : UNE FORME DE COOPERATION EN FORTE EXPANSION

Il existe différentes formes de coopération : création d'une filiale, accords de distribution, contrats de licence. Mais une des formes qui s'est fortement développée ces dernières années est la joint venture. L'entreprise conjointe est une des formes de coopération les plus intensives puisqu'elle implique apports de capital, participation au management et souvent transfert de technologie.

Ainsi « *il ressort en effet que 57% des dirigeants estiment que, pour faire face à la globalisation des marchés, un des facteurs-clés de réussite de leur entreprise sera de mettre en place des joint-ventures* » (Guedon et MELOU, 2000, p.4).

Par ailleurs, les joint-ventures tendent à être utilisées comme mode d'implantation des entreprises étrangères dans les économies émergentes. Placée dans le contexte d'économie en transition où cohabitent des institutions et valeurs de l'ancienne époque d'économie planifiée et celles nouvelles de l'économie de marché.

### 3.1. Les joint-ventures : Définitions

L'accord de joint-venture est *un contrat « par lequel deux ou plusieurs partenaires conviennent, tout en poursuivant leur propre activité, de créer une entreprise commune pour une activité déterminée, durable ou passagère et de faire bénéficier cette société de l'appui technique, financier ou commercial de leurs propres entreprises »* (Sekher, 2012, p.30).

De ce fait, « *la joint venture implique une association avec un partenaire industriel extérieur et porte sur un projet déterminé en commun; elle comporte la mise en commun de moyens et de risques. Son caractère est contractuel: même si la joint venture a besoin d'un support, sous forme d'une entité juridique, le contrat. (Accord des parties) l'emporte sur la structure, (personne morale régie par le droit des sociétés). Elle est un mariage qui implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des partenaires: la joint venture est fondée sur le principe de parité. La cohésion et la solidité de*

*l'affaire résident, en définitive, dans l'équilibre résultant d'intérêts réciproques, dans des rapports de complémentarités parfaitement définis.* » (Guedon et MELOU, 2000, p.6).

Par ailleurs, dans le cadre de la politique de la concurrence, il existe de nombreuses manières de définir les entreprises communes. En voici un échantillon:

*« Entités qui jouent un rôle de plein droit sur le marché et sont détenues ou contrôlées par deux personnes au moins qui ne sont pas des investisseurs ordinaires et ne sont pas non plus sous contrôle commun. »* (Guedon et MELOU, 2000, p.7).

Ainsi, la joint venture (ou filiale commune) est une entité organisationnelle légale et distincte créée par des sociétés indépendantes les unes des autres (deux ou trois partenaires en général), par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe : R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation.

Les firmes parentes sont par définition toutes détentrices d'une part du capital en fonction de leurs apports, qu'elles partagent généralement de façon relativement égalitaire (exception faite des cas où le gouvernement du pays hôte impose la majorité à la firme locale). Elles exercent collectivement le contrôle, indépendamment ou non du montant de leur participation. Elles sont rémunérées pour tout ou partie de leur apport en fonction des profits réalisés par l'entité.

### **3.2. Evolution des joint-ventures**

Les accords de partenariats se sont développés avec le phénomène de multinationalisation des grandes entreprises, qui s'est généralisé après la deuxième guerre mondiale.

Afin d'exporter à l'étranger, ces entreprises ont créé des filiales communes avec des partenaires locaux. Elles se sont ainsi implantées directement sur le marché local, en contournant les lois protectionnistes des pays qui limitaient leurs importations. L'implantation directe sur le marché permettait de se rapprocher des clients, de bénéficier des mêmes avantages que les concurrents nationaux et d'avoir plus facilement accès aux sources de matières premières et aux circuits de distribution. L'activité des filiales communes se limitait donc, à la commercialisation et éventuellement, à la fabrication des produits de la multinationale dans le pays d'accueil.

Depuis le milieu des années 80, cet objectif a évolué. Les entreprises nouent désormais des partenariats afin de bénéficier d'avantages compétitifs et de se renforcer face à la concurrence, notamment en partageant et en combinant leurs savoir-faire.

### 3.3. Intérêts des joint-ventures

- L'intérêt des joint-ventures

Les joint-ventures offrent aux entreprises une souplesse stratégique qui leur permet de répondre rapidement et efficacement aux évolutions de l'environnement. Elles constituent également des moyens complémentaires pour atteindre un développement mondial dans les activités des entreprises, au même titre que les fusions-acquisitions.

Les entreprises reconnaissent en effet que la coopération et la compétition sont toutes les deux nécessaires pour permettre une croissance optimale tirant vers l'innovation. Les joint-ventures contribuent à une restructuration industrielle sur une base globale. Les formations d'alliances intercontinentales répondent en effet à des pressions concurrentielles croissantes de marchés globaux de plus en plus intégrés.

Les stratégies de coopération/compétition peuvent être réparties en trois groupes :

- Coopérer puis se faire concurrence : quand les compagnies ne sont pas prêtes pour entrer en compétition dans une zone particulière, elles coopèrent d'abord avec des concurrents pour des objectifs à court terme. Les entreprises coopérantes se font ensuite concurrence entre elles une fois qu'elles ont établi leur compétence et obtenu un standard commun.

- Coopérer tout en étant en compétition : les entreprises peuvent continuer de se faire concurrence pendant qu'elles coopèrent dans certaines zones d'affaires.

- Coopérer ensemble et être en compétition avec les autres : les entreprises peuvent formuler des accords de coopération pour concurrencer une tierce partie.

Le tableau ci-dessous, a pour objet de fournir une grille de comparaison entre la « joint-venture » et la « filiale », pour ne pas assimiler une joint-venture à une filiale.

**Tableau N°5 : Comparaison entre joint venture et filiale à 100%**

<i>FILIALE A 100%</i>	<i>JOINT VENTURE</i>
Action indépendante	Effet de synergie
Financement propre	Financement partagé
Statut d'entreprise étrangère	Intégration dans le pays d'accueil
Statut d'entreprise étrangère	Préférence sur le marché
Distance au marché	Meilleurs contacts locaux
Etre maître chez soi	Conflits d'objectifs avec les partenaires
Décision unique	Obligation d'accord
Contrôle unique	Accès au savoir-faire, à la comptabilité
Aucune obligation envers un partenaire	Accords de fournitures
Pouvoir de direction	Risque de déloyauté du partenaire ou du personnel
Difficultés avec le personnel local, départ des cadres	Facilité pour le choisir ; risque de népotisme
Maîtrise totale	Maîtrise partagée
Libre fixation des prix	Problème de fixation des prix
Consolidation obligatoire	Financement off balance
Exclusivité des profits et pertes	Partage des profits et pertes
Statut d'étranger	Réductions du risque politique
Formule interdite dans certains pays	Formule parfois obligatoire
Accord non obligatoire avec les concurrents	Accord possible avec concurrents

Source : Guedon et Melou (2000, p. 35).

### 3.4. Evaluation de la performance des joint-ventures

D'après Contractor et Lorange (2002), une joint venture est un arrangement de coopération avec un fort niveau d'interdépendance organisationnelle. Si le niveau d'interdépendance est trop faible, la joint venture a peu de chances de survivre en cas de coups durs.

Pour les entreprises, il semble difficile de gérer l'interdépendance de la joint venture. C'est pourquoi le taux d'échec des joint-ventures est si élevé, près de 50%<sup>12</sup>. Les chercheurs expliquent ce taux élevé par une profitabilité faible, une érosion des objectifs stratégiques et complémentaires et des différences culturelles entre firmes partenaires.

Toutefois, les joint-ventures, dégagent souvent un niveau de performance insatisfaisant et paraissent relativement instables. Même lorsque les partenaires sont deux entreprises d'un

<sup>12</sup>Guedon et Melou (2000, p. 30)

même pays industrialiser. Dans une étude menée par Killing (1982), 36%<sup>13</sup> des joint-ventures sont estimées être faiblement performantes par leurs participants.

La question de la performance des joint-ventures a été abordée dans de nombreux travaux (Harrigan, 1988 ; Killing, 1983, 1988 ; Koh et Venkatraman, 1991 ; Kemp, 1999.). La problématique développée dans ces recherches consiste à expliquer le niveau de performance des joint-ventures, quelle que soit la manière dont ce niveau de performance est mesurée, par un ou plusieurs facteurs caractérisant ces partenariats.

La principale difficulté rencontrée par les chercheurs pour évaluer le succès des joint-ventures est due à la définition et à la mesure-même de la performance. De nombreux critères ont été pris en compte pour évaluer la performance des joint-ventures, allant des indicateurs financiers à la réalisation des attentes.

Ainsi, Harrigan (1988) a étudié de manière statistique l'impact des dissymétries entre alliés sur le succès des joint-ventures. Dans cette étude, la performance est appréciée à partir de la durée de vie des joint-ventures et des opinions des managers impliqués dans leur gestion. Les résultats de cette recherche montrent que les alliances rencontrent un succès d'autant plus important que les dissymétries entre partenaires sont faibles.

Kemp (2000) montre, quant à lui, que des relations saines et clairement définies entre partenaires permettent d'obtenir une meilleure performance économique de la joint venture ; cela permet de réduire de manière significative les conflits, et nécessite pour les dirigeants moins de temps à consacrer à la gestion de ces conflits.

Dans sa recherche sur les joint-ventures dans les pays développés, Killing (1983) a comparé les filiales communes dont le management est dominé par l'un des partenaires à celles dont la gestion est partagée. Il a montré que les premières réussissent mieux que les secondes.

Beamish (1984), quant à lui, a étudié les joint-ventures créées par des firmes multinationales dans les pays en voie de développement ; ses résultats indiquent que les joint ventures, dans lesquelles la multinationale est majoritaire, réussissent moins bien que les autres. Dans ces deux dernières études, la performance des joint-ventures a été évaluée à partir des opinions exprimées par les managers.

---

<sup>13</sup>Idem citation précédente.

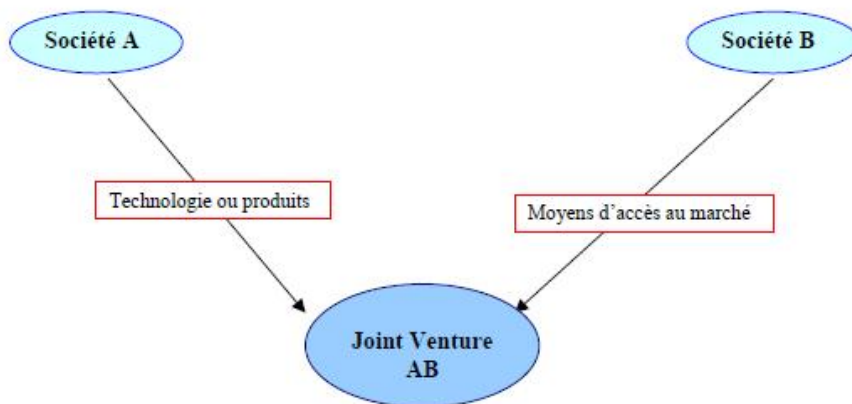
« Un autre courant de recherche a examiné la question du succès des joint-ventures en étudiant les variations des cours de bourse des entreprises partenaires au moment de l'annonce de la formation d'une filiale commune » (Guedon et MELOU, 2000,p.52).

Ainsi, évaluer la performance des joint-ventures n'est pas une tâche aisée. Tout d'abord, les joint-ventures sont détenues et gouvernées par deux entreprises ou plus, et elles ne peuvent donc pas être évaluées comme les filiales détenues à 100%, d'autant plus que les intérêts de la joint venture et ses parents sont souvent en conflit ,deuxièmement les joint-ventures ne sont pas toujours établies dans l'idée de répondre à des objectifs conventionnels de marché, comme le profit ou les parts de marché ; elles peuvent aussi répondre à des objectifs qualitatifs tels que l'apprentissage organisationnel notamment.

L'évaluation de la performance financière des joint-ventures par exemple n'est pas toujours appropriée, notamment lorsque l'entreprise commune n'a pas été formée dans l'objectif de générer des gains financiers (comme c'est le cas des joint-ventures de recherche-développement).

Ci- dessous un exemple de joint-venture, qui illustre un cas de transfert de technologie.

**Figure N°4** : Exemple de joint-venture avec transfert de technologie et accès à un marché<sup>14</sup>



Source : Etablit par l'auteur

<sup>14</sup>Exemple de joint -venture avec accès à un nouveau marché : **Ford et Volkswagen**

Le marché automobile brésilien était fermé aux importations et était caractérisé par des produits assez anciens. En 1987, Ford et Volkswagen avaient décidé de s'allier pour former Autolatina, avec pour objectif d'offrir des véhicules modernes au marché brésilien, tout en réduisant l'investissement de chaque partenaire, en rationalisant les opérations industrielles et maximisant les économies d'échelle.

### 3.5. Les facteurs clés de réussite des joint-ventures

La réussite d'une joint-venture est conditionnée par des réussites successives autour de quatre facteurs.

#### Réussir les bons choix du partenariat

En effet, réussir les bons choix du partenariat semble une tâche complexe pour deux raisons principales: la multiplication des opportunités et stratégies rendues possibles grâce aux alliances, la nécessité d'agir rapidement pour gagner la course aux alliances entre les entreprises.

#### Rester réactif et objectif

Tout d'abord, il faut combattre l'optimisme excessif lorsqu'une entreprise contrôle insuffisamment son processus d'alliances et se lance avec enthousiasme dans un rapprochement précipité. L'entreprise risque alors de mal évaluer les conséquences sur son portefeuille d'activités d'un choix forcément coûteux en ressources.

#### Maîtriser la gestion d'un portefeuille d'un partenariat

Confrontées à des opportunités de développement stratégique de différentes natures, les entreprises sont de plus en plus amenées à mettre en œuvre une véritable gestion de portefeuille des projets d'alliances. Ce portefeuille est en permanence alimenté par de nouvelles opportunités qui peuvent avoir des impacts totalement opposés sur le reste du portefeuille. L'ordre dans lequel sont nouées les alliances est, à ce titre, déterminant. Il est impératif que cette gestion de portefeuille soit prise en charge par une structure dédiée dans l'entreprise. Renault dispose par exemple d'une direction des coopérations industrielles.

#### Développer une véritable ingénierie des projets de partenariat

Une grande part de la réussite des joint-ventures repose sur la maîtrise des différentes étapes de leur constitution. Au cours de ce processus, les principaux facteurs de succès doivent être mis en œuvre autour de quelques règles simples.

Prévoir dès l'origine les situations de conflits.

Pendant la phase de négociation, le plus important est de faire apparaître les différences d'objectifs entre les deux partenaires. Ces différences sont naturelles, mais pour être surmontées, elles doivent être exposées et discutées clairement.

C'est pour cette raison, que les dirigeants doivent anticiper les différentes évolutions (de l'activité, de l'environnement économique ou concurrentiel, des priorités ou des ressources du partenaire, etc..) et se mettre en mesure de les contrôler.

De plus, les clauses de protection et de sortie de la joint venture doivent être établies avant le démarrage de celle-ci. Ces clauses incluent les transferts de propriété, les changements d'actionnaires, la fourniture de matières premières avec leur prix de transfert, l'utilisation de marques ou brevets, etc.

Dans cette optique, c'est le devoir des juristes qui assistent les entreprises lors des négociations.

## CONCLUSION

La conclusion d'alliances stratégiques dans les pays industrialisés est sans aucun doute motivée par la volonté des partenaires dans l'alliance de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, de mettre en commun leurs ressources et de partager les risques et les coûts. Mais les éléments moteurs qui expliquent la croissance des alliances stratégiques sont plus subtils, plus profonds et plus permanents ; ils comprennent la mondialisation de l'économie internationale, l'évolution technologique systématique et la notion de plus en plus acceptée que la concurrence, en soi, n'assurent pas nécessairement une croissance optimale fondée sur l'innovation.

Cependant, la concurrence et la coopération entre les entreprises individuelles sont toutes deux nécessaires pour permettre une telle croissance dans un monde incertain et dynamique.

Le contenu de ce chapitre résume le cadre théorique de notre travail de recherche, tiré d'une revue de la littérature à l'aide du recensement des différents travaux scientifiques : ouvrages, articles, mémoires et documents sur le phénomène de partenariat et d'alliance stratégique, ainsi leurs intérêts pour les entreprises.

**CHAPITRE II**  
**L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN**  
**ALGERIE**

## INTRODUCTION

Le secteur de la santé a toujours bénéficié d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics en Algérie, illustrant ainsi l'importance accordée à la protection de l'individu.

L'industrie pharmaceutique fait face à des défis de taille. En effet, d'un côté les clients recherchant un meilleur service, les actionnaires exigent, d'un autre côté, l'augmentation de la productivité et la rentabilité de la recherche et le développement, dans le but d'augmenter son chiffre d'affaires et ses marges, maintenir les brevets et introduire de nouvelles variantes des produits.

L'industrie pharmaceutique algérienne est passée par diverses structurations depuis l'indépendance, la production nationale en générale et en particulier celle du médicament a suscité un intérêt majeur dans la politique économique du pays, avec un objectif d'enclencher le processus de la promotion de Made In Algeria et réduire le volume des importations.

Ce chapitre met l'accent sur l'évolution du secteur pharmaceutique de par le monde, et plus particulièrement en Algérie ; et analyse ensuite l'environnement de ce marché qualifié de porteur pour la croissance du pays.

## SECTION 1 LES SPECIFICITES DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Le secteur pharmaceutique est considéré comme un secteur spécifique du fait de la nature même de sa production (médicament), l'industrie pharmaceutique, en charge de cette production médicamenteuse, diffère des autres industries. Son essor tient beaucoup plus à des facteurs autres que la révolution industrielle.

En effet, l'industrie pharmaceutique est un acteur important du système de santé. Économiquement, c'est l'une des industries les plus dynamiques et rentables au monde, elle a pour mission la recherche, la découverte, la conception, la fabrication et la commercialisation des médicaments pour la médecine humaine et vétérinaire.

Selon le PDG de GSK, Jean-Pierre GARNIER « *C'est une industrie qui va vivre ou mourir, selon sa capacité d'innovation* » (Snoussi 2013, p.1). En effet, son potentiel de développement repose sur sa capacité à innover au sein d'un secteur très concurrentiel, la recherche se révélant être un moteur vital de cette industrie.

Outre son rôle économique crucial, l'industrie pharmaceutique a un impact direct sur le bien-être social. Elle permet de réduire les dépenses de santé en diminuant les hospitalisations.

### 1.1 Nature et rôle de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique a pour objectif de fabriquer des médicaments destinés aux besoins de la santé à usage humain et animal, à partir de principes actifs<sup>15</sup> à base chimique et biologique par différents procédés industriels.

Cette industrie pharmaceutique est l'une des plus réglementées au monde : contrôle de fabrication très sévère, protection des droits de propriété industrielle, normalisation, contrôle de distribution, contrôle du marketing et de l'information médicale, contrôle des prix, agrément des établissements de production et de distribution, qualification du personnel responsable.

---

<sup>15</sup> Principe actif: partie du médicament qui lui confère ses propriétés curatives ou préventives. C'est la matière première responsable de l'action thérapeutique

Ces activités ont des logiques techniques économiques et financières notablement différentes et qui, de ce fait, ne peuvent que rarement être réalisées de façon compétitive dans la même structure.

C'est une structure industrielle très spécifique. En aval il y a les activités de marketing (publicité, visite médicale, organisation de congrès, avantages divers accordés aux personnes ayant une influence dans l'acte de prescription...) qui représenteraient environ 20% du chiffre d'affaires des « *big pharma* ». Mais avant d'être vendus, les médicaments doivent être fabriqués, avec une production incluant fabrication des matières actives et mise en forme pharmaceutique.

En cela, l'industrie pharmaceutique se rapproche de l'industrie informatique : coût de développement important, coût de reproduction marginale sauf pour ce qui concerne la sécurité sanitaire, avec des conséquences financières considérables en cas de manque de rigueur.

La mise de médicaments sur le marché nécessite en effet des essais cliniques, l'élaboration de dossiers administratifs ainsi que des actions dans le domaine juridique (propriété intellectuelle...). Il s'agit d'une activité à faible intensité inventive (même si parfois les essais cliniques peuvent fournir des idées pour améliorer le médicament, accroître ses indications, et définir des protocoles thérapeutiques performants) mais c'est l'étape la plus onéreuse dans le développement d'un nouveau médicament au niveau mondial (deux tiers du coût de la R&D) et c'est celle qui justifie aujourd'hui la constitution de très grands groupes (les FMN).

### ❖ *Des acteurs économiques de logiques très différentes*

De part la diversité de ses activités, l'industrie pharmaceutique est constituée d'acteurs économiques ayant des logiques très différentes, mais complémentaires.

**Les Big Pharma** ont pour cœur de métier le développement et la commercialisation dans le monde entier de médicaments brevetés. Elles se présentent souvent comme des « *research based companies* ». Leur véritable puissance se situe au niveau de leur réseau mondial de vente (visiteurs médicaux, réseaux de relation auprès des leaders d'opinion médicaux, etc.).

**Les start-up** se trouvent notamment dans le domaine des biotechnologies : ces entreprises, qui représentent un mouvement prospérant, avec des fluctuations dans leur développement fortement influencé par des phénomènes de mode très cycliques dans les financements, elles représentent cependant une partie majeure du cœur du processus innovant.

« *Les entreprises pharmaceutiques petites ou moyennes sont en général plus productives en termes d'innovation que les Big Pharma* »<sup>16</sup>. Pour certains médicaments correspondant à des niches (en particulier ceux qui sont uniquement prescrits par des spécialistes), ces petits laboratoires peuvent aller jusqu'à la commercialisation au niveau mondial.

### ❖ *Fabrication des principes actifs et des génériques*

Parmi les acteurs de l'industrie pharmaceutique, on trouve également des entreprises chimiques capables d'élaborer des molécules complexes et d'une grande pureté.

Autrefois, la fabrication des principes actifs était au cœur stratégique des grandes entreprises pharmaceutiques (notamment des entreprises allemandes, suisses ou de Rhône Poulenc), l'origine de ces entreprises était dans la fourniture de produits chimiques pour l'industrie textile et l'industrie du cuir.

Les fabricants de génériques sont apparus relativement récemment parmi les acteurs de la pharmacie. Outre les laboratoires indépendants, il peut s'agir d'entreprises intégrées assurant elles-mêmes la fabrication des matières actives, la mise en forme pharmaceutique, l'obtention des autorisations de mise sur le marché.

## 1.2 L'évolution de cette industrie

Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, les médicaments étaient fabriqués par chaque pharmacien à partir de diverses substances végétales, voire minérales, puis à partir de 1820 les pharmaciens ont commencé à fabriquer leurs médicaments en faisant une extraction des substances actives des

---

<sup>16</sup> Document industrie pharmaceutique : Le rôle de l'innovation, 2005, disponible sur : « <file:///C:/Users/fd/Desktop/05-10Yolin.pdf> ».

drogues, cela a fait preuve d'une réelle efficacité thérapeutique, ce qui a incité les fabricants à créer leurs propres laboratoires.<sup>17</sup>

A partir du 19<sup>ème</sup> siècle, l'industrie pharmaceutique moderne est née, avec le développement des médicaments de synthèse, le paracétamol est le premier médicament de ce genre, il a été commercialisé en 1885.

Le deuxième produit pharmaceutique important, mis sur le marché en 1897 ; est l'acide acétylsalicylique, vendu dans le monde entier sous le nom d'aspirine, traitement antalgique efficace contre la fièvre et les douleurs rhumatismales.

Par ailleurs, le passage à une activité industrielle a donc correspondu pour les pharmaciens à une révolution culturelle .D'une activité individuelle, ils sont passés progressivement à une structure organisationnelle complexe. Et à partir de leurs origines familiales, ils sont devenus de véritables entrepreneurs. Ils ont pris des risques financiers et conduit une expansion qui a fait connaître les médicaments à travers le monde.

Durant l'entre deux guerres, les laboratoires pharmaceutiques ont connu une forte croissance et un développement considérable. Ceci est principalement dû à l'accroissement de la demande de médicaments provenant de l'amélioration du niveau de vie des populations.

Cette industrie a connu dans son évolution quatre phases :

✓ *Première période : la pharmacie individuelle 1920-1940*

Pendant cette période, « *le médicament était produit par des pharmaciens sur la base de plantes médicinales, de minéraux simples et de produits chimiques; ce qui a donné naissance à de grandes innovations comme les hormones en 1922 (insuline), les antibiotiques en 1928 (pénicilline).Au cours de cette phase, ces innovations ont été découvertes d'une manière empirique, de ce fait aucune stratégie n'a été suivie pour la recherche et le développement* » (Sekher 2012, p.197).

---

<sup>17</sup> L'industrie pharmaceutique est issue de l'officine. A l'origine, les pharmaciens dans leur arrière boutique entreposaient et préparaient les médicaments. Cette pratique artisanale a débouché par la suite sur une industrialisation de la pharmacie.

### ✓ *Deuxième période : l'industrie pharmaceutique de l'après guerre 1945-1970*

C'est à travers l'apparition des spécialités issues de l'officine que se développent des laboratoires pharmaceutiques entre les deux guerres. C'est dans ce contexte qu'ils vont connaître au cours des trente « glorieuses » années de croissance de l'après seconde guerre mondiale un développement extraordinaire, en réponse à une demande plus pressante, en effet, le niveau de vie des populations en Occident s'améliore et permet l'accès à une meilleure qualité de vie, ce qui a induit une augmentation importante des dépenses de santé.

Le passage à une activité industrielle a donc correspondu pour les pharmaciens à une double révolution culturelle : d'une activité individuelle, ils sont passés progressivement à l'âge de l'organisation.

Cette industrie se développa dans une logique de nécessité plus que de stratégie. De ce fait, le but de l'existence fut de consommer, et l'objet des entreprises est d'augmenter la production. Du côté de la recherche et développement, ce n'est que durant cette période qu'elle commençait à s'imposer.

### ✓ *Troisième période : l'industrie du médicament 1970-1980*

*« Le nombre d'entreprises de médicaments s'est beaucoup réduit, du fait, de la disparition des pharmacies d'officines possédant une annexe de fabrication y compris de la diminution du nombre d'entreprises industrielles via des fusions, » (Sekher, 2012, p.197). Ceci a provoqué d'importantes mutations.*

Les entreprises pharmaceutiques ont opté en ce qui concerne la R&D pour une méthode de gestion de projet, car la recherche se révélant comme un investissement.

### ✓ *Quatrième période : l'industrie du médicament et du bien être de 1980 jusqu'à nos jours*

À partir des années 1980, les médicaments, développés durant les phases précédentes se sont révélés par leurs effets secondaires et leur pouvoir toxique néfastes. Par la suite, les concepts de contrôle, d'essais cliniques sont nés et se sont imposés.

Les mentalités ont évolué, le consommateur devient plus conscient et plus exigeant. Il devient la cible de la concurrence à partir du moment où il dispose d'une grande variété de produits. De ce fait, les laboratoires pharmaceutiques sont tenus de faire preuve de plus de créativité et de flexibilité.

### 1.3 Les particularités de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique possède certaines particularités qui se traduisent comme suit.

- *Des coûts de R&D élevés*

Les coûts de production d'un nouveau médicament ne cessent de s'accroître. Officiellement, « *le coût moyen de production d'un médicament avoisine aujourd'hui un milliard de dollar. Ce chiffre est néanmoins largement surestimé (il est fourni par les industries pharmaceutiques elles-mêmes pour justifier des prix élevés), notamment parce qu'il inclut les frais de promotion qui ne peuvent raisonnablement être considérés comme des frais de recherche et développement (R&D)* » (Navarro, 2009, p.11).

Les coûts de R&D restent néanmoins importants, tandis que les coûts de fabrication sont eux extrêmement bas. De ce fait, la dynamique du secteur est particulièrement liée à celle des innovations de produits. C'est pourquoi l'effort de l'industrie pharmaceutique porte naturellement sur la R&D et la protection juridique des innovations.

Le tableau ci-dessus donne un aperçu sur le classement des plus grands laboratoires pharmaceutiques à l'échelle mondiale, par rapport aux budgets de chacun (2008).

Tableau N° 6 : Les cinq budgets en R&D dans le monde

Laboratoires	Budget en milliards de Dollars
Pfizer	7,2
Aventis	6,8
Glaxo-Smith Kline	5,4
Novartis	3,9
Johnson & Johnson	2,8

Source : Sekher (2012, p.199).

○ *L'influence politique*

Le secteur du médicament est très réglementées dans tous les pays du monde : contrôle de fabrication très sévère, protection des droits de propriété industrielle, normalisation, contrôle de distribution, contrôle du marketing et de l'information médicale, contrôle des prix, agrément des établissements de production et de distribution, qualification du personnel responsable.

○ *La sécurité*

La notion de sécurité demeure fondamentale lorsqu'elle est liée à la santé publique. En effet un fabricant de médicaments doit consacrer tous les moyens nécessaires pour assurer le maximum de sécurité à l'usager, et minimiser les risques des effets secondaires.

---

## SECTION 2 LE MARCHE ALGERIEN DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Le marché national a connu d'importants changements depuis que l'Etat a renoncé à son monopole dans ce secteur, au début des années 1990. Ce renoncement a d'abord encouragé l'investissement du secteur privé dans ce domaine et favorisé l'investissement étranger dans le cadre du partenariat.<sup>18</sup>

Par ailleurs, les dépenses de santé ne cesse d'accroître en Algérie, en raison de « *la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant. La consommation en médicaments suit naturellement cette tendance et les importations augmentent d'année en année, malgré une production locale de plus en plus présente. En effet, le marché algérien du médicament est, et restera longtemps, le plus important et le plus solvable de la région, grâce notamment à un système de protection sociale très généreux.* »<sup>19</sup>

### 2.1 L'historique du secteur pharmaceutique algérien

À l'indépendance, le développement des infrastructures de soins aient connu une dynamique et des progrès incontestables en liaison notamment avec la très forte croissance démographique, l'élévation du niveau d'éducation et le mouvement d'urbanisation qu'a connus le pays.

Dans ce contexte, le secteur national du médicament a accompagné l'évolution du système de soins, en s'adaptant progressivement à l'évolution du niveau de la demande nationale de médicaments, mais également en subissant toutes les difficultés de la gestion de l'économie nationale, celles liées à une libéralisation et à une ouverture extérieure trop rapides et insuffisamment maîtrisées à partir des années 1990.

---

<sup>18</sup> La politique de laisser-faire a connu un revirement en 2009, par les mesures de la loi de finance complémentaire relatives à l'investissement (ordonnance N°9-01 du 22 juillet 2009) qui stipulent que les capitaux étrangers ne peuvent être investis que dans le cadre d'un partenariat avec les investisseurs algériens.

<sup>19</sup> Document du FCE : le marche algérien du médicament : un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir, 2012, disponible sur : « [file:///C:/Users/fd/Downloads/developpement%20march%20mdecament-juin2012%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/developpement%20march%20mdecament-juin2012%20(4).pdf) ».

L'organisation de ce secteur a ainsi vécu deux grandes périodes :

❖ *La première période (avant libéralisation du secteur)*

Durant la période coloniale, l'industrie des produits pharmaceutiques était limitée à une seule entreprise, BIOTIC, créée en 1952, à la veille de l'indépendance un projet est lancé qui voit le jour en 1962, il s'agit de l'entreprise PHARMAL.

Après l'indépendance, « *l'histoire de l'industrie pharmaceutique algérienne a été intimement liée à la PCA et à son héritière SAIDAL. Les différentes restructurations de l'entreprise-mère et le secteur du médicament ont inévitablement marqué l'identité et le devenir de SAIDAL. C'est par un décret datant de 1985 que SAIDAL est née, se substituant à la PCA dans le monopole de production du médicament.* » (Snoussi, 2013, p.124).

« *La PCA est créée en 1963. C'est une entreprise publique à laquelle est rattaché, dès sa création, l'ensemble du secteur de distribution et les unités de production (BIOTIC et PHARMAL à partir de 1965 ainsi que l'unité d'EL-Harrach en 1972)* »<sup>20</sup>. La PCA avait le monopole de l'importation. C'est alors l'opérateur national chargé de la commercialisation, de la production et de la distribution auprès des structures de santé publiques et à travers les réseaux de détail (officines d'Etat et pharmacies privées). Un plan de développement de l'industrie pharmaceutique a été engagé.

« *Une trentaine de pharmaciens industriels ont été formés dans les grandes universités européennes. Parallèlement, le secteur de l'industrie à travers la société Nationale des Industries Chimiques (SNIC) engageait, de son côté, le lancement du projet antibiotique de Médéa* » (Snoussi 2013, p.125).

D'autres projets ont été créés, « *en premier lieu l'unité de consommables médicaux SOCOTHYD créée en 1969, en second lieu le lancement du projet de l'Institut Pasteur. Le projet de Médéa bien qu'entrepris dès la fin des années 70 ne démarrera sa production qu'en 1988, alors que celui de l'Institut Pasteur avait resté à l'état de projet* ». (Snoussi, 2013, p.125).

---

<sup>20</sup> Disponible sur « <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/historique> »

Les années 80 étaient marquées par une vague de réformes qui visaient principalement à restructurer le secteur public industriel. Les réformes initiées en 1982 s'étaient fixées, à travers la politique de « restructuration organique des entreprises » comme objectif de séparer les fonctions de commercialisation et de production et de régionaliser les fonctions de commercialisation, « *C'est ainsi que la PCA fera l'objet d'une réorganisation sous forme de trois entreprises assurant chacune une couverture régionale du territoire, à l'Est (ENCOPHARM), à l'Ouest (ENOPHARM) et au Centre (ENAPHARM).* »<sup>21</sup>

Cette réorganisation n'a pas touché l'organisation du marché en amont, les autorisations d'importations étant simplement, soit réparties entre les trois entités, ou bien regroupées, dans le cadre des mécanismes de coordination des achats, sous l'autorité du ministère de la santé. « *Le monopole de la production et de la distribution des médicaments était assuré par l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP) qui avait pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien. Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SADAIL.* »<sup>22</sup>

Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

*«Sa branche production fut érigée en ENPP par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982. Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC, qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988.»* (Snoussi, 2013, p.125).

Malgré des investissements importants consentis notamment au cours des années 1970 et 1980, l'industrie pharmaceutique nationale n'a pas pu développer ses capacités de manière conséquente. Les monopoles publics dans l'industrie et le commerce, de même que les incohérences de l'économie administrée, ont joué comme des contraintes lourdes sur la production nationale. Dans ces conditions, l'accroissement de la demande nationale de médicaments n'a pu être satisfait que par le recours à l'importation.

---

<sup>21</sup> Disponible sur « <http://apps.who.int/medicinedocs/fr/d/Js2213f/3.2.html> »

<sup>22</sup> Idem

### ❖ *La deuxième période (après la libéralisation du secteur)*

Le processus de libéralisation de l'économie a été engagé au début des années 1980, Le commerce extérieur demeurait cependant sous le monopole de l'Etat et l'autorisation d'investir, comme l'accès aux devises pour les opérations d'importation, était soumise à l'agrément préalable de l'administration.

La « loi sur la monnaie et le crédit », votée au début de l'année 1990, opère une rupture radicale par rapport au régime de l'économie administrée. Ce texte met fin au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et ouvre la quasi totalité des secteurs d'activité aux capitaux nationaux et étrangers. La seule obligation faite aux concessionnaires importateurs est d'investir une partie de leurs bénéfices dans des activités de production et de services.

Dans le prolongement de ce texte, un règlement de la Banque d'Algérie, en 1991, unifie les procédures d'accès aux devises pour l'ensemble des importateurs, qu'ils soient publics ou privés. Le critère de base, auquel les banques domiciliataires des opérations d'importation doivent se référer, est la solvabilité de l'importateur. Les banques peuvent exiger une partie ou la totalité de la contrepartie en dinars du montant des transactions.

Toutefois, la libéralisation du secteur pharmaceutique concerne « *les fonctions de production, d'importation, et de distribution de gros, la présence du secteur privé dans la distribution de détail ayant toujours existé* ». <sup>23</sup>

Suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions. En 1993, des changements sont apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. « *En 1997, l'entreprise a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel le 2 Février 1998 regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC). En 1999, le groupe*

---

<sup>23</sup> Disponible sur « <http://apps.who.int/medicinedocs/fr/d/Js2213f/3.2.html> »

*SAIDAL a été introduit en bourse. Dix ans après, SOMEDIAL<sup>24</sup> est devenue filiale du groupe SAIDAL qui en détient 59 % du capital ».*<sup>25</sup>

Les retards accumulés dans le développement de la production locale sont aggravés par la contrainte des moyens de paiement extérieurs, qui pèse lourdement sur l'approvisionnement du marché. Pour augmenter cette production locale, après libéralisation du marché au début des années 1990, une obligation conditionnée aux importateurs agréés d'investir dans la production pharmaceutique.

Dès 1990, les projets n'ont pas manqué tant en partenariat, avec les entreprises publiques, que dans le cadre de projets associant capitaux privés locaux et étrangers. En 1995, on dénombrait au moins sept projets de production émanant du secteur privé et agréés par les autorités publiques. Tous ces projets sont envisagés dans le cadre d'un partenariat avec des capitaux et des laboratoires étrangers.

Jusqu'en 1996, peu d'usines se sont implantées; quelques rares unités de production de faible capacité ont démarré. La production privée reste donc marginale. Les raisons des retards pris dans la réalisation de ces projets sont multiples. Au delà de la conjoncture politique troublée, trois autres facteurs semblent jouer un rôle déterminant, le premier est l'absence de stratégie claire au niveau des autorités.

Le deuxième concerne les préférences du secteur privé local pour les activités commerciales (un contrôle insuffisant des prix et des taux de rentabilité confortables ne favorisent pas l'investissement industriel) et enfin, le faible attrait exercé par l'activité de production sur les investisseurs étrangers. En raison des mutations de l'industrie mondiale, et de ses implications au plan régional, ces investisseurs manifestent des réticences à s'implanter malgré le caractère attractif du marché. Les incertitudes de la situation économique et les

---

<sup>24</sup> Somedial : Créée dans le cadre d'un partenariat entre le groupe SAIDAL, le GPE et FINALEP, SOMEDIAL a entamé son activité en 1997 par l'approvisionnement du marché algérien en produits pharmaceutiques. Il s'en est suivi un processus logique qui consiste en l'entrée en production de l'usine en 2005, ce qui constitue un tournant décisif dans la vie de l'entreprise, en ce sens qu'elle consacre l'extension d'une activité principalement axée sur la distribution de produits importés, à des activités de production et de développement fondées sur le respect des normes les plus exigeantes en matière de production pharmaceutique.

<sup>25</sup> Disponible sur « <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/historique> »

turbulences sociales et politiques ont toutefois lourdement pesé pour différer toute décision stratégique de la part des firmes multinationales. La loi sur la monnaie et le crédit introduit la notion de "concessionnaire", opérateur privé qui, en échange de l'autorisation d'importation, devra à terme (deux ans) implanter des capacités de production locale.

La mise en œuvre de la nouvelle législation sur le commerce extérieur s'est traduite, dès l'année 1991, par un accroissement sensible des importations.

En distribution de gros, il existait, avant, « *trois entreprises publiques : les PHARMS. « Au début des années 1990, ces entreprises accaparaient équitablement le marché de la distribution du médicament avec respectivement 28%, 22% et 38% de parts de marché. »* (Snoussi, 2013, p.126).

Le 6 juillet 1992, le décret 92/285 ouvre la porte de la distribution du médicament au privé. Immédiatement après la publication de ce décret, il a été dénombré près de 140 grossistes privés auxquels il fallait ajouter les trois PHARMS qui exerçaient aussi la fonction de distribution de gros. Les autorités sanitaires étaient alors dépassées et n'effectuaient plus un véritable contrôle sur ce secteur. De plus, la multiplication des officines privées a mené à un éparpillement des quantités mises sur le marché, provoquant dans certaines régions à forte population, des ruptures brutales des stocks. Les entreprises publiques n'étaient plus en mesure de négocier des prix à leur avantage. Le refus des conditions imposées par les grands laboratoires ne constituait plus un obstacle dans la mesure où ils avaient des partenaires privés locaux. Les PHARMS ont alors été dissoutes en décembre 1997. Ainsi, l'activité du Distributeur National en Gros des Produits Pharmaceutiques (DIGROMED) a commencé en 1998, aux côtés de l'Entreprise Publique d'Importation des Produits Pharmaceutiques (SIMEDAL), pour l'importation et l'Entreprise Nationale de Distribution Détail des médicaments (ENDIMED) pour la distribution au détail. Mais, l'entreprise DIGROMED ne pouvait plus résister et a fermé définitivement ses portes en juin 2009. Aujourd'hui, il n'existe plus d'entreprise publique de distribution de gros.

*« La distribution de détail était assurée par ENDIMED, société par actions issue de la restructuration des trois PHARMS. Créée le 24 Septembre 1997, elle relève du portefeuille de la Société de Gestion des Participations de l'État "Chimie-Pharmacie" S.G.P GEPHAC ».*<sup>26</sup>

Dans le cadre de la politique de privatisation initiée par les pouvoirs publics, l'ENDIMED a concrétisé la cession de plusieurs officines au profit de pharmaciens diplômés. Sous la coupe du ministère de l'industrie, l'ENDIMED change de tutelle pour relever, à partir de février 2011, du ministère de la santé. Le développement du réseau officinal privé n'est pas récent. Il remonte au tout début des années 1980. Mais, à partir de 1990, on assiste à une très forte accélération du rythme de création d'officines privées.

On dénombre, *« en 2010, 6908 officines privées contre 956 publiques soit un taux de 88% sur le total des officines en Algérie. »* (Snoussi, 2013, p.126).

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

*« Par ailleurs, le processus d'ouverture se heurtera rapidement à trois types de contraintes ; d'une part, le système de régulation des importations restait le même, à savoir un système toujours fondé sur un contrôle administratif et bancaire très sévère sur les importations et qui était beaucoup plus conçu pour régir les transactions des entreprises publiques que celles de sociétés privées. D'autre part, l'obligation d'industrialisation dans un secteur d'activité aussi complexe que celui du médicament, était une tâche difficile. En effet, non seulement l'environnement de l'investisseur était semé de nombreuses embûches bureaucratiques, mais l'obligation d'investir introduite par la loi était beaucoup plus une profession de foi dont aucune disposition réglementaire ne venait expliciter et détailler les modalités de mise en œuvre et enfin, on s'apercevra rapidement que le terrain réglementaire devait être préparé avant de permettre à des intérêts privés de pouvoir intervenir en toute sécurité, dans un domaine où les risques liés à la préservation de la santé publique étaient à l'évidence importants ».* (UNOP, 2005, p.10).

---

<sup>26</sup> Disponible sur « <http://www.endimed.com/> »

Dans le cadre d'un plan d'ajustement structurel imposé au pays par les institutions financières internationales, le secteur du médicament a connu des évolutions importantes marquées par, un effort significatif réalisé par l'administration sanitaire dans le sens de l'aménagement du cadre technique et réglementaire de la libéralisation du marché du médicament. Comme par exemple la définition des procédures claires pour l'agrément des distributeurs et des producteurs, la mise en place d'un laboratoire national de contrôle des médicaments, la mise en place d'un cahier des charges pour les importateurs de médicaments, les procédures de détermination du prix des médicaments, etc.

### **2.2. Les acteurs de l'industrie pharmaceutique**

Parmi les principaux acteurs qui interviennent dans l'industrie pharmaceutique en Algérie on peut citer.

#### ➤ Les prescripteurs et détaillants

Il existe tout un éventail de prescripteurs, comme les spécialistes hospitaliers hautement qualifiés. La vente au détail est assurée par des pharmaciens diplômés, des auxiliaires en pharmacie, des laborantins ou encore par des vendeurs sans formation

Celui qui décide d'un traitement médical et du niveau de consommation n'est pas le malade mais un tiers, le médecin. Toutefois certains médicaments peuvent être délivrés sans ordonnance médicale, à la suite d'une simple demande auprès du pharmacien qui vérifiera le bien-fondé de la demande et formulera des recommandations et conseils de bon usage.

Les « règles de prescriptions », contrôlées par les autorités de santé publique, sont adaptées au statut des prescripteurs et aux divers types de médicaments.

Dans ce marché, les médecins sont les véritables clients des laboratoires pharmaceutiques, qui n'hésitent pas à dire qu'ils « vendent les produits aux médecins »

#### ➤ Les acteurs au plan approvisionnement, distribution et commercialisation

Les pharmaciens : le pharmacien est l'un des acteurs intervenant dans la sphère de distribution et de commercialisation. Il demeure le pourvoyant logistique.

*La pharmacie centrale des hôpitaux (PCH)*

La distribution de médicament dans les structures de santé publique se fait, exclusivement, par la pharmacie centrale des hôpitaux, qui occupe une situation de monopole.

En cas de rupture, due au non recouvrement des créances auprès de ses structures, elle a des répercussions sur leur gestion et sur la qualité des soins.

### *La sécurité sociale*

Elle joue un rôle décisif dans le financement de la consommation du médicament en Algérie, quelques chiffres communiqués par la caisse nationale d'assurance sociale (CNAS) «*précisent que le montant, en 2000, du remboursement des médicaments a atteint 19,7 milliard de dinars, il a représenté en (2011) plus de 30% des dépenses de la caisse.*» (Sekher, 2012, p.100).

### *Le syndicat professionnel*

Il existe un nombre de syndicats en fonction des intérêts et des activités. On peut notamment citer les suivants.

- Le syndicat national des praticiens de santé publique
- Le syndicat des professeurs en sciences médicales
- Le syndicat algérien des pharmaciens d'officines (SNAPO)
- Le syndicat algérien de l'industrie pharmaceutique (SAIP)
- L'union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP)

## **2.3 L'offre et la demande au sein du marché algérien**

- Les composantes de l'offre

L'offre se compose des importations et de la production nationale

- ✓ La situation actuelle de l'importation et de la production en Algérie

Le marché du médicament reste aujourd'hui en Algérie un gros marché, juteux et quasi-incontournable, qui se classe entre ceux de l'alimentation et l'automobile. L'Algérie est le plus grand consommateur de médicaments en Afrique, mais ne produit que 37% de ses besoins en médicaments. En termes clairs, c'est un consommateur insatiable. Les importations de L'Algérie de produits pharmaceutiques ont augmenté «*de 19,02% au premier trimestre 2014 à 514,9 millions de dollars (usd), dopées par la hausse des importations des médicaments à*

*usage humain et des produits parapharmaceutiques, a-t-on appris auprès des Douanes algériennes. » (Algérie presse service).<sup>27</sup>*

Au premier trimestre 2013, la facture des importations de l'Algérie de produits pharmaceutiques avait atteint « 432,62 millions de dollars (usd). » (APS).<sup>28</sup>

La valeur des médicaments à usage humain, qui ont représenté pour le premier trimestre (2014) 95,51% des importations globales des produits pharmaceutiques, a été estimée à près de 491,8 millions usd contre 412,46 millions usd durant la même période en 2013, en hausse de 19,23%, selon les chiffres du centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS) obtenus par l'APS.

Les quantités importées des médicaments à usage humain sont passées de 7.987 tonnes à 4.944 tonnes, en baisse de plus de 38% au premier trimestre 2014 par rapport à la même période de l'année dernière.

Par ailleurs, les importations des produits parapharmaceutiques<sup>29</sup> ont enregistré une augmentation en valeur de 26,9% durant le 1er trimestre 2014 par rapport à la même période de 2013, totalisant 16,83 millions usd contre 13,26 millions usd.

Pour les médicaments à usage vétérinaire, les achats de l'Algérie « *de l'étranger ont reculé de 9,07% au 1er trimestre de l'année en cours (2014), s'établissant à 6,27 millions usd contre 6,89 millions usd.* » (APS).

L'Algérie a interdit l'importation de 120 médicaments produits localement.<sup>30</sup> Cette liste peut être élargie même à d'autres produits afin d'encourager la production locale et d'inciter les laboratoires à investir davantage dans ce créneau porteur.

---

<sup>27</sup> Disponible sur « <http://www.aps.dz/economie/5065-alg%C3%A9rie-hausse-de-19-des-importations-des-produits-pharmaceutiques-au-1er-trimestre-2014-douanes> ».

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> Elle désigne tous les produits d'hygiène et de soins autorisés à être vendus sans prescription médicale. Ils ne sont pas nécessairement commercialisés par un pharmacien.

<sup>30</sup> Selon un rapport sectoriel sur l'industrie pharmaceutique élaboré par le ministère du commerce, disponible sur « <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers13/stat141213fr.pdf> »

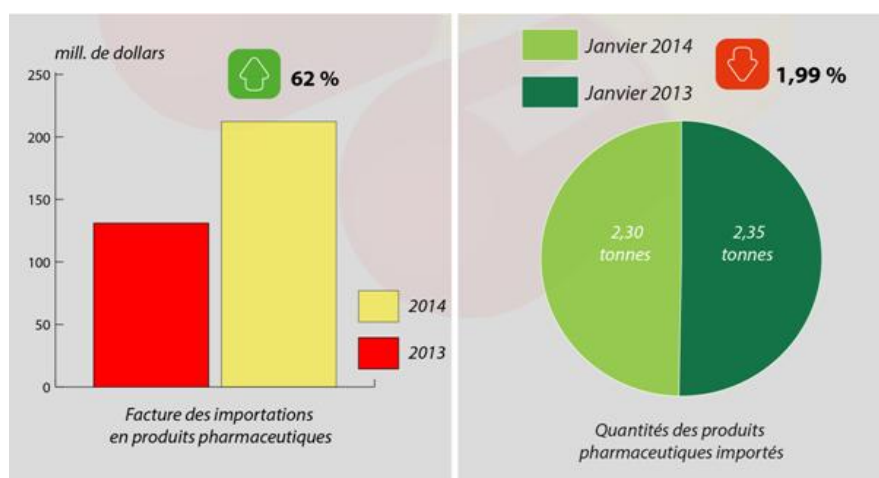
Dans le but de réduire les importations des médicaments, l'Algérie ambitionne de produire localement ses besoins en médicaments avec l'aide des laboratoires étrangers d'ici à la fin 2015 et devenir ainsi une plate-forme de production de génériques, pour garantir une couverture sanitaire globale à moindre coûts, les autorités publiques se sont engagées à atteindre un taux de production locale de 70%.<sup>31</sup>

Le marché national du médicament est estimé à plus de 2,5 milliards de dollars, dont 1,85 milliard dollars d'importation et le reste de production locale, dont 84% reviennent au secteur privé et 16% au public.<sup>32</sup>

Le taux d'accroissement du marché algérien du médicament s'élève annuellement à 10%, selon le rapport sectoriel de l'industrie pharmaceutiques du ministère du développement industriel, ce qui montre qu'il s'agit d'un marché en plein expansion.<sup>33</sup>

La figure ci-dessous représente l'accroissement de la facture des importations en produits pharmaceutiques, et les quantités importées en comparant deux périodes (2013 et 2014).

**Figure N° 5** : La facture des importations de médicaments en nette hausse en janvier 2014



Source : Algérie presse service, 2014

<sup>31</sup> Chiffre disponible sur « <http://www.aps.dz/fr/economie/3027-la-facture-des-importations-de-m%C3%A9dicaments-en-nette-hausse-en-janvier-2014> »

<sup>32</sup> Idem

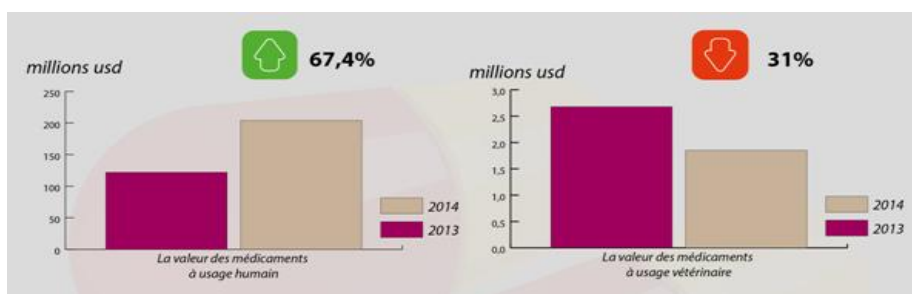
<sup>33</sup> Idem

### - Les causes de la hausse de la valeur des importations

Toujours selon les chiffres fournis par l'APS, on a assisté durant le premier trimestre 2014 à une augmentation de plus de 67% en valeur des achats à l'étranger des médicaments à usage humain et de 2,7 des médicaments destinées pour la médecine vétérinaire.<sup>34</sup>

La figure ci-dessous, indique d'une part, une augmentation de la valeur des médicaments à usage humain en comparant deux périodes, d'autre part il montre l'abaissement pour la valeur des médicaments à usage vétérinaire.

**Figure N° 6 : La valeur des médicaments**



Source : Algérie presse service ,2014<sup>35</sup>

### **A. Le secteur public de production**

Le secteur public de production des produits pharmaceutiques a vécu de nombreuses réorganisations .Parmi les opérateurs qui interviennent dans le marché des médicaments, on trouve SAIDAL, l'institut PASTEUR et SOCOTHYD.

#### ➤ SAIDAL

La production nationale est fortement dominée par le groupe SAIDAL, elle a créé une unité de recherche composée de quatre (4) laboratoires.

<sup>34</sup> Chiffre disponible sur « <http://www.aps.dz/fr/economie/3027-la-facture-des-importations-de-m%C3%A9dicaments-en-nette-hausse-en-janvier-2014> ».

<sup>35</sup> Idem

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise publique économique SAIDAL, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale, pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL<sup>36</sup> et sa part dans le capital de TAPHCO<sup>37</sup> est passée de 38,75% à 44,51%. En 2011, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.

En 2014, SAIDAL a adopté une nouvelle organisation par la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC détenues à 100 %.<sup>38</sup>

-Ci- dessous un tableau présentant les filiales du groupe SAIDAL.

---

<sup>36</sup> IBERAL est une Société par actions issue d'un partenariat public/privé, groupe SAIDAL : 60% Flash Algérie, spécialiste dans l'agro-alimentaire : 40%, IBERAL Spa a pour missions principales de réaliser et d'exploiter un projet industriel de production de spécialités pharmaceutiques à usage de médecine humaine.

<sup>37</sup> TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company), est une entreprise en partenariat avec le groupe pharmaceutique Saidal

<sup>38</sup> Chiffres disponible sur « <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/historique> »

Tableau n° 7 : Les filiales de SAIDAL

FILIALE	POSITIONNEMENT
Filiale ANTIBIOTICAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamme dominée par les antibiotiques de la famille des pénicillinique, alors que les potentialités dans cette classe se trouvent au niveau des céphalosporines et de génération récente.</li> <li>- Toutefois les tendances mondiales du marché en forme injectable sont en régression suite à l'émergence de nouvelles formes d'administration.</li> </ul>
Filiale BIOTIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché dominé par les comprimés et les sirops.</li> <li>- A signaler aussi que le potentiel « Suppositoire » est en obsolescence déclaré au niveau mondial.</li> </ul>
Filiale PHARMAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce sont les formes comprimés qui dominant dans cette filiale.</li> <li>- L'enrichissement de la gamme par de nouvelles molécules dans cette filiale, permet à SAIDAL de renforcer son positionnement sur le marché des Cardio-vasculaires, Diabétologie.</li> </ul>

Source : Sekher (2012, p.275)

### ➤ L'institut PASTEUR d'Algérie (IPA)

L'institut PASTEUR occupe une place particulière dans la production du médicament. Avec un effectif de 170 personnes, il confectionne des vaccins à usage animal et humain, des sérums agglutinants au nombre de 23 produits (concernant les anticholériques et les anti-salmonelles) et plus de 130 produits de diagnostics.

### ➤ SOCOTHYD

SOCOTHYD a pour mission la production, la distribution et la commercialisation du coton et dérivés, article d'hygiène et produit pharmaceutique, sa production médicale en consommables couvre 93% des besoins de la santé publique en Algérie.

## **B - Le secteur privé de production**

À la libéralisation du secteur pharmaceutique, le privé national a principalement émergé dans les activités d'importation, de distribution de gros et s'est renforcé dans la distribution de détail. Il ne s'est pas investi dans la production malgré la promulgation d'un nouveau code de la promotion de l'investissement le 05/10/1993. Ce qui explique que la majorité des PME soient créées dans ce secteur après 2000. Deux étapes sont à distinguer pour en comprendre son évolution.

### Première étape (1990-1997)

Les PME créées en partenariat avec SAIDAL :

À l'ouverture du marché à la concurrence, l'entreprise publique économique SAIDAL a entamé les démarches pour la mise en œuvre des partenariats avec les laboratoires étrangers intéressés par le marché algérien. Ces négociations n'ont pas abouti. Plusieurs raisons ont été avancées :

- l'insuffisance de la protection des investissements en Algérie,
- l'inexistence ou l'insuffisance des avantages consentis aux investisseurs étrangers,
- L'inadaptation de la législation pour inciter les investissements étrangers.

Par la suite, et après plusieurs négociations. SAIDAL a proposé aux laboratoires de leur céder la majorité du capital des joint-ventures ; d'inclure les PHARMS qui détenaient le

monopole de l'importation des médicaments et de faire bénéficier les sociétés en partenariat des avantages consentis par l'Etat aux investisseurs.

Ces nouvelles démarches ont abouti à la signature en 1994 de quatre accords de création de joint-ventures qui sont : Aldaph, Sorephal, Somedial et Pfizer-Saidal-Manufacturing pour la production des médicaments destinés au marché national. Ces joint-ventures prévoyaient la réalisation de projets industriels qui permettront de produire les gammes des différents partenaires étrangers.

Cependant et même avec les avantages consentis, les investissements n'ont pas été réalisés. Seule l'activité de distribution avait été plus ou moins lancée.

### ➤ Le privé national

La mise en œuvre de la nouvelle législation sur le commerce extérieur se traduit, en 1991 par l'intervention de plusieurs importateurs agréés. « *Dans la formulation des contrats, comme dans les délais de livraison, l'entreprise privée se trouve dans une position largement privilégiée* » (Kadar et Touat (1996), cité par Snoussi, 2013, p.229), le secteur privé a développé une stratégie offensive de conquête du marché. L'UNOP (2005) parle de « prise de contrôle » du privé.

Toutefois, l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/de distribution de produits pharmaceutiques est réglementée par le décret exécutif n°92-285 du 6 juillet 1992. Suite à la promulgation de ce décret, le nombre de grossistes dépassait « *les 150 en 1993. Leur nombre est près de 500 grossistes autorisés par les services du Ministère de la santé en 2005 d'après l'UNOP.* » ( Snoussi, 2013, p.230).

Par ailleurs, quelques rares unités de production de faible capacité ont été implantées par le privé national. La plupart des entreprises se sont focalisées sur l'importation des médicaments. L'absence de vocation industrielle de la majorité des entreprises privées nationales explique le caractère marginal de la production.

### Deuxième étape (1997- 2012)

L'instauration du nouveau cahier des conditions techniques d'importation contenu dans le programme d'action (1997) du ministère de la santé et de la population allait changer la donne.

L'article 30 de ce programme rend impératif l'engagement pour le grossiste importateur de s'engager à concrétiser l'investissement de production dans un délai de deux ans sinon ses actionnaires et dirigeants seront exclus de toute activité liée à l'importation de produits pharmaceutiques. Les importateurs se retrouvent forcés d'investir dans la production.

En 2011, d'après le président Directeur général du groupe SAIDAL, les opérateurs de pharmacie sont : 381 entreprises spécialisées dans la fabrication et le conditionnement du médicament. (55 entreprises dans la fabrication et 326 entreprises dans le conditionnement ,55 importateurs.<sup>39</sup> ).

-Le secteur privé est représenté les laboratoires suivant.

- LADPHARMA
- L.A.M (Laboratoire Algérien du Médicament)
- L.P.A
- PHARMA ALLIANCE
- L'I.M.A (L'institut médical Algérien)
- LABSALAM
- SOPHARM
- PHARMAGHREB
- BIOPHAR
- ALPHARM
- PRODIPHAL

L'Algérie compte actuellement 61 usines publiques et privées de production de médicaments selon un rapport sectoriel sur l'industrie pharmaceutique élaboré par le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, le taux d'accroissement du marché algérien du médicament s'élève annuellement à 10% (2011)<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Chiffres disponible sur : « <https://www.saidalgroup.dz/> »

<sup>40</sup> Rapport sectoriel n° 1 du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, (2011), Industrie Pharmaceutique, p.23. Disponible sur : [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

### ➤ Les investissements directs étrangers en Algérie

Les IDE comprennent des opérations d'investissements directs par l'implantation ex-nihilo des filiales, ou de filiale commune sur le territoire algérien.

#### Les filiales du secteur pharmaceutique algérien :

Les plus importantes sont :

- La filiale de Sanofi-Aventis située à Ain Benain et qui produit une gamme très large de médicaments.
- La filiale du laboratoire Glaxo Smith Kline créée en 2005 à Boudouaou, d'un montant de 21 millions d'Euros. Elle emploie 200 personnes.
- Aldaph, la filiale du laboratoire Novo Nordisk créée en décembre 2004. Le coût d'investissement est de 700 millions de dinars. Elle emploie 100 employés.
- Hikma Pharma Algérie installée en Algérie depuis 2003. Le coût d'investissement est de 7,5 millions de dollars. Elle commercialise en Algérie 176 produits. L'unité de Zeralda emploie 200 salariés. Hikma s'oriente vers l'injectable.
- El kendi a été inaugurée en Avril 2008. Le coût d'investissement est de 45 millions de dollars et située à la ville nouvelle de Sidi Abdellah.

Tableau n° 8 : Principaux laboratoires producteurs privés en 2009

Laboratoire	Quantités Produites	%	Nombre de produits fabriqués
SALEM	12 161 898	20 ,36%	14
PHARMAGHREB	9 657 450	16, 17%	18
SANOFI AVENTIS	8 616 569	14 ,43%	08
IMA	7 385 795	12, 37%	07
ISOPHARM	4 650 000	7 ,79%	13
PFIZER	4 246 696	7, 11%	11
LAD PHARMA	3 463 048	5, 80%	10
SANDOZ ALGERIE	2 628 000	4, 40%	13
LAD PHARMA	1 951 355	3 ,27%	13
PROME UNIVERSAL	1 400 000	2, 34%	02
UPC	665 990	1, 12%	02
JORAS	512 996	0, 86%	07
GPA ORAN	488 264	0, 82%	05

Source : rapport sectoriel 2011, p.14<sup>41</sup>

- Les filiales communes : ce sont les joint-ventures créés avec les entreprises pharmaceutiques algériennes.

<sup>41</sup> Disponible sur : < [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel - Industrie Pharmaceutique - PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf) >.

Tableau N°9 : Les joint-ventures conclues par le groupe Sidal

Les Joint -ventures	Apport en capital en MDA	% de participation de Sidal	Les projets des joint-ventures	La gamme de production et les formes galéniques
Pfizer Sidal Manufacturing « P.S.M »	283	30%	Septembre 1998 - 30 millions d'UV- Dar El Beida - investissement : 912 millions de DA, démarrage : 4eme trimestre 2000.	Anti-inflammatoires, Antibiotique, Cardiologie. Forme sèche et liquide
Rhône Poulenc Sidal « R.P.S »	225	30%	Septembre 1998, 20 millions d'UV, Oued Smar. 400 millions de DA, démarrage Décembre 2000.	Anti-inflammatoires, Antibiotique, Cardiologie, Antiparasite, Psychotrope, forme sèche, liquide et pâteuse.
« SOMEDIAL » Sidal Groupement Pharmaceutique Européen	180	30%	Septembre 1998, 27 millions d'UV. Oued Smar. millions de DA. Démarrage 4eme trimestre 2000.	Antitussifs, Antihistaminiques ; Contraceptifs oraux. forme sèche.
ALDAPH Sidal Novo Nordisk et Pierre Fabre	132	10%	Janvier 1999, 37 millions UV. Tizi-ouzou,. Le coût d'investissement est de 44 millions de dollars US. Démarrage Janvier 2000.	l'insuline Diabétologie, Oncologie, Cardiologie, Neuropsychiatrie, Allergologie
TAPHCO	143	25%	Située à Rouiba, Démarrage au 3eme trimestre 2001.	Ophthalmiques (collyres) et produits injectables.
SAIDAR :Sidal -Dar El Dawa (Jordanie)	ND	ND	Avril 1999. La création de la JV à biotic, d'une capacité de 06 millions UV. Le coût d'investissement est de 120 millions de DA.	fabrication de Collyres
Sidal -Glaxo Wellcome	ND	ND	Signé en 1998	Un projet de fabrication d'Aérosols.

Source : les rapports de gestion du groupe SAIDAL, 1998 et 1999.

- Un seul contrat est signé entre l'entreprise Biopharm et le laboratoire anglais AstraZeneca avec un montant estimé entre 50 et 60 millions de dollars. Elle rentrera en activité en 2014.
- *un centre de recherche en biotechnologie à Constantine*

L'un des 10 domaines sur lequel porte la recherche scientifique est le domaine de la biotechnologie. A cet effet, un centre de recherche en biotechnologie (CRBT) a été créé par décret exécutif n°99-256 du 16 novembre 1999, modifié et complété par le décret exécutif 07-338 du 31 octobre 2007 portant création d'un centre de recherche en biotechnologie.

Le CRBT est le premier centre national de biotechnologie placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique, dont le siège est fixé à Constantine. Ce centre est chargé de la réalisation des programmes de recherche scientifique et du développement technologique dans les domaines des biotechnologies.

Ce centre est fonctionnel depuis 2010. Il est organisé en 5 divisions : la santé, l'agriculture, biotechnologies alimentaires, environnement et bio industries. Le centre a pour objectif principal le développement de la recherche notamment appliquée dans le domaine des biotechnologies et pour la valorisation des ressources biologiques nationales dans une démarche de développement durable.

Ces biotechnologies s'appliquent à la prévention, le diagnostic, et la thérapeutique de ces maladies. Les efforts de recherche seront orientés vers la compréhension du fonctionnement des organismes dans le but de concevoir des vaccins, des kits (dépistage et diagnostic « immuno-essais, tests génétiques, puces à ADN, biocapteurs ») ainsi que la synthèse de nouveaux médicaments. Les programmes de recherche portent sur la caractérisation moléculaire des ressources génétiques algériennes et étude de bio-marqueurs pour les maladies endémiques, et l'application des biotechnologies pour la mise au point de nouvelles méthodes de diagnostic médical.

Par ailleurs, une convention-cadre pour la mise en place d'un groupe de recherche sur le cancer entre le Centre de recherche en biotechnologie de Constantine (CRBT) et la fondation algéro-américaine pour la technologie (AA-FEST) a été achevée en 2012. Les diverses actions de ce groupe couvriront les aspects de recherche fondamentale et les aspects éthiques et

humains. Pour Sellami (2012), le groupe ouvre de nouvelles perspectives permettant à de jeunes maîtres assistants hospitalo-universitaires d'entreprendre des recherches de pointe.

- *Agence nationale de développement de la recherche en santé (ANDRS)*

Cette agence a changé d'appellation pour devenir en 2012, l'agence thématique de Recherche en Sciences de la santé (ATRSS) conformément au décret exécutif n°12-20 (2012).

Les objectifs de cette agence est :

- La maîtrise des techniques et de la méthodologie dans la recherche,
- Formation pour la recherche et par la recherche,
- Développement de nouveaux procédés et techniques de soins

### **-Les composantes de la demande**

La demande se compose comme suit.

#### La taille du marché algérien

L'Algérie est un pays traditionnellement très médicalisé et la taille du marché algérien du médicament a atteint les 2,9 milliards USD en 2011 dont 1,85 milliards USD d'importation (avec 32.3 % d'origine française contre 66% avant l'an 2000) et 1,05 milliards USD de production locale, d'après l'Union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP)<sup>42</sup>.

#### La situation démographique

L'analyse des indicateurs démographiques majeurs tels que le taux d'accroissement naturel, le taux de mortalité infantile, ainsi que l'espérance de vie à la naissance, permet d'évaluer l'état de santé d'une population.

La dépense de santé croît régulièrement en Algérie en raison de la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et le rapide accroissement des maladies modernes, tous ces facteurs conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant.

---

<sup>42</sup>Disponible sur : « [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel - Industrie Pharmaceutique - PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf) »

### La consommation des médicaments

Le taux de consommation des médicaments dépend de la démographie, et de la qualité de la protection sociale,

La consommation en médicaments suit naturellement cette tendance et les importations augmentent d'année en année, malgré une production locale de plus en plus présente.

#### **2.4 La structure des prix des médicaments**

Dans la pratique, les modes de détermination des prix sont la concurrence, les coûts (on ne peut pas vendre à perte), la demande (le prix varie en fonction de la densité de la demande) et le positionnement de la marque (image de marque).

Par ailleurs, la différence des types de marchés fait que ces modes de détermination sont plus ou moins respectés.

*« En régime de concurrence pure et parfaite, le prix est déterminé sur le marché par l'offre et la demande globale, du fait de l'homogénéité du produit, de la transparence du marché, l'atomicité »<sup>43</sup>. Aucune entreprise n'a intérêt à pratiquer un prix différent du marché. Avec un prix plus élevé, elle perdrait sa clientèle, et avec un prix plus faible elle ne pourrait répondre à la demande en raison de sa petite taille. Le prix est donc une contrainte et pour maximiser son profit, l'entreprise ne peut agir que sur les coûts de production. Dans tous les cas de concurrence imparfaite, l'entreprise exerce un certain degré de contrôle sur son prix. Toutefois, le prix le plus élevé possible n'est pas nécessairement le meilleur pour l'entreprise car la demande diminue lorsque le prix augmente.*

Le prix du médicament dépend de ce fait des différents coûts calculés et de la situation du marché qui doit tenir compte du coût de la santé publique du produit étudié. Le calcul du coût comporte généralement les éléments suivants : Coût de la découverte, de la recherche et du développement (y compris les redevances afférentes aux brevets et au savoir faire), la production : matière première, formulation, conditionnement.

---

<sup>43</sup> Disponible sur : « <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-cgp-3-structure-des-marches-et-formation-des-prix-47966730.html> ».

- Coût de l'assurance de la qualité, de la publicité et de la promotion directe et indirecte, des frais administratifs généraux.
- Coût de la distribution (y compris le stockage, le transport, la promotion commerciale, le service lié à la clientèle et les frais administratifs généraux).
- Coût de la fourniture (y compris les dépenses techniques, administratives et relatives au stockage et les frais accessoires pour services à la clientèle).
- Enfin, on doit aussi inclure dans le prix de la rémunération du capital investi (la marge).

### *La fixation des prix*

Les principaux éléments des coûts suscités peuvent être calculés sous la forme de montant fixés ou dans les limites acceptables, en pourcentage du prix. Les éléments les plus difficiles à évaluer dans l'élaboration du prix des médicaments sont les coûts de la production des matières premières et ingrédients. La détermination des prix des médicaments est différente selon que :

- ✓ Les produits pharmaceutiques finis sont importés
- ✓ Les produits pharmaceutiques sont fabriqués localement
- ✓ Ou les matières premières et/ou ingrédients sont importés en vue de leur transformation dans le pays (façonnage, conditionnement ou fabrication partielle à partir de mélanges en pré mix)

### *Les divers systèmes de contrôle*

Des prix sont propres à chaque Etat et basés sur des éléments distincts affectant les prix des médicaments. Chacun d'entre eux influence certes le prix mais de manière différente.

Les principaux éléments utilisés dans les systèmes de contrôle sont les suivants :

- *Contrôle direct des prix : l'Etat fixe le prix du médicament par le biais de législations,*
- *Prix/tarif de référence : l'Etat fixe un prix de remboursement pour un groupe de médicaments dits homogènes,*
- *contrôle des profits des fabricants : l'Etat établit une marge bénéficiaire maximale allouée aux fabricants selon un barème déterminé,*
- *politique de prix des génériques : le gouvernement fixe un prix maximal des génériques selon un pourcentage donné par rapport aux produits novateurs,*

- *Encouragement à la prescription de générique : l'Etat ne rembourse certains médicaments qu'à hauteur du prix du générique,*
- *substitution générique : elle permet au pharmacien d'offrir aux patients une version générique d'un médicament même si l'ordonnance médicale porte un nom d'une marque novatrice ». (Sekher, 2012, p.112).*

En Algérie, le prix du médicament est déterminé par :

- ✓ Le Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MSPRH),
- ✓ Le MSPRH en ce qui concerne le prix FOB (Free On Board pour les médicaments importés) et le PCSU (Prix Cession Sortie Usine pour les médicaments produits localement),
- ✓ Le Ministère du Commerce pour le PPA (prix public algérien) après l'ajout<sup>44</sup> des différentes marges de distribution à des taux dégressifs fixes entre 20% et 10% pour les marges de vente en gros et des taux dégressifs fixes entre 50% et 20% pour les marges de vente au détail plus un supplément honoraire pharmacien (SHP)<sup>45</sup>. (Snoussi, 2014, p14).

La mission de fixation des prix des médicaments dévolue au comité économique concerne :

### Les médicaments fabriqués en Algérie

Fixation du prix PCSU (prix cession sortie usine), exprimé en DA

### Les médicaments conditionnés en Algérie

Fixation du prix FOB (free on board).exprimé en devise.et du PCSU, exprimé en DA

### Les médicaments importés

Fixation du prix FOB.

---

<sup>44</sup>Selon le décret exécutif n°98-44 du 1<sup>er</sup> février 1998 relatif aux marges plafonds applicables à la production, au conditionnement et à la distribution des médicaments à usage de la médecine humaine.

<sup>45</sup> Le montant des services honoraires pharmaciens (SHP), accordé aux pharmaciens détaillants, est fixé à 2,5 DA pour les médicaments inscrits dans la liste I ou ex tableaux A et B (produits toxiques, tels que la digitaline, dont l'ordonnance n'est pas renouvelable ; les stupéfiants, tels que l'opium, la morphine et ses sels dont l'ordonnance est soumise à des limitations de durée et n'est pas renouvelable), et à 1,5 DA pour les médicaments figurant sur la liste II ou ex tableau C (substances dangereuses, telles que les barbituriques et les sulfamides dont l'ordonnance est éventuellement renouvelable).

## CONCLUSION

L'historique du secteur pharmaceutique algérien de l'indépendance jusqu'à nos jours, a atteint différents stades de développement, ceci s'explique par le blocage de la promotion industrielle et les retards accumulés par rapport à d'autres pays.

A travers ce chapitre, nous avons d'une part relaté les différentes phases qu'a connues le marché algérien des produits pharmaceutiques, tout en traçant brièvement les principales réformes économiques qui ont favorisé le développement industriel de ce secteur, en l'accompagnant tout au long de sa libéralisation et son ouverture vers l'extérieur.

Cette ouverture a permis l'attractivité des investissements directs étrangers IDE ,qui occupent une place importante dans les stratégies des pays en voie de développement , grâce aux effets bénéfiques qu'ils engendrent, non seulement, ils participent au développement économique et humain d'un pays ,en apportant les fonds nécessaires pour financer une partie des investissements intérieurs, mais ils permettent aussi de constituer un moyen de transfert de technologie et du savoir faire , et ainsi contribuer à la modernisation et à la diversification du tissu industriel.

D'autre par, nous avons présenté les principaux acteurs de cette industrie, et le rôle attribué à chacun deux dans l'évolution du secteur.

**CHAPITRE III**

**L'APPORT DE LA CONTRIBUTION DU  
PARTENARIAT AU DEVELOPPEMENT  
DES ENTREPRISES  
PHARMACEUTIQUES LOCALES**

## INTRODUCTION

*« Tandis que les acquisitions représentent généralement l'un des modes d'expansion de marché les plus utilisés dans les pays développés, des formes de coopération telles que les joint-ventures tendent à être plus présentes dans le cadre des économies émergentes »* (Guedon et Melou, 2002, p. 6).

Ce fait a son origine d'une part de la volonté du gouvernement des pays hôtes à faire participer les firmes locales dans des joint-ventures avec des firmes étrangères, dans l'espoir qu'une telle participation augmentera leurs opportunités d'acquérir de nouvelles technologies, des compétences managériales et d'autres expertises. D'autre part, cette coopération avec les entreprises locales dans des joint-ventures reflète aussi une préférence trouvée fréquemment chez les investisseurs étrangers, au moins dans les premières années pour réduire leur exposition au risque et pour bénéficier de l'assistance d'un partenaire local dans un environnement nouveau.

*« L'Algérie, en ce qui la concerne, n'est pas à l'abri de la problématique du transfert de technologie, du moment qu'elle ne dispose pas de capacités suffisantes pour un développement autonome. Depuis 1990, elle s'est ouverte aux investisseurs étrangers et des réformes sont mises en œuvre pour permettre l'attrait des flux d'IDE et l'implantation des FMN au sein du pays »* (Bouzar et Tareb, 2010, p. 1).

A cet effet, l'objectif de ce chapitre est de présenter d'une part les facteurs favorisant le développement du partenariat en Algérie, et analyser dans la foulée une expérience partenariale entre une firme multinationale SANOFI et une entreprise nationale SAIDAL dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. D'autre part, nous souhaitons montrer l'apport de ce partenariat et son rôle crucial dans la volonté d'accompagner le développement industriel du pays.

## SECTION 1 LE DEVELOPPEMENT DU PARTENARIAT DANS L'ECONOMIE ALGERIENNE

Prenant conscience de la nécessité d'une politique d'ouverture et d'adaptation de son économie nationale aux nouveaux impératifs et défis imposés par le passage à l'économie de marché d'une part, et le ressenti d'un besoin de technologie et de savoir faire d'autre part, l'Algérie ne manque pas de saisir cette opportunité, en encourageant les investissements étrangers et le développement des relations de partenariat dans les différents domaines et activités.

### 1.1. Les facteurs favorisant l'ouverture de l'Algérie au partenariat

Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'intérêt pour ce type de coopération et son développement en Algérie. On peut les classer en deux catégories.

#### Les facteurs internes

##### *Création d'un cadre attractif pour les entreprises étrangères*

En plus du financement qu'assure l'Etat aux investissements et aux secteurs stratégiques, les pouvoirs publics ont pris des décisions importantes en matière d'ouverture économique :

- ✓ Ouverture du secteur bancaire aux banques privées,
- ✓ Autorisation accordée aux entreprises financières d'investir dans différents secteurs,
- ✓ Autonomie accordée à la banque centrale et sa mission qui consiste à gérer la politique monétaire.

#### Les facteurs externes

Plusieurs éléments ont eu une influence importante sur le développement du phénomène de partenariat en Algérie.

- La nouvelle donne économique mondiale : l'Algérie, l'un des rares pays au Monde à ne pas l'avoir encore fait, n'a pas d'autre alternative que l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce avec toutes les conditions imposées par cette dernière.

- Evolution de l'environnement mondial : dans tous les domaines d'activité, toutes les relations économiques sont basées sur des modèles mis en œuvre par des organismes financiers, ces derniers planifient et parfois gèrent l'économie de plusieurs pays en particulier les pays en voie de développement « PVD ».
  
- Le développement technologique : ce dernier avance à une vitesse inimaginable dans différents domaines ; jour après jour les découvertes technologiques permettent aux pays qui détiennent le savoir-faire de rester au top des pays innovateurs et donc créateurs de richesse.

## **1.2. Le dispositif réglementaire en faveur du partenariat**

Une série de réformes ont été entreprises pour mériter la confiance de ces investisseurs étrangers. Elle a débuté à partir des années 1990 et elle est toujours d'actualité. Trois principales lois en constituent le socle.

- La loi sur la monnaie et le crédit 1990,
- Le nouveau code d'investissement (à partir de 1993),
- La loi relative à la privatisation (à partir de 1995).

### ***La loi sur la monnaie et le crédit (1990)***

La loi 90/10 dite loi sur la monnaie et le crédit a été promulguée le 14 avril 1990. Elle a constitué un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes engagées dès 1988 par les autorités publiques du pays. Cette importante loi, assortie d'un code d'investissement, a parachevé le dispositif d'ouverture totale aux capitaux étrangers. « *La loi sur la monnaie et le crédit autorise en effet les non résidents à transférer des capitaux en Algérie pour financer toute activité économique non expressément réservée à l'Etat. Ces capitaux ainsi que les revenus, intérêts, rentes et autres produits en relation avec le financement initial, peuvent être rapatriés et jouissent des garanties prévues par les conventions internationales, ratifiés par l'Algérie.* » (Benmansour et Lachachi, 2005, p. 5).

### Chapitre III L'apport de la contribution du partenariat au développement des entreprises pharmaceutiques locales

---

Une autre loi votée en 1990 a ouvert les activités de commerce extérieur aux capitaux étrangers. Elle autorise grossistes et concessionnaires à s'installer sur le territoire algérien pour y vendre directement des produits importés, remettant en cause le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.

Cette loi a visé les objectifs suivants (Benmansour et Lachachi, 2005, p. 2) :

- *Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative.*
- *Réhabiliter le rôle de la banque centrale d'Algérie dans la gestion de la monnaie et du crédit.*
- *Rétablir la valeur du dinar algérien.*
- *Aboutir à une meilleure bancarisation de la monnaie.*
- *Encourager les investissements extérieurs utiles.*
- *Assainir la situation financière des entreprises du secteur public.*
- *Déspecialiser les banques et clarifier les missions dévolues aux banques et aux établissements financiers.*
- *Diversifier les sources de financements des agents économiques, notamment les entreprises par la création d'un marché financier.*

***Le code des investissements : ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, approuvé par la loi n°01-16 du 21 octobre 2001.***

L'Algérie est dotée d'un code des investissements libéral réformé par l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001. Celle-ci fixe le régime d'avantages applicables aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concessions et /ou de licences.

Selon l'article 2, il est entendu par investissement au sens de la présente ordonnance du 20 août 2001<sup>1</sup> :

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

### **La loi sur la privatisation**

L'Algérie a connu une profonde restructuration en raison du nouveau contexte économique, à savoir le désengagement de l'Etat de la sphère de la production, l'ouverture des marchés, la libéralisation de l'activité et des prix ainsi que l'arrivée de nouveaux entrants. À partir de 1995, l'Algérie était dans l'obligation de lancer un long programme de privatisation touchant les entreprises et banques publiques caractérisées par une inefficacité productive et des déficits financiers. A cet effet, il était impératif de mettre en œuvre des textes législatifs relatifs à la privatisation. Dans ce contexte, « *La privatisation est consacrée légalement par l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, à la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.* »<sup>2</sup>

L'OCDE définit la privatisation « *comme tout transfert de propriété d'une entreprise d'Etat à d'autres agents, qui aboutit à un contrôle effectif de l'activité par le secteur privé* » (Sekher, 2012, p. 161).

De ce fait, « *la privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert, à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété* »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Disponible sur <http://www.droitafrique.com/images/textes/Algerie/Algerie%20%20Code%20des%20investissements%2009.pdf>.

<sup>2</sup>Disponible sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Definition-de-la-privatisation>.

<sup>3</sup> Idem.

La privatisation des entreprises publiques économiques (EPE)<sup>4</sup> constitue un axe prioritaire des réformes engagées par l'État pour accélérer le processus d'ouverture de l'économie algérienne.

Le bilan des opérations de privatisation effectuées entre 2003 et 2007 est de 417 entreprises privatisées<sup>5</sup> est le suivant :

- 192 privatisations totales,
- 33 privatisées à plus de 50%,
- 11 privatisées à moins de 50%.

### **1.3. Les objectifs du partenariat en Algérie**

Les stratégies des firmes étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats et les alliances stratégiques comme relations interentreprises privilégiées, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, des perspectives géopolitiques de création de zone de libre échange, etc.

La volonté des autorités algériennes est de faire du partenariat l'un des outils stratégiques de la politique de restructuration industrielle. Il lui est assigné des objectifs clairs, notamment en matière de transferts de technologie et de pénétration des marchés extérieurs. L'un des instruments possibles qui pourrait permettre la réalisation de ces objectifs est l'adoption du partenariat qui, par le biais d'alliances stratégiques avec des potentialités externes, permet de disposer de ressources en apports de capitaux, en technologies éprouvées, en capacités réelles d'organisation et de management.

En effet, l'importance de la technologie dans la croissance et le développement d'un pays et dans la compétitivité d'une entreprise est au cœur des préoccupations des autorités. C'est la

---

<sup>4</sup> Les EPE sont des sociétés par actions dans lesquelles l'État (ou toute autre personne morale de droit public) détient directement ou indirectement la majorité du capital social.

<sup>5</sup> Bilan établi par Hamid Temmar, Ministre de l'Industrie au Parlement Algérien, information le soir d'Algérie du 02/07/2008 disponible sur le site : « <http://www.lesoirdalgerie.com/pdf/2008/07/02/p03act.pdf> »

raison pour laquelle l'Algérie n'a cessé depuis son indépendance de concevoir des stratégies de développement afin de contribuer à la croissance du pays dans tous les secteurs.

#### Les expériences réalisées en Algérie<sup>6</sup>

Pour traiter le rôle des investissements directs étrangers dans le domaine de transfert de technologie, nous examinerons ci-après quelques exemples concrets de partenariat et contrat (de gestion, etc.) en essayant, pour chacun, de mettre le point sur les actions entreprises pour permettre un transfert de technologie et de savoir-faire.

#### **Exemple 1 : Linde et Messer avec ENGI**

Projet ENGI (40%) /MESSER (60%) « MESSER Algérie »

La société dénommée « MESSER Algérie », réalisée en partenariat avec une firme allemande en 1998, consiste en la production de gaz de l'air sous forme liquide. Elle est entrée en production en Mai 2000.

#### **Exemple 2 : Contrat de gestion du service de l'eau et d'assainissement de la ville d'Alger entre Suez Environnement et SEAL**

En novembre 2005, la signature du contrat avec Suez Environnement marque le début de la mise en œuvre opérationnelle du projet initié en 2002. La structure nationale retenue à cet effet est une société par actions (SPA), la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAL) dont le premier actionnaire est l'ADE (Algérienne des Eaux). L'objectif de cet engagement est d'apporter des solutions durables pour améliorer de manière significative la qualité de l'eau distribuée et le réseau d'assainissement de la capitale.

---

<sup>6</sup> Document « l'investissement direct étranger et les transferts de technologie vers les pays d'Afrique : CAS DE L'ALGERIE», disponible sur : [http://www.academia.edu/3132474/investissement\\_direct\\_etrangere\\_et\\_les\\_transferts\\_de\\_technologie\\_vers\\_les\\_pays\\_dafrique\\_cas\\_de\\_lalgerie](http://www.academia.edu/3132474/investissement_direct_etrangere_et_les_transferts_de_technologie_vers_les_pays_dafrique_cas_de_lalgerie).

*Le transfert de savoir-faire et de compétence : préoccupations majeures*

Le contrat établi repose sur un transfert de savoir-faire et un plan de formation pour les 3000 employés de la SEAL. Ce volet se décline selon les composantes suivantes :

- La mise à disposition auprès de SEAL des experts et managers de Suez Environnement pour la diffusion du savoir-faire

Concrètement, le transfert de savoir-faire se traduira sur le terrain par la mise en place de binômes associant experts et managers de SUEZ Environnement aux cadres algériens issus de l'ADE, qui pourront ainsi bénéficier en temps réel et de manière très pratique de leurs expériences. Il est également prévu le développement de projets transversaux qui n'existent pas à ce jour (Système d'information clientèle, Télé contrôle,...) et qui associeront personnels expatriés et personnels locaux.

- L'organisation du cycle de formation

Un plan de formation sera mis en place pour accompagner le transfert de savoir-faire sur le terrain. Des stages de formation standards ou spécifiques seront réalisés sur site ou délivrés dans un centre de formation de SUEZ Environnement.

- L'appartenance à un réseau international de recherche et développement

Cet engagement se traduira par l'accès aux bases de données. En particulier, il permettra d'avoir accès à un réseau d'experts et de chercheurs de renommée internationale pour le soutien opérationnel en cas de crise.

- La fourniture des livrables

Il s'agit de produits (biens matériels et logiciels, directement utilisables par une filiale opérationnelle) et des méthodes (ensemble de règles de conception, de fonctionnement, de bonnes pratiques, directement liées à l'exploitation des installations). La fourniture de

produits et méthodes approuvés et testés sont une garantie d'efficacité renforcée du système global.

### **Exemple 3 : Schneider Electric Algérie et la formation**

Selon le document (CNUCED, 2004, p. 31) Schneider Electric est présente en Algérie depuis le début des années 1990. En 2001, le potentiel du marché algérien a conduit le groupe à créer une filiale industrielle et commerciale, Schneider Electric Algérie, qui dispose d'un effectif de 80 personnes dont 50 ingénieurs, est un groupe qui renforce ses positions sur le marché algérien en négociant la création d'une joint-venture avec l'entreprise nationale des appareils de mesure et de contrôle (AMC).

#### *Le transfert de savoir et de compétences*

Tenant compte de l'importance du savoir-faire et de l'expérience dans l'amélioration de la compétitivité, Schneider a créé en octobre 2002 une école qui dispense des formations techniques dans différents domaines (contrôle industriel, distribution électrique, etc.) par des formateurs qualifiés. Les objectifs sont multiples : assurer la formation de son personnel et celle de ses clients.

### **Exemple 4 : Collaboration entre le public et le privé. Henkel-Enad Algérie.**

Henkel-Enad Algérie a été créée en mai 2004 sous forme d'une joint-venture entre l'entreprise nationale des détergents et produits d'entretien (ENAD), et Henkel France, filiale du groupe allemand Henkel, actionnaire majoritaire à hauteur de 60 %. En décembre 2004, Henkel-Enad Algérie est devenue Henkel-Algérie après la cession de 40% des parts de l'ENAD à son partenaire Henkel.

- Actions entreprises pour le transfert de technologies et de savoir-faire

Outre la création d'emplois, le partenariat entre Henkel et l'ENAD a consisté en la réalisation d'un programme de mise à niveau qui a permis une amélioration sensible de la qualité des produits, grâce à l'acquisition et à l'amélioration des équipements existants. Des

transferts de compétence ont pu avoir lieu grâce à des programmes de formation en interne auprès de la maison mère, mais aussi par le biais de cabinets de formation algériens.

Enfin et plus généralement, des changements importants de mentalité ont eu lieu. Ainsi, Henkel-Enad Algérie a pu établir un nouveau système de rémunération fondé sur la qualité des produits et non plus sur des critères quantitatifs. Cette aptitude au changement dans un domaine aussi sensible que celui des rémunérations est bien la preuve que le secteur public peut se montrer compétitif et que des opportunités intéressantes existent en matière de partenariat et de privatisation.

**Exemple 5 : Projet ENGI (60%) / LINDE AG (40%) « GI-LINDE »**

Cette société dénommée « GI-LINDE », réalisée en 2000 en partenariat avec une firme allemande LINDE pour la production de gaz de l'air (oxygène, azote et argon), à Hassi-Messaoud, est en production depuis Mars 2003.

**1.4 Le partenariat : la voie adoptée par SAIDAL**

Pour le groupe SAIDAL, engagé actuellement dans un ambitieux programme d'expansion, le développement du partenariat constitue un axe stratégique en prise avec ses besoins mais aussi avec les réalités des marchés et les objectifs de ses partenaires. Tirant les enseignements des alliances réalisées, la démarche adoptée tente de nouer de nouvelles relations fondées sur la complémentarité des partenaires, la rentabilité et la durabilité des opérations engagées

Le groupe SAIDAL multiplie, ces dernières années, les efforts pour développer sa production de médicaments en se basant sur le transfert de la technologie et du savoir-faire des laboratoires étrangers.

Il est actuellement présent, en qualité d'actionnaire minoritaire, dans trois sociétés et il est actionnaire majoritaire dans une société. Il est également présent comme actionnaire principal ou majoritaire dans trois sociétés en cours de réalisation. Des discussions sont en cours avec

d'autres partenaires pour créer deux nouvelles sociétés couvrant des classes thérapeutiques différentes<sup>7</sup>.

#### Les expériences de SAIDAL en partenariat<sup>8</sup>

❖ ACDIMA (Ligue arabe)- SPIMACO (Arabie Saoudite) et JPM (Jordanie)

Ce partenariat conclu en 1999 a permis la création de la Société conjointe Tassili Arab Pharmaceutical Company (TAPHCO) pour la réalisation d'une usine de formes solides à Reghaïa. Les travaux de réalisation ont repris en 2010 après une interruption qui a duré neuf ans. L'usine est achevée et le démarrage de la production doit intervenir en septembre 2014.

❖ JULPHAR

Il s'agit du premier groupe pharmaceutique émirati et leader dans la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), « Middle East and North Africa ». JULPHAR possède un portefeuille diversifié de médicaments génériques de qualité couvrant les principales classes thérapeutiques (endocrinologie, anti-infectieux, cardiologie, gastro-entérologie, OTC, néphrologie, dermatologie, pneumologie, gynécologie métaboliques). JULPHAR a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 272 millions d'euros.

Le partenariat SAIDAL-JULPHAR a été conclu en 2014 pour la réalisation d'une usine de médicaments injectables et de produits hospitaliers à El Harrach. L'entrée en production de cette usine est programmée pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2016.

❖ SERVIER

SERVIER est le premier groupe pharmaceutique indépendant français spécialisé dans différents domaines thérapeutiques : les maladies cardiovasculaires, le système nerveux central, la psychiatrie, la cancérologie, le diabète et le métabolisme et la rhumatologie. Il est présent dans 140 pays et emploie 17 000 collaborateurs.

---

<sup>7</sup> Disponible sur : « <https://www.saidalgroup.dz/index.php/partenariat/politique-partenariat> »

<sup>8</sup> Disponible sur : « <https://www.saidalgroup.dz/index.php/partenariat/partenaies> »

Le partenariat SAIDAL-SERVIER conclu en 2014 porte sur la production sous licence des médicaments princeps de la gamme SERVIER.

❖ PFIZER

PFIZER est un groupe pharmaceutique américain, leader mondial dans son secteur et présent dans plus de 150 pays. Le partenariat qui a été scellé entre SAIDAL et Pfizer Pharm Algérie le 21 mai 1997, portait sur la création en septembre 1998 de la Société conjointe PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) pour la fabrication et le conditionnement des produits pharmaceutiques et chimiques spécifiques, propriété de Pfizer.

❖ NOVO NORDISK

Spécialiste mondial de la santé, Novo Nordisk est un chef de file de l'innovation et un leader mondial du traitement du diabète depuis 88 ans. La société occupe aussi une position de premier plan dans les domaines du traitement de l'hémophilie, des traitements par hormone de croissance et de l'hormonothérapie substitutive. Basé au Danemark, Novo Nordisk emploie plus de 32 000 personnes dans 75 pays et commercialise ses produits dans 179 pays.

Le partenariat technologique, industriel et commercial conclu le 21 avril 2012 entre SAIDAL et Novo Nordisk, vise la production à Constantine de l'insuline de la gamme Novo Nordisk sous toutes ses formes à travers la réalisation d'une nouvelle usine (stylos) pour couvrir les besoins du marché à l'horizon 2030 et pour l'exportation et la modernisation de l'usine actuelle (flacons), dont la reprise de la production sous licence est prévue en février 2015.

## SECTION 2 L'EXPERIENCE PARTENARIALE ETUDE DE CAS : SAIDAL /SANOFI

### 2.1 Présentation de l'entreprise publique économique SAIDAL<sup>9</sup>

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens. L'Etat détient 80 % du capital de SAIDAL, les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques. Organisé en groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain. Il a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production des médicaments génériques et de contribuer à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation :

- ❖ Assurer son autonomie financière et sa longévité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
  
- ❖ Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques. Elle s'efforce ainsi de promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament, contribuer à la réduction des importations, s'ouvrir sur les marchés extérieurs et accroître le degré de satisfaction des consommateurs qui semble être incontournable pour assurer sa position sur le marché.

---

<sup>9</sup> Disponible sur <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/qui-sommes-nous>.

## **2.2. Présentation de la multinationale SANOFI**

### *SANOFI en Algérie*

La présence de SANOFI en Algérie remonte au début des années 1990. Elle est aujourd'hui présente à travers trois entités juridiques locales à savoir :

- ❖ Sanofi Aventis Algérie SPA (localisée à Ain Benian),
- ❖ Winthrop Pharma Saidal (localisée à El Harrach),
- ❖ Bureau de liaison<sup>10</sup> Sanofi Winthrop Industrie.

Le laboratoire occupe une position de leader sur le marché algérien avec 12,96 % de part de marché (cf. annexe n°6) et un chiffre d'affaires en 2010 de 20,7 milliards de dinars. En effet, SANOFI est le premier producteur privé dans le classement des ventes de médicaments à l'échelle nationale dans la production des génériques et occupe la 2<sup>ème</sup> place après le groupe public SAIDAL.

SANOFI a investi dans la construction de deux unités de fabrication (opération industrielle) en Algérie et un complexe industriel est à l'étude. Une usine à Aïn Benian (qui était à la base l'Institut Médical Algérien (IMA), qu'elle a racheté par la suite pour en faire une usine), produisant 12 millions d'unités de formes liquides. Une autre usine à Oued Smar, réalisée en partenariat avec SAIDAL dans le cadre de la joint-venture Winthrop Pharma SAIDAL, produit 20 millions d'unités de formes sèches. Les capacités de production seront portées à 80 millions d'unités ventes lorsque la nouvelle usine de Sidi Abdellah entrera en production (cf. annexe 3).

SANOFI Algérie « *emploie plus de 670 collaborateurs et son portefeuille en Algérie comporte 162 médicaments, dont 52 produits localement (43 princeps et 9 génériques) sur ses propres sites et 8 dans les sites de ses partenaires locaux, et le reste de sa gamme de médicaments sont importés*<sup>11</sup> (dossier de presse de SANOFI Algérie). En effet, SANOFI est dominante par l'importation. Parmi les médicaments emblématiques qu'elle importe, on trouve par exemple l'insuline pour le traitement du diabète.

---

<sup>10</sup> L'objectif d'un bureau de liaison est de permettre la création d'une structure souple, afin de tester un marché. C'est en effet destiné à une phase préliminaire d'approche de marché.

<sup>11</sup> Disponible sur: « [file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20(7).pdf) ».

Au-delà de la fabrication et de la mise à disposition de traitements, SANOFI n'a eu de cesse d'accompagner le développement de la professionnalisation du secteur pharmaceutique en Algérie. Elle est ainsi impliquée de manière active dans le développement de partenariats avec les sociétés savantes, les experts hospitalo-universitaires et les établissements de santé visent à renforcer les programmes de sensibilisation et d'information médicale. Des modules pédagogiques destinés aux médecins et aux patients ont été développés en collaboration avec des experts hospitalo-universitaires. En effet, l'activité « études cliniques » de SANOFI AVENTIS Algérie constitue une référence dans le secteur et emploie une équipe multidisciplinaire de médecins et d'attachés de recherche clinique. Ces derniers participent activement à des études cliniques de développement sur les molécules pour identifier et valider de nouvelles formes qui ne sont pas encore disponibles sur le marché.

### ***SANOFI dans le monde***

SANOFI est leader dans le domaine de la santé. C'est la première entreprise pharmaceutique française. Elle est classée dans la 3<sup>ème</sup> place à l'échelle mondiale. Centrée sur les besoins des patients, elle a connu depuis sa création plusieurs fusions pour donner naissance à l'un des plus grands laboratoires européens.

SANOFI est présente dans le monde à travers plusieurs classes thérapeutiques. En effet, ce groupe mondial est concentré sur sept axes principaux : cardiovasculaire, thrombose, système nerveux central, oncologie, maladies métaboliques, médecine interne et vaccins (*cf.* annexe n°7).

### **Historique de l'entreprise<sup>12</sup> (*cf.* annexe n°1)**

SANOFI est l'héritier d'une très longue histoire qui s'illustre avec les grands progrès scientifiques des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles et la notoriété des principaux laboratoires industriels qui ont marqué l'évolution de la chimie, de la pharmacie et de la médecine.

- En 1718, les Laboratoires Midy sont créés par une famille de pharmaciens. En 1980, le groupe Clin Midy est racheté par SANOFI.

---

<sup>12</sup>. Disponible sur : « <http://dz.sanofi.com/1/dz/fr/layout.jsp?scat=9DE00BEA-8D8C-4C39-AF48-0B1DD94DC991> »

- Les Laboratoires Dausse sont fondés en 1834 et les Laboratoires Robert & Carrière en 1901. Leur alliance donnera naissance en 1970 au groupe Synthélabo.
- En 1860, le pharmacien Etienne Poulenc crée la société Wittmann et Poulenc Jeune.
- En 1910, le laboratoire Rorer voit le jour. La fusion des deux sociétés donnera naissance en 1990 à Rhône-Poulenc Rorer.
- En 1863, un groupe de chimistes, de commerçants et d'ouvriers se lance dans la fabrication de colorants dans une petite usine située à l'ouest de la ville de Höchst en Allemagne. C'est l'origine de la société Hoechst qui, par son alliance avec le laboratoire Roussel fondé en 1911, donnera Hoechst Marion Roussel.
- En 1887, Marcel Mérieux, élève de Louis Pasteur, fonde l'Institut Biologique Mérieux qui deviendra en 2004 Sanofi Pasteur, la division vaccin du groupe SANOFI.
- Les groupes SANOFI et Synthélabo fusionnent en mai 1999 pour constituer un acteur majeur de la pharmacie. Il s'agit de deux groupes jeunes, fondés respectivement en 1973 pour SANOFI et en 1970 pour Synthélabo.
- En décembre 1999, les groupes Rhône-Poulenc et Hoechst Marion Roussel, officialisent par leur fusion la création d'Aventis. Le groupe franco-allemand se situe dans les tous premiers mondiaux.

❖ Naissance du nouveau groupe, « Sanofi-Aventis »

En 2004, le PDG de Sanofi Synthélabo, Jean François Dehecq, lance une offre publique mixte d'achat échange (OPA-OPE) sur Aventis, pour un montant de 48,5 milliards d'euros sans concertation préalable. C'est dans ce cadre que Sanofi-Synthélabo prend le contrôle d'Aventis. La fusion-absorption, finalisée le 31 décembre de la même année, donne naissance à Sanofi-Aventis, l'objectif est de créer le leader européen derrière l'américain Pfizer et le britannique Glaxo Smith Kline. Le 6 mai 2011, Sanofi-Aventis simplifie son nom en SANOFI.

### **2.3 Présentation du partenariat entre SANOFI et SAIDAL**

A l'époque, SANOFI était présente en Algérie seulement à travers les activités d'importation et de distribution, elle n'avait pas d'activité industrielle. En effet, Aventis Pharma Algérie a été créée en 1997. Il s'agit d'une entreprise par actions (indépendante juridiquement d'après la législation algérienne) qui est une filiale d' « Aventis international »,

sous le nom « Rhône Poulenc Rorrer (SPA) » avec une activité essentiellement d'importation et de distribution des produits pharmaceutique du groupe.

➤ *La naissance du partenariat entre les deux groupes*

Le développement de la production locale a toujours été un objectif prioritaire de la politique de santé et de la stratégie de développement du pays (Plan de Développement de l'Industrie Pharmaceutique, approuvé par le Conseil des Ministres, le 22 Janvier 1986).

En 1991, le Fonds de Participation Chimie-Pharmacie a fixé les axes d'une stratégie à moyen et long terme, visant à la dynamisation du secteur pharmaceutique, à sa consolidation et à son développement. Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont affiché la ferme volonté de développer l'industrie pharmaceutique nationale. Cependant, les ressources et les compétences des entreprises nationales se sont révélées insuffisantes (la production était très peu développée et de faible valeur technologique). Cet état de fait a incité les autorités à reconnaître le bénéfice potentiel de l'intervention des laboratoires étrangers.

Les pouvoirs publics ont établi en 1998 un cahier des charges faisant obligation à tout importateur d'investir dans les projets de production dans un délai de deux années (02) sous peine de retrait, de l'agrément lié à l'exercice de son activité été réalisé avec comme objectif principal la fabrication de médicaments génériques, répondre ainsi aux besoins de santé publique et de contribuer à la réduction de la facture de l'importation. La promulgation de cette obligation d'investissement a quelque peu changé donne, la plupart des unités de production ont été construites à partir de cette date.

C'est dans ce contexte, qu'un accord de partenariat a été signé entre l'entreprise nationale SAIDAL et l'entreprise française Aventis pharma Algérie (sous le nom de SANOFI actuellement) en créant la joint-venture Aventis Pharma SAIDAL (APS). Elle a été rebaptisée Winthrop Pharma SAIDAL (WPS), après la fusion en 2004 du franco-allemand avec le français Synthélabo. En 2010, l'objet de la joint-venture est redéfini, pour se consacrer à la production des médicaments génériques de qualité SANOFI sous la marque Winthrop.

**Chapitre III L'apport de la contribution du partenariat au développement des entreprises pharmaceutiques locales**

Cette Société conjointe dont le capital est détenue « à 30% par le groupe SAIDAL et 70% par SANOFI » (dossier de presse SANOFI Algérie)<sup>13</sup>, a pour objet social la préparation, la fabrication, le façonnage et la commercialisation en Algérie des spécialités pharmaceutiques à usage humain.

- Le tableau ci-dessous, retrace l'évolution de la joint venture WPS

**Tableau n°10 :** Evolution de la joint-venture Winthrop pharma SAIDAL (de 1998 à nos jours)

<b>Année</b>	<b>Réalisation</b>
1998	Création des statuts de l'entreprise Rhône-Poulenc SAIDAL (RSP), joint-venture entre Rhône Poulenc Rorer (RPR) Algérie et le Phramal groupe SAIDAL (70%/ 30%).
1999	Démarrage des constructions de l'usine.
2000	Réception techniques des équipements chez les fournisseurs et installation des équipements sur le site.
2001	Qualification des équipements (IQ, OQ, PQ) <sup>14</sup>
2001	Au 14 juillet, obtention de la décision définitive d'exploitation du site et début de validation des procédés (premier produit Doliprane 500 mg).
2002	Poursuite du programme de validations suivi des productions de routine.
2002	Au 05 mai, Rhône-Poulenc SAIDAL (RPS) devient Aventis-Pharma SAIDAL (APS) après la fusion entre RPR et HMR
2003	Montée en cadence des productions et finalisation du programme de validation des produits de la gamme ex RPR
2005	Nouvelle organisation industrielle (création Direction des Affaires Industrielles Algérie après le rachat d'Aventis par Sanofi)

<sup>13</sup> Chiffre disponible sur : « [file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20(6).pdf) ».

<sup>14</sup> Dans le domaine pharmaceutique : On valide une démarche, un procédé, une méthode, une manière de faire . On qualifie un équipement, une installation, une ligne de production, un outil de production.. *Qualification de l'installation* (QI ; IQ pour Installation Qualification) : vérification documentée que les installations, systèmes et équipements, tels qu'ils ont été installés ou modifiés, sont conformes à la conception approuvée et aux recommandations du fabricant. *Qualification opérationnelle* (QO ; OQ pour Opérationnel Qualification) : vérification documentée que les installations, systèmes et équipements, tels qu'ils ont été installés ou modifiés, fonctionnent comme prévu sur toute la gamme d'exploitation.

### Chapitre III L'apport de la contribution du partenariat au développement des entreprises pharmaceutiques locales

2006	Transfert de nouveaux produits et croissance des volumes de la gamme ex HMR
2007	Baisse significative des volumes (Produits base business et Doliprane 500mg), impact de la menace des tarifs de référence sur les ventes d'Amarel et de Triatec.
2007	05 mars, Aventis-Pharma Saïdal devient Winthrop Pharma Saïdal (WPS)
2008	Nouveau programme de transfert de génériques offensifs et princeps pour préparer l'interdiction d'importation
2009	Lancements projets Hoggar 1 pour réduire l'impact de l'interdiction d'importation <sup>15</sup>
10-14	Investissements pour accroître la capacité

Source : documents internes de SANOFI.

La vocation d'origine de WPS est de produire des génériques (toute filiale de Sanofi-Aventis dédiées aux génériques porte le nom de Winthrop). En février 2009, WPS a d'ailleurs obtenu ses premières autorisations de mise sur le marché pour trois produits (un antifongique, un antihypertenseur, un antidiabétique).

Cette société mixte détient un capital social de 20 millions de dinars (3 millions de dollars) et fabriquera 4 classes thérapeutiques, des anti-inflammatoires, des antalgiques et des antihypertenseurs. Le montant de l'investissement de l'usine est de l'ordre de 10 millions de dollars<sup>16</sup>.

WPS est une usine implantée à Oued Smar. Elle est la deuxième dans le monde à utiliser la très performante technologie des effervescences. L'usine qui emploie 120 employés possède une capacité de production de 11 millions d'unités.

#### Le démarrage du projet du partenariat

Le groupe Aventis Pharma Algérie (RPR) a accordé à sa filiale « Aventis Pharma SAIDAL (RPS) » le droit exclusif de fabriquer et vendre en Algérie certaines de ses spécialités pharmaceutiques.

<sup>15</sup> Interdiction de l'importation de 128 médicaments produits localement (circulaire de septembre 2003) puis son annulation en 2005, son rétablissement en 2008 (l'arrêté ministériel du 30 octobre 2008, faisant obligation d'investir dans la production locale et interdiction de l'importation des médicaments produits localement).

<sup>16</sup> Doucement interne de l'entreprise : présentation institutionnelle de Sanofi, 2012, p.9.

- RPS ne disposait pas des moyens humains et matériels lui permettant de fabriquer elle-même en Algérie, tout ou partie des spécialités pharmaceutiques pour lesquelles elle s'est vue accorder une licence par le groupe Rhône Poulenc Rorrer.
- SAIDAL déclare disposer du personnel qualifié, des locaux et des équipements nécessaires à la mise en forme pharmaceutique de médicaments lui permettant de pouvoir assurer les meilleures conditions d'efficacité et dans le strict respect des dispositions légales et réglementaires, la fabrication et le conditionnement de spécialités pharmaceutiques.

À partir de 1998, Sanofi Aventis a signé d'autres contrat de partenariat avec des entreprises algériennes en confiant à des sous traitants tels que, Biopharm et Prodiphal Production et pharma alliance, dans le but d'accroître davantage sa production nationale. Il leur a dès lors confié le façonnage de ses médicaments afin de garantir la disponibilité de ses produits pour l'ensemble de ses clients.

Un contrat est établi entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, précisant leurs responsabilités respectives dans la fabrication et le contrôle de produit. Les aspects techniques du contrat devraient être convenus par des personnes compétentes possédant des connaissances appropriées en technologie pharmaceutique, en analyse et en bonnes pratiques de fabrication. Tous les accords pris pour la fabrication et l'analyse devraient être en conformité avec l'autorisation de mise sur le marché et agréés par les deux parties.

Le contrat devrait préciser de quelle façon le pharmacien responsable libérant le lot destiné à la vente devrait s'assurer de la conformité de la fabrication et du contrôle de chaque lot aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché (AMM), le contrat précise de quelle façon la personne qualifiée, reconnue par l'autorité compétente de l'Etat concerné, libérant le lot destiné à la vente devrait assurer de la conformité de la fabrication et du contrôle de chaque lot aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché.

Le contrat devrait définir clairement qui est responsable de l'achat des matières premières et des articles de conditionnement, de leur contrôle et de leur acceptation, de la décision d'entreprendre la fabrication et les contrôles de qualité y compris les contrôles en cours de fabrication et qui est responsable du prélèvement d'échantillons et de l'analyse.

### Chapitre III L'apport de la contribution du partenariat au développement des entreprises pharmaceutiques locales

---

Les dossiers de fabrication et de distribution, ainsi que les échantillons de référence devraient être conservés par le donneur d'ordre ou mis à sa disposition. Toute pièce nécessaire à l'évaluation de la qualité du produit, en cas de réclamation ou de défaut, devrait être immédiatement accessible et sa référence précisée dans les procédures de réclamation ou de rappel du donneur d'ordre.

Après la signature du contrat en 1997, il a été décidé de façonner les produits suivants :

- ❖ DENORAL.
- ❖ DOLIPRANE.
- ❖ FALGUL.
- ❖ MAALOX.
- ❖ ROVAMICYNE.
- ❖ TOPLEXIL.
- ❖ DENORAL Adulte et enfants.

Après l'année 2003, la gamme de façonnage s'est réduite à deux produits seulement :

- ✓ Toplexil Sirop : antitussif.
- ✓ Maalox suspension : antiacide.

En date du 28 mai 2004, un autre contrat a été signé par la société Sanofi-Aventis « assistance technique ». Le 16 Avril 2006, est lancée la réalisation de l'insuline sous trois types différents qui sont nommés comme suit :

- ❖ La rapid.
- ❖ L'absal.
- ❖ La combin.

Les objectifs en termes de produits sont de 5 millions d'unités vendues par an. L'investissement a coûté au groupe SAIDAL 13 millions d'euro, sans avoir dépassé le budget prévu pour cet investissement qui vise à réduire la facture d'importation.

#### **2.4. Les effets du partenariat pour l'entreprise publique**

L'accord de partenariat apporte un apport commercial, et scientifique dans les activités du Groupe SAIDAL.

➤ Dans le domaine industriel

Sanofi-Aventis a fourni à SAIDAL les préparations pharmaceutiques pour la production dans ses usines, des produits de Sanofi ci-dessus :

- ❖ Toplexil.
- ❖ Maalox.
- ❖ Insuline.

SAIDAL prends en charge le conditionnement pharmaceutique de ces produits, en vue de leur commercialisation en Algérie. La présentation commerciale des dits produits ainsi que les conditions de leur mise sur le marché, sont définies entre les deux parties. SANOFI a fourni à SAIDAL les dossiers techniques des produits, ainsi que toutes les informations d'ordre technique et scientifique utiles pour la production et le contrôle de ces produits. Les deux sociétés ont signé un accord de confidentialité pour protéger ces documents techniques et les informations qui sont contenues.

➤ Aspect commercial

La commercialisation en Algérie des produits objet de ce protocole a été effectuée par et sous la responsabilité de SANOFI, dans un premier temps. Les conditions commerciales (prix, facturation, paiement, durée, etc.) sont définies dans le contrat de fabrication signé entre les deux parties.

➤ Aspect scientifique

SAIDAL et SANOFI échangeront toute information scientifique et technique utile à leurs activités respectives.

➤ Divers

L'un des leviers de la politique du groupe (SANOFI) repose sur la transmission des compétences à travers un programme de formation et d'accompagnement de ses salariés ainsi que des professionnels de santé en Algérie. SANOFI souhaite ainsi étendre son transfert de savoir-faire dans tout le pays. Toutes ces initiatives s'inscrivent dans la politique de développement de SANOFI en Algérie mais aussi dans sa volonté de se positionner comme un partenaire privilégié de la politique de santé menée par les pouvoirs publics.

Les deux parties conviennent en outre, de développer toute possibilité de coopération dans d'autres domaines (production de matière première, recherche, participation,...etc.).

La mise en œuvre du partenariat permet au groupe SAIDAL de se hisser aux mêmes rangs que ces partenaires mais aussi pour plusieurs raisons qui sont les suivantes :

- Conquérir une plus grande part de marché.
- La création d'emplois.
- Transfert de technologie et du savoir-faire.
- Moderniser les équipements de production (SANOFI a ainsi acheté des équipements pour SAIDAL).
- Bénéficier des formations de haut niveau.
- La réduction de facture des importations.
- La diminution des coûts de la production.

## **2.5 L'intérêt des partenaires pour la création d'une JV**

Dans un contexte d'un pays comme l'Algérie, les multinationales concluent des *JV* et autres alliances stratégiques pour essentiellement garantir l'approvisionnement en matières premières et pour conquérir de nouvelles parts de marchés.

La joint-venture se révèle comme une méthode d'approche très efficace lorsque le pays d'accueil a une culture différente ou que le marché ciblé est difficile d'accès. La firme s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales, les pratiques et les comportements sur le marché étranger, comme fût le cas pour SAIDAL et SANOFI.

En contrepartie, les gouvernements des pays d'accueil voient en cette association une forme de développement économique par rapport aux formes de transfert de technologie (cession, licence, vente d'usine), les autorités privilégient les coentreprises à l'aide d'une réglementation plus simple en vue de promouvoir cette forme de partenariat, car le pays hôte bénéficie d'un savoir faire industriel, de compétences technologiques, de développement des reflexes et pratiques managériales dans le domaine du contrôle et de l'organisation. Et ainsi contribuer fortement à la disponibilité et l'accessibilité des produits, et surtout le développement de l'industrie pharmaceutique nationale.

En effet, l'Algérie a toujours dépendu des importations de différents médicaments pour satisfaire la demande locale croissante. C'est dans ce cadre que l'engagement du gouvernement pour améliorer le développement humain se distingue à travers les politiques de santé publique et sa stratégie de partenariat pour promouvoir et développer une industrie performante répondant aux besoins. Les contrats de partenariats qui ont été menés avec les entreprises étrangères, visaient essentiellement l'apport technologique, l'intégration aux marchés régionaux et internationaux, l'élargissement et l'enrichissement de la gamme de production, la création de laboratoires de contrôle de la qualité des médicaments. Pour le partenaire du pays du nord, cet accord lui permet d'accéder à des réseaux de distribution, de minimiser le risque de son projet sur le territoire du pays en voie de développement et de gagner des parts de marché et augmenter son chiffre d'affaires.

## **CONCLUSION**

Désormais, le partenariat représente une option qui se répand partout dans le monde, notamment dans les pays en voie de développement. L'Algérie témoigne de cette stratégie de partenariat dans plusieurs secteurs d'activité. L'une des formes les plus répandues est la co-entreprise, ou joint-venture, qui est parmi les techniques les plus populaires associées au développement et l'exploitation de la technologie.

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé d'expliquer les différentes étapes qu'a connu le partenariat stratégique entre SAIDAL et son partenaire SANOFI-AVENTIS, l'intérêt de leur contribution ainsi que l'apport de cet accord (la création de la joint-venture WPS) sur le plan technique, commercial, apprentissage et économique. Afin de promouvoir une industrie pharmaceutique locale, et plus particulièrement la production du générique.

L'étude de ce chapitre nous a permis d'aboutir à la conclusion que cet accord de partenariat a des effets bénéfiques pour le développement l'entreprise SAIDAL.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION

Ce travail nous a permis de mettre en lumière les enjeux que représentent les accords de partenariat pour les entreprises qui l'adoptent à partir d'une enquête de terrain réalisée au niveau de la direction développement industriel et partenariat des deux entités concernées.

Notre travail de stage a porté plus précisément sur le cas d'un accord réalisé entre une firme multinationale SANOFI et une entreprise publique algérienne SAIDAL opérant dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Cette opération s'avère être un exemple type qui montre l'importance des accords de coopération dans l'aboutissement à la réalisation d'investissements productifs.

A cet égard, nous avons avancé au début de notre mémoire quelques hypothèses, à savoir

- ❖ Pour la firme locale, cet accord peut se traduire comme une stratégie efficace d'évitement d'un concurrent potentiel.
- ❖ L'entreprise étrangère escompte, par l'intermédiaire de ce contrat de partenariat, de bénéficier du réseau relationnel de l'entreprise locale, d'acquérir des parts de marché, et de minimiser son risque quant à son implantation sur le marché en question.
- ❖ L'entreprise locale peut être intéressée par les nombreux avantages générés par cette forme de partenariat : accès à une expertise technique non maîtrisée, acquisition d'un savoir-faire industriel, amélioration du capital des ressources humaines, etc.

A travers notre analyse, le partenariat est retenu comme un objectif dans la politique nationale pour le développement industriel du pays. En effet, c'est dans le but d'attirer les investisseurs étrangers qu'aujourd'hui tout un arsenal juridique et réglementaire est mis en œuvre. Il accorde au capital étranger de substantiels avantages (financiers, fiscaux, douaniers, etc.) et une garantie certaine (liberté de transfert du capital, etc.). De plus, il demeure favorable pour le groupe SAIDAL grâce à son apport technique, managérial et commercial.

Par ailleurs, la firme multinationale SANOFI tire des avantages en s'alliant avec l'entreprise nationale SAIDAL, en termes de réductions des coûts, de réalisation d'économies d'échelle et de renforcement de sa position sur un marché étranger difficile ayant de bonnes perspectives de développement futur.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGE

1. EDIGHOFFER J-R, (1999), *Précis de gestion d'entreprise : Organisation stratégique*, Paris, collection Repères pratiques Nathan.
2. Fréry F, Johnson G, Scholes K, Whittington R, (2011) Pearson, chapitre 10: *Fusions et acquisitions, alliances et partenariats*, Education France, Stratégique, 9e éd, disponible sur : [http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520\\_chap10.pdf](http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520_chap10.pdf)
3. GARRETTE, B et DUSSAUGE, P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.

## ARTICLES DE REVUES

1. BENMANSOUR, A et LACHACHI, M, (2005), « Quelle place occupe la loi 90/10 dans la politique monétaire Algérienne », Université de Tlemcen. Disponible sur :« <http://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/رسانل%20ماجستير/séminaire/20%...20%الاقتصادية%20السياسات%20الدولي%20الملتقى/telmsan/2.pdf> ».
2. BOUZAR, C et TAREB, F, (2010), « L'investissement direct étranger et les transferts de technologie vers les pays d'Afrique : Cas de L'Algérie ». Disponible sur:« [http://www.academia.edu/3132474/linvestissement\\_direct\\_etrange\\_et\\_les\\_transferts\\_de\\_technologie\\_vers\\_les\\_pays\\_dafrique\\_cas\\_de\\_lalgerie](http://www.academia.edu/3132474/linvestissement_direct_etrange_et_les_transferts_de_technologie_vers_les_pays_dafrique_cas_de_lalgerie) »
3. CHALENCON, L, (2012), «La performance des fusions-acquisitions»:Une revue de la littérature. disponible sur : « [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/69/06/34/PDF/ChalenconL\\_La\\_performance\\_des\\_Fusions-acquisitions.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/69/06/34/PDF/ChalenconL_La_performance_des_Fusions-acquisitions.pdf) ».
4. COINTERAU, M, (1990) ; « le partenariat », *Revue française de gestion*.
5. EL-Filali M, et El-Youssefi, (2000) ; « à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologie », *cahiers du CRISES*, No ET0008.
6. HENDRICKX, C Maitre de conférences à l'université de Rennes, (1996) : « Problématique du transfert de technologie et nouvelles théories de l'innovation et de la firme », *CERETIM, Revue Région & Développement*, N° 3.
7. Manuscrit auteur (2012), « publié dans la 2ème Conférence ATLS-AFMI », Lyon, France.
8. MARION, N. (2009):«L'industrie pharmaceutique », Publié dans *Regards croisés sur l'économie*,

N°5. Disponibles sur : « [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RCE\\_005\\_0210](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RCE_005_0210) ».

9. MICHELE, H. décembre (2000) : « coopération interentreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N° 4, université d’ Nancy.
10. OUCIEF, A : « Transfert de technologie et intégration régionale dans la zone euro-méditerranéenne : union européenne – pays du Maghreb ».
11. ROUACH, D (1999), « Management du transfert de technologie : L’art de coopérer, innover, veiller, Gestion », *Presses Universitaires de France*, Paris.
12. Les conflits dans les joint-ventures internationales (JVI) sous le prisme de la gestion de crise :  
« [http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/69/03/33/PDF/ATLAS2012\\_Moalla\\_Pundrich\\_Triki.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/69/03/33/PDF/ATLAS2012_Moalla_Pundrich_Triki.pdf) ».
13. Snoussi Z, (2014), « L’impact du Tarif de Référence couplé avec l’entrée des génériques sur les prix des médicaments en Algérie ».

## **THESES**

1. LAMOURI, S. (2014), *La dynamique d’Accumulation de capacités Technologiques en Algérie : Cas des industries chimiques et pharmaceutiques*, Université de Pau et des Pays de l’Adour, France.
2. SNOUSSI, Z. (2013), *L’accès aux médicaments en Algérie : Une ambiguïté entre les brevets des multinationales et le marché du générique*, Université Hassiba Ben Bouali de Chlef, spécialité : science économique.

## **MEMOIRES**

1. ABI AYAD, A. (2012), Université ABOU-BEKR BELKAÏD, (Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales) ECOLE DOCTORALE MANAGEMENT INTERNATIONAL, Mémoire pour l’obtention du MAGISTER Option : Marketing international.
2. BOURAS, A. (2005), La contribution du partenariat étranger dans le développement du management des entreprises privées, cas : LG Electronics & ESSALEM

Electronics. Ecole des hautes études commerciales EHEC, spécialité : commerce internationale. Algérie.

3. CHERIET, F. (2006), Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier. N°97.France.
4. GUEDON, S. et MELOU, C. (2002), Les joint-ventures : caractéristiques générales et typologie, Université de Rennes par : DESS Finance d'Entreprise Faculté des sciences économiques.
5. SEKHER, k. Algérie (2012), Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL, université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, spécialité : Management des entreprises, Disponible sur « [http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire\\_sekher\\_kahina.pdf](http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire_sekher_kahina.pdf) ».

## DOCUMENTS INTERNES A L'ORGANISME D'ACCEUIL

1. Document « Dossier de presse Sanofi », (2010).
2. Rapport institutionnelle de Sanofi-Algérie,(2012).

## DOCUMENTS

1. Document de travail, (1996), *la formation d'alliances stratégiques dans les industries Canadiennes: une analyse microéconomique*, N°13, Disponible sur : « [http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520\\_chap10.pdf](http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520_chap10.pdf) »
2. Document industrie pharmaceutique (2005), *Le rôle de l'innovation*, disponible sur : « <file:///C:/Users/fd/Desktop/05-10Yolin.pdf> ».
3. Document de travail, Sunder Magun, (1996), *La formation d'alliances stratégiques dans les industries Canadiennes : une analyse microéconomique*, N°13, Disponible sur : [http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520\\_chap10.pdf](http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520_chap10.pdf)

## SITES INTERNET

1. [http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520\\_chap10.pdf](http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100068000/extras/7520_chap10.pdf)
2. <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers13/stat141213fr.pdf>
3. [file:///C:/Users/fd/Downloads/developpement%20march%20mdicamentjuin2012%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/developpement%20march%20mdicamentjuin2012%20(4).pdf)

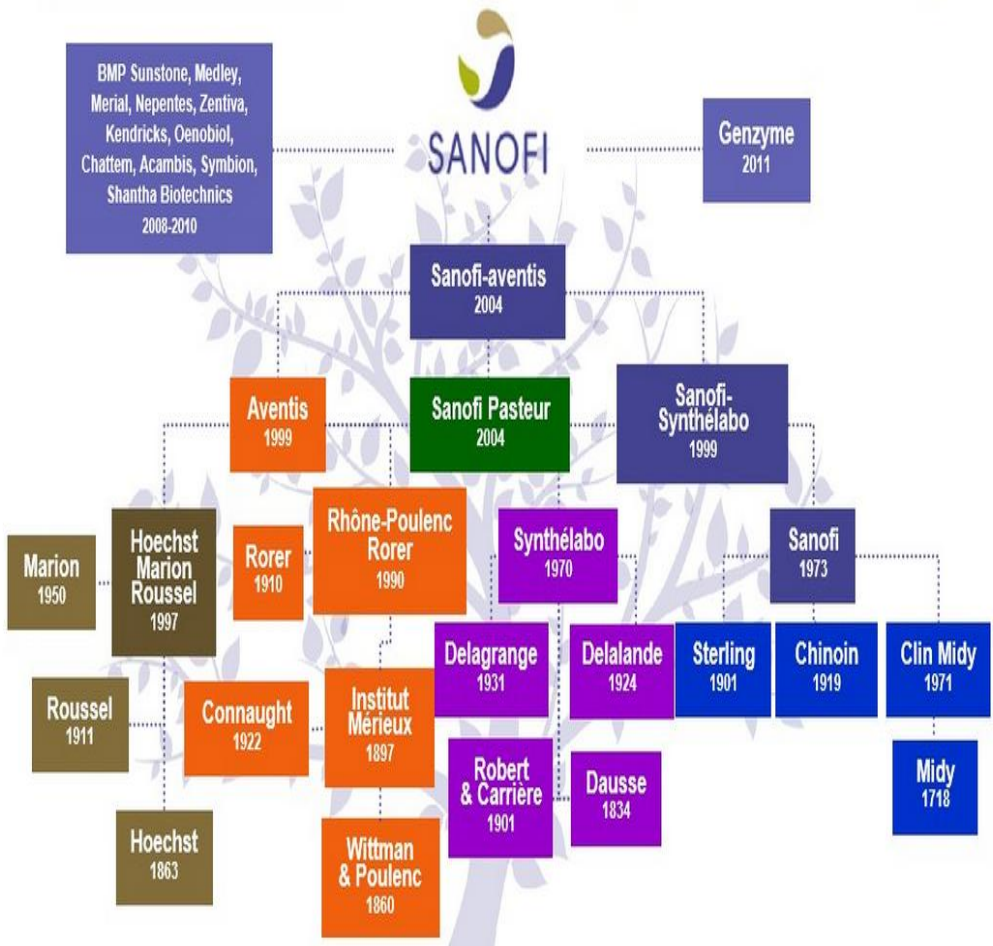
4. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Contrat-de-licence>
5. <http://definition.actufinance.fr/sous-traitance-858/>
6. <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/historique>
7. <file:///C:/Users/fd/Desktop/05-10Yolin.pdf>
8. <http://apps.who.int/medicinedocs/fr/d/Js2213f/3.2.html>
9. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-74604-fusions-dentreprises-quels-sont-les-facteurs-cles-dechec-1016607.php>
10. <http://www.endimed.com>
11. <http://www.aps.dz/economie/5065-alg%C3%A9rie-hausse-de-19-des-importations-des-produits-pharmaceutiques-au-1er-trimestre-2014-douanes>
12. <http://www.aps.dz/fr/economie/3027-la-facture-des-importations-de-m%C3%A9dicaments-en-nette-hausse-en-janvier-2014>
13. [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)
14. <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-cgp-3-structure-des-marches-et-formation-des-prix-47966730.html>
15. <http://www.droitafrique.com/images/textes/Algerie/Algerie%20Code%20des%20investissements%202009.pdf>
16. <http://www.mdipi.gov.dz/?Definition-de-la-privatisation>
17. <http://www.lesoiralgerie.com/pdf/2008/07/02/p03act.pdf>
18. <https://www.saidalgroup.dz/index.php/parteneriat/politique-parteneriat>
19. <https://www.saidalgroup.dz/index.php/parteneriat/partenaires>
20. <https://www.saidalgroup.dz/index.php/notre-groupe/qui-sommes-nous>
21. [file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C-63B4-4C98-AE13-0327C5EE3D43%20(7).pdf)
22. <http://dz.sanofi.com/l/dz/fr/layout.jsp?scat=9DE00BEA-8D8C-4C39-AF48-0B1DD94DC991>
23. [file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C63B44C98AE130327C5EE3D43%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/fd/Downloads/FB86053C63B44C98AE130327C5EE3D43%20(6).pdf)
24. <http://unctad.org/fr/Pages/Publications.aspx>

## **Rapport**

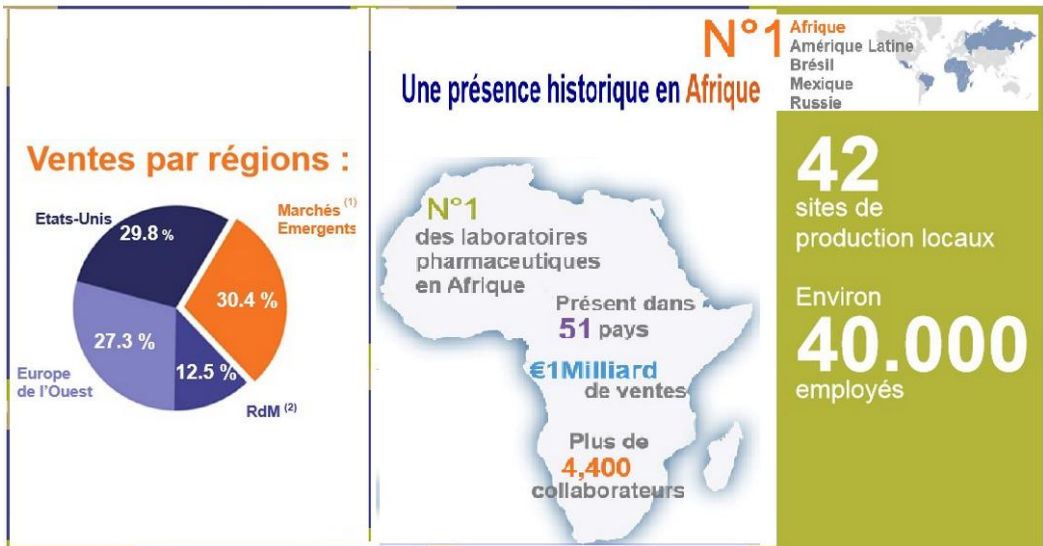
Rapport sectorielle n°1, 2011, Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement.

# **ANNEXES**

## Annexe N°1 : Histoire de SANOFI



## Annexe N°2 : Marché émergents, pole de croissance stratégique pour Sanofi



### Annexe N° 3 : L'usine Sanofi de Sidi Abdallah

**Figure 1**



- Implantée sur un terrain de 6,5 hectares au sein du pôle pharmaceutique et biotechnologique de la ville nouvelle de Sidi Abdallah.
- Une usine dédiée à la fabrication des médicaments destinés au marché Algérien.
- Une capacité de production et de distribution de 100 millions d'unités par an.
- Principalement des formes sèches et liquides.
- A terme, Sanofi produira en Algérie 80% des volumes distribués dans le pays.
- Créera 130 nouveaux emplois directs, en plus des 680 collaborateurs de Sanofi Algérie.
- Participera au transfert de savoir-faire pour la fabrication locale.
- Un investissement de 6,6 Milliards de dinars.

**Figure 2**

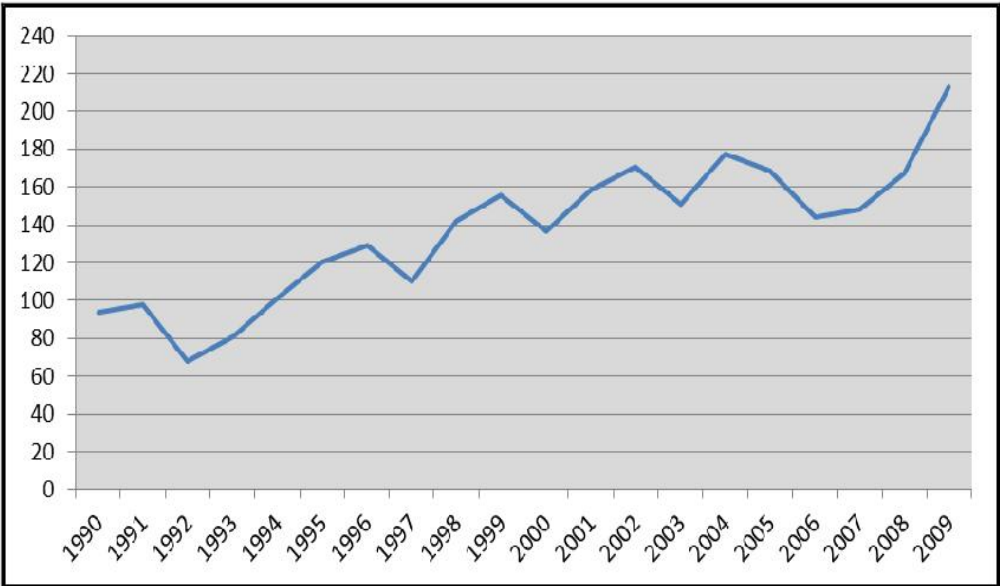


- Surface des bâtiments estimée à 3,5 hectares (production, distribution, stockage, utilités, administratifs).
- Capacité de stockage pour la distribution de 10.000 palettes, 6 quais d'expéditions,
- 240 spécialités pharmaceutiques différentes gérées.
- Démarrage du chantier fin 2013.
- Réception du centre de distribution fin 2015.

**Annexe N°4 : Répartition du marché algérien des génériques/ princeps  
2009/2010 (En millions d'euro)**

<b>Année</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	Estimation	Parts en%	Estimation	Partsen %	Estimation	Parts en %
<b>Princeps</b>	987,5	79%	1087,8	74%	1137,5	70%
<b>Générique</b>	262,5	21%	382,2	26%	487,5	30%

**Annexe N°5 : Evolution de l'indice de la production industrielle : Secteur Pharmacie**



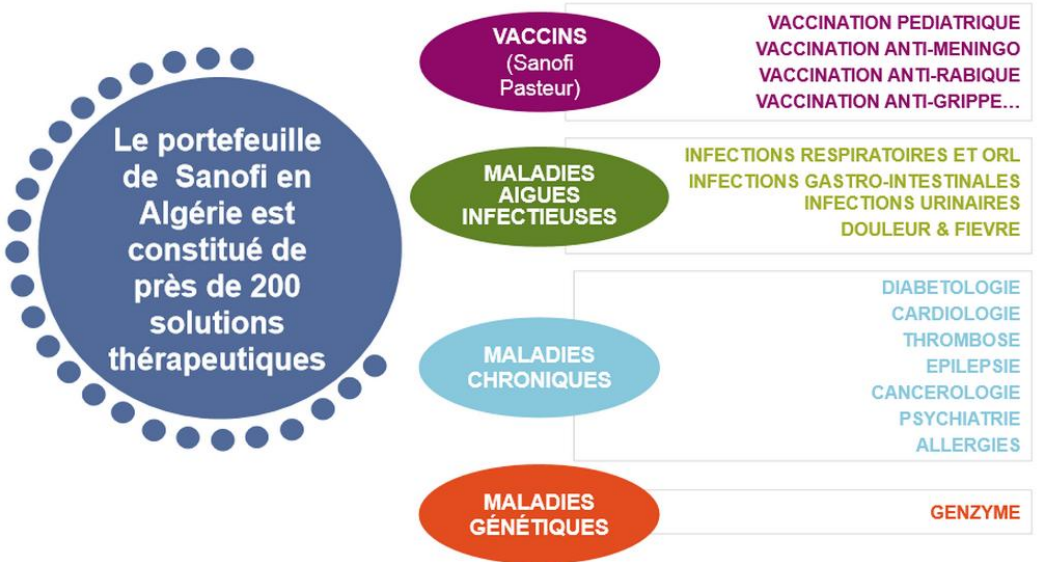
Source : Sahraoui (2013, p.90)

**Annexe N° 6:** classement des plus importants laboratoires en Algérie selon leurs parts de marché

	Mat Sales Euro Mn	Mat Market Share	Mat Sales Growth	El Value	Units MAT Mn	Units MAT Market Share	El Vol
<b>Overall Market</b>	<b>2 769,5</b>		<b>7,41</b>		<b>736,3</b>		
SANOFI-AVENTIS	359,0	12,96	9,64	102,1	100,7	13,68	100,0
GLAXOSMITHKLINE	168,5	6,09	15,78	107,8	37,8	5,13	103,4
HIKMA PHARMA	161,8	5,84	3,19	96,1	44,6	6,06	93,7
NOVO NORDISK	158,1	5,71	7,32	99,9	17,3	2,35	115,6
EL KENDI	132,7	4,79	21,16	112,8	22,4	3,04	111,1
PFIZER	123,1	4,45	-3,71	89,7	24,4	3,31	84,2
SAIDAL	108,6	3,92	-1,26	91,9	77,2	10,49	95,7
NOVARTIS	86,2	3,11	8,58	101,1	6,9	0,94	103,3
MSD	74,7	2,70	14,99	107,1	15,1	2,05	105,1
ASTRAZENECA	70,4	2,54	9,45	101,9	4,8	0,66	104,9

**-Etude de marché réalisé chez GSK**

**Annexe N° 7: Sanofi Algérie, un partenaire de santé global engagé**



# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
A. Présentation du sujet.....	1
B. Contexte théorique.....	2
C. Problématique et hypothèse.....	3
D. Plan du mémoire.....	4
<b>CHAPITRE I NOTIONS RELATIVES AU PARTENARIAT : PRESENTTION ET CARACTERISTIQUE</b>	
<b>INTRODUCTION</b> .....	6
<b>SECTION 1</b> Le partenariat : une nouvelle politique de développement.....	7
1.1 Aperçu historique du partenariat.....	7
1.2 Le concept du partenariat.....	8
1.3 Les facteurs favorisant l'essor du partenariat stratégique.....	10
1.4 Typologies et formes du partenariat d'entreprises.....	13
1.5 Processus de réalisation d'un partenariat d'entreprises.....	22
1.6 Les objectifs du partenariat.....	24
1.7 Avantages et limites des partenariats.....	25
<b>SECTION 2</b> Les approches théoriques des alliances stratégiques et la littérature sur le sujet.....	27
2.1 La théorie des coûts de transaction.....	27
2.2 L'approche stratégique.....	28
2.3 La théorie de l'apprentissage organisationnel.....	29
2.4 Le transfert de technologie pour répondre aux attentes des pays en voie de développement.....	30
<b>SECTION 3</b> De l'intérêt de développement via des joint-ventures : une forme de coopération en forte expansion.....	34

3.1 Les joint-ventures : définitions.....	34
3.2 Evolution des joint-ventures.....	35
3.3 Intérêts des joint-ventures.....	36
3.4 Evaluation de la performance des joint-ventures.....	37
3.5 Les facteurs clés de réussite des joint-ventures.....	40
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>42</b>

## **CHAPITRE II L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGERIE**

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>44</b>
<b>SECTION 1 Les spécificités du secteur pharmaceutique.....</b>	<b>45</b>
1.1 Nature et rôle de l'industrie pharmaceutique.....	45
1.2 L'évolution de cette industrie.....	47
1.3 Les particularités de l'industrie pharmaceutique.....	50
<b>SECTION 2 Le marché algérien des produits pharmaceutiques.....</b>	<b>52</b>
2.1 L'historique du secteur pharmaceutique algérien.....	52
2.2 Les acteurs de l'industrie pharmaceutique.....	59
2.3 L'offre et la demande au sein du marché algérien.....	60
A. Le secteur public de production.....	63
B. Le secteur privé de production.....	66
2.4 La structure des prix des médicaments.....	74
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>77</b>

## **CHAPITRE III L'APPORT DE LA CONTRIBUTION DU PARTENARIAT AU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES LOCALES**

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>79</b>
--------------------------	-----------

<b>SECTION 1</b>	Le développement du partenariat dans l'économie Algérienne.....	80
1.1	Les Facteurs favorisant l'ouverture de l'Algérie au partenariat.....	80
1.2	Le dispositif réglementaire en faveur du partenariat.....	81
1.3	Les objectifs du partenariat en Algérie.....	84
1.4	Le partenariat : la voie adopté par Saidal.....	88
<b>SECTION 2</b>	L'expérience partenariale étude de cas : SAIDAL /SANOFI....	91
2.1	Présentation de l'entreprise publique économique SAIDAL.....	91
2.2	Présentation de la multinationale SANOFI.....	92
2.3	Présentation du partenariat entre SANOFI et SAIDAL.....	94
2.4	Les effets du partenariat pour l'entreprise publique.....	100
2.5	L'intérêt des partenaires pour la création d'une JV.....	102
<b>CONCLUSION</b>	.....	103
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	.....	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		
<b>ANNEXE</b>		
<b>TABLE DES MATIERES</b>		