

## Logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique algérienne.

### Logics of decision and reasoning of implementation of joint ventures in the Algerian pharmaceutical industry.

BELLAHCENE-BELKHEMSA Ouerdia <sup>(1)</sup>,

<sup>1</sup> Faculté des Sciences Economiques de Tizi-Ouzou. O.bellahcene@yahoo.com

#### Information sur l'article

Reçu le : 22/4/2022

Accepté le : 09/8/2022

Publié le : 21/9/2022

#### Mots clés:

Mot clé.1: Joint-ventures

Mot clé.2: industrie pharmaceutique

Mot clé.3: complémentarité

Mot clé.4: asymétrie

Mot clé.5: espace de coopération

Codes de classification JEL:L24, L64

#### Résumé:

La dimension spectaculaire des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique se concrétise par la multiplication de ce type d'accord et la pluralité des objectifs visés. À partir de l'analyse de contenu complétée par des enquêtes réalisées sur le terrain en 2015, 2017 et 2020, cet article se propose d'examiner les logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique algérienne. Les résultats obtenus montrent à l'évidence la prégnance du contexte dans lequel ces JV surviennent. Le groupe public Sidal et les entreprises privées se sont engagés dans de nombreuses joint-ventures avec les laboratoires étrangers. L'expression de cette nouvelle forme organisationnelle apparaît plus qu'un changement temporel.

#### Keywords:

Keyword.1: Joint-ventures

Keyword.2: pharmaceutical industry

Keyword.3: complementarity

Keyword.4: asymmetry

Keyword.5: cooperation space

JEL Classification Codes: L24, L64

Abstract: The spectacular dimension of joint ventures in the pharmaceutical industry is reflected in the multiplication of this type of agreement and the plurality of objectives pursued. Based on content analysis supplemented by field surveys conducted in 2015 and 2020, this article examines the decision-making logic and reasoning behind the implementation of joint ventures in the Algerian pharmaceutical industry. The results obtained clearly show the importance of the context in which these JVs take place. The public group Sidal and the private companies have engaged in numerous joint ventures with foreign laboratories. The expression of this new organisational form appears to be more than a temporal change.

Auteur correspondant: BELLAHCENE épouse BELKHEMSA Ouerdia.  
O.bellahcene@yahoo.com

**1- L'introduction:** L'intérêt particulier attribué aux joint-ventures s'explique par la prolifération de ce type d'accords de coopération depuis maintenant plusieurs années. Entendues comme un mode de gouvernance hybride (Williamson, 1994); (Menard, 1997), de stratégie relationnelle, les joint-ventures supportent des transactions alternatives aux transactions marchandes ou des transactions internes par la hiérarchie. La "reconnaissance du statut particulier » (Garette & Quelin, 1992, p. 330) de ces structures a défini un champ de recherche spécifique qui a donné lieu à de nombreux travaux, tant du point de vue de l'organisation industrielle que du management stratégique (Kogut, 1988); (Garette & Quelin, 1992). Ces joint-ventures sont scellées pour transformer des rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter des biens et des services complémentaires indispensables au développement de nouvelles activités (Doz & Hamel, 2000).

De ce point de vue, l'industrie pharmaceutique offre un champ d'analyse particulièrement adapté comme le montre les travaux de (Hamdouch & Perrochon, 2000) (Hamdouch & Depret, 2000); (Maupertuis, 1999); (Sultan-Taieb, 2007); (Abecassis & Coutinet, 2008). L'adoption de ces « combinaisons complexes et évolutives est une nécessité » ( Hamdouch & Depret, 2000, p. 28) et sont centrées sur la phase de la recherche, sur la phase de développement clinique et faisant intervenir un certain nombre d'entreprises dans un faisceau de relations imbriquées, plus ou moins étroites, formant des structures en réseau (Sultan-Taieb, 2007); (Weinmann, 2005).

Cependant, les logiques de décision des joint-ventures se modifient en fonction des spécificités contingentes qu'elles rencontrent et le contexte dans lequel elles s'enracinent influence les logiques de décision de création et inhibe les raisonnements de leur mise en œuvre. Dans cette perspective, les joint-ventures scellées dans l'industrie pharmaceutique algérienne sont un objet essentiel. Certes, les joint-ventures ne sont pas l'exclusivité de l'industrie pharmaceutique. Elles sont conclues dans la maroquinerie (Bellahcene & Ferfera, 1997), dans la sidérurgie (Amokrane, 2005), les produits laitiers (Cheriet, 2006), Renaud et la SNVI et SOVAC (Boucida, 2018) dans les assurances et dans le secteur bancaire. Mais, les joint-ventures conclues dans l'industrie pharmaceutique présentent des caractères spécifiques.

D'abord, elles sont scellées dans un secteur stratégique au statut hybride alliant commerce et santé et concerne un bien économique spécifique: le produit pharmaceutique (Hamdouch & Depret, 2000). Ce sont ensuite, des joint-ventures dont la décision de création

survient dans un contexte de remise en cause du modèle économique centralisé qui a montré ses limites et des mutations de l'industrie pharmaceutique mondiale. Ce sont enfin, des joint-ventures dont peu de travaux académiques font écho aux avancées dont elles sont porteuses et les multiples écueils dont elles souffrent. Aussi, la problématique que nous développons s'intéresse à la question suivante: Quelles sont les logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique algérienne?

Pour tenter de répondre à la question posée, nous avons construit deux propositions de recherche qui constitueront les lignes directrices de cet article.

Proposition 1: Le contexte dans lequel les joint-ventures surviennent détermine la logique à la base de leur occurrence.

Proposition 2: Les joint-ventures mises en œuvre dans cette industrie est le mode de développement qui répond au mieux aux motivations des entreprises qui y sont immergées ?

Après avoir précisé le concept de joint-ventures comme mode de gouvernance hybride et les spécificités sectorielles inhérentes à l'industrie pharmaceutique(1), les contours de la méthodologie de recherche adoptée seront délimités (2). Nous présenterons ensuite les résultats que nous avons obtenus (3) en mettant en exergue les logiques de décision de création des joint-ventures dans le contexte algérien (3-1) ; puis dans l'industrie pharmaceutique (3.2) ; les raisonnements de leur mise en œuvre dans ce contexte précis (3.3) et préciserons leurs caractères clés (3.4) avant de synthétiser les conclusions auxquelles nous avons abouties et les avenues de recherche future.

## **2- Les joint-ventures: un mode de gouvernance hybride**

Les joint-ventures sont aujourd'hui le mot clé de l'effet de synergie, de création de valeur et d'innovation ouverte.

### **2.1-Les joint-ventures: une logique de création de valeur**

La joint-venture a fait l'objet d'une abondante littérature. C'est la forme la plus poussée de coopération et une véritable association impliquant une collaboration étroite et durable entre deux ou plusieurs personnes morales ou physiques, au sein d'une entité juridique distincte (Saglietto & Thoamas, 1995). Pour (Kogut, 1988), elle est le produit de deux entreprises ou plus qui sont propriétaires des actifs et des revenus qui en découlent. (Meschi, 2009)l'assimile à une forme d'alliance dont la configuration

combine des comportements de compétition et de coopération entre les entreprises alliées. Même si chaque partenaire "conserve son identité et décide de ses propres contributions à la relation de partenariat" (Blavet, Pellegrin-Boucher, & Le Roy, 2019, p. 34), la JV entraîne un coût d'irréversibilité conséquent lié aux actifs nécessaires à la création d'une organisation nouvelle. L'investissement enferme en effet, les partenaires dans une relation à fort degré d'interdépendance et dont la redéployabilité dans un usage alternatif est faible (Saglietto & Thoamas, 1995).

### **2.1.1- Les logiques de décision**

Les joint-ventures semblent être une réponse adaptée à la fois aux changements intenses que la technologie et la mondialisation ont imposés à l'activité économique (Doz & Hamel, 2000) et à l'incertitude liées aux conditions de cette activité (Arlandis, 1987). Plus précisément, les contraintes auxquelles les entreprises font face influencent leur « besoin » de recherche de partenaires. Ce besoin est déterminant dans l'arbitrage entre autonomie et coopération (Jolly, 2001). Pour (Tysoon, 1989) l'entreprise doit estimer l'intensité de ce besoin. Est-il latent ou manifeste? La logique de décision n'est pas la même en fonction de la réponse apportée. Si le besoin est latent, l'entreprise ne s'active que dans le cas où elle est sollicitée pour la un partenariat. Exploiter l'opportunité d'une part importante de marché, la réduction des coûts de production et des profits substantiels peuvent motiver cette décision. Si, au contraire, le besoin est manifeste, l'entreprise cherchera activement un ou des partenaires pour pallier aux insuffisances que sa stratégie recèle. Par conséquent, la nécessité de création d'une joint-venture sera déterminée par l'écart stratégique auquel l'entreprise est confrontée L'écart stratégique étant défini comme étant l'écart entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs qu'elle peut atteindre avec les ressources et compétences qui sont les siennes (Tysoon, 1989).

### **2.1.2- Les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures**

Créer une joint-venture doit provenir d'une volonté commune des partenaires impliqués et sa mise en œuvre est un processus graduel. Deux étapes de ce processus sont essentielles: La première est la négociation pour la prise de décision de création de la joint-venture. Si la négociation aboutit, la deuxième étape est matérialisée par la signature d'un pacte fondateur. Ce dernier définit les aspects contractuels qui serviront de support à la société et comprend d'une part, l'accord de base, qui est le contrat cadre qui définit l'objet de la joint-venture, les moyens mis en œuvre par les partenaires et la

durée de la société et de l'autre, les accords satellites qui sont les textes d'application de la société. Ces accords comprennent la convention d'association et les contrats logistiques (les contrats conclus entre la structure et l'un ou les partenaires pour doter la joint-venture des moyens nécessaires à son action (Pasquet, 1988). Par ailleurs, la configuration de la joint-venture est reflétée par les relations que chacun des partenaires entretient avec l'autre (Tysoon, 1989). Deux aspects sont pris en compte: le degré de contrôle exercé par chacun des partenaires de la joint-venture déterminé par les intérêts représentés dans la nouvelle structure et le domaine de contrôle qui dépend de la part que chacun pourvoit à la création de la valeur ajoutée. Ces deux aspects (degré et le domaine de contrôle) sont influencés par le pouvoir de négociation des entreprises impliquées. La dissymétrie du pouvoir peut résulter d'un management bicéphale (Meschi, 2009) et la double ligne de décision et de contrôle (Saglietto & Thoamas, 1995) peuvent faire émerger des lignes de clivage entre les alliés.

## **2.2- Le contexte de l'étude: l'industrie pharmaceutique**

Dans les industries intensives en R&D, les joint-ventures semblent converger vers l'innovation et le partage de risques.

### **2.2.1- Des joint-ventures pour soutenir l'innovation**

L'analyse de l'industrie dans laquelle évoluent des firmes constitue une première étape vers les choix stratégiques privilégiés (Hammou-Mammar & Benchikh, 2022). Dans cette perspective, les choix stratégiques de nombreuses entreprises pharmaceutiques, se sont orientés vers la conclusion de joint-ventures depuis le début des années 80. De nombreux auteurs (Hamdouch & Depret, 2000); (Abecassis & Coutinet, 2008) indiquent que le nombre de nouvelles alliances conclues par an a été multiplié par 10 entre 1992 et 2002. Ce mouvement s'explique par une double course à la mondialisation et à l'innovation (Blavet, Pellegrin-Boucher, & Le Roy, 2019). En plus d'être nombreuses, il existe dans cette industrie, une grande diversité de formes d'alliances. Elles concernent des alliances entre les laboratoires entre eux; entre les laboratoires et les sociétés de biotechnologies ; entre sociétés de biotechnologies. L'objectif stratégique de ces alliances est de rebâtir les pipelines des laboratoires à tous les stades de développement du médicament.

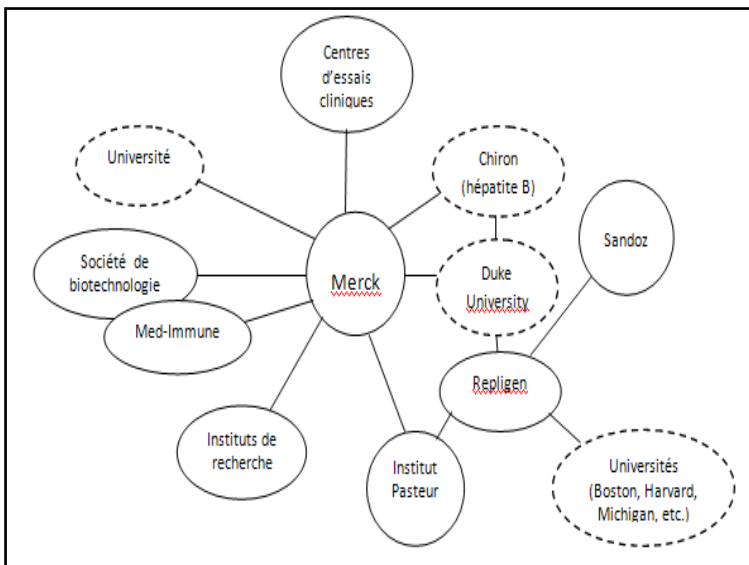
Ces alliances sont nouées sur la base de différentes complémentarités et de partage de risques (Sultan-Taieb, 2007). Ces complémentarités peuvent concerner les compétences scientifiques (car il est évident qu'aucun laboratoire ne peut mener de manière

autonome l'ensemble du processus de R&D); des infrastructures (les phases de développement pré-clinique et surtout clinique nécessitent de disposer de centres spécialisés en essais thérapeutiques à grande échelle et en aval du processus de R&D, la commercialisation nécessite la mise en œuvre de ressources marketing). Ces complémentarités peuvent concerner les ressources financières. En effet, les partenaires peuvent, générer de nouvelles formes de financement de manière directe (la mise à disposition de capitaux nécessaires au financement du processus de R&D pour une molécule spécifique) et/ou de manière indirecte car nouer une alliance avec une entreprise ayant un fort potentiel d'innovation sur le marché joue un rôle de signal vis-à-vis des marchés financiers.

**2.2.2- L'inscription des laboratoires dans une logique de portefeuille d'alliances et de réseaux**

Pour tirer pleinement avantage de joint-ventures, il est nécessaire de passer d'une logique d'alliance entre entreprises à « une logique de portefeuille d'alliances » (Meschi, 2009, p. 109) en les envisageant et en les analysant non comme des entités organisationnelles isolées les unes des autres, mais comme des parties inter-reliées d'un système. La figure n°1 montre le réseau de recherche contre le Sida du laboratoire Merck.

Figure n° 1, Le réseau de recherche sur le sida du laboratoire Merck



Source: (Doz & Hamel, 2000). L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur. Dunod, Paris, p.277

Ce réseau vise une augmentation des chances que l'un de ses membres fasse des découvertes intéressantes. "Si c'est le cas, Merck sera en mesure de réagir rapidement, puisque son réseau est déjà en place" (Doz & Hamel, 2000, p. 275). C'est ainsi que la dynamique concurrentielle de l'industrie pharmaceutique semble aujourd'hui se structurer autour de jeux intra et inter-réculaires et les interactions s'insèrent de plus en plus dans des coalitions bilatérales ou multilatérales et réseaux de firmes extrêmement variés, ce que (Hamdouch & Depret, 2000) qualifient de « réseau coopératif pharmaceutique ».

### **3- Les outils méthodologiques**

Sur le plan méthodologique et afin d'appréhender les logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique algérienne, nous avons fait appel à deux techniques de recherche. La première est l'analyse de contenu de publications auxquelles ce sujet a donné lieu. L'analyse thématique a permis de faire ressortir les thèmes abordés et les mots clés (joint-venture, transfert de savoir-faire, partenariat, les laboratoires étrangers, etc.). Le corpus contient : les rapports de gestion de Sidal (1998-2019) et de certains laboratoires privés ; les publications de l'UNOP ; les fiches sectorielles (2007) et les textes réglementaires qui ont ponctué l'évolution du partenariat en Algérie. En effet, l'analyse historique de l'évolution de cette industrie a rendu nécessaire d'un côté la précision des situations décrites et les chronologies correspondantes (le statut de secteur stratégique réservé à l'Etat: 1963-1990) ; la politique de laisser-faire (1990-2009) ; la période du partenariat obligatoire (2009-2020) et la promulgation de la loi 20-07 du 4 juin 2020 portant loi de finances complémentaires. Nous avons mis en place un plan d'analyse en construisant des catégories d'analyse de contenu pour pouvoir recueillir dans le corpus constitué des informations pertinentes au problème posé. Les unités de signification sont les mots clés et les thèmes suivants : joint-venture, complémentarité, espace de coopération, participation des partenaires au capital social. Nous avons ensuite procédé à la mesure des unités de signification : de façon quantitative en considérant la fréquence et leur quantité et de façon qualitative en pointant l'absence ou la présence de certaines catégories ou la mise en valeur d'autres.

Les données recueillies ont été complétées par celles obtenues par deux enquêtes de terrain. La première, réalisée en 2015, avait pour

objet l'étude des accords de partenariat de Sidal (les JV, les accords de façonnage pharmaceutique et les contrats de licence). L'objectif de cette enquête était de cerner le nombre d'accords noués, leurs typologies, leurs caractéristiques, les laboratoires impliqués, le périmètre de coopération, leur évolution et leurs issues. Les données ont été collectées par des interviews semi directifs du responsable de la direction de partenariat de Sidal.

La deuxième enquête réalisée en 2020, ciblait, sur la base d'un questionnaire à destination d'un ensemble d'entrepreneurs privés, la compréhension du processus de découverte et d'exploitation de l'opportunité d'affaires créée par la réforme du commerce extérieur par les entrepreneurs privés et la contribution de ce processus à la dynamique entrepreneuriale à l'œuvre dans cette industrie. Les résultats de cette enquête a permis de saisir l'étendue des accords de partenariat dans le secteur privé.

#### **4- Les résultats de recherche et discussion**

Nous présenterons d'abord les logiques de création des joint-ventures dans le contexte algérien. Ensuite la logique de création de ce mode de gouvernance dans l'industrie pharmaceutique.

##### **4.1- Les logiques de décision de création des joint-ventures dans le contexte algérien**

Le phénomène des joint-ventures n'est pas nouveau. C'est plus précisément, la formulation, la réalisation de ces joint-ventures et le contexte dans lequel elles sont décidées qui, sur bien des aspects, sont très différents des sociétés d'économie mixte des années 1980.

##### **4.1.1- De la société d'économie mixte (1966-1990).....**

C'est de la remise en cause des contrats "clés en main" et " produits en main" qui ont eu pour conséquence "d'aliéner l'acheteur" (Zaoual, 2008) par une dépendance technologique, technique et commerciale, que l'Algérie a eu recours aux "Sociétés d'Economie Mixte" (SEM). La loi 82-13 du 28 août 1982 définit les SEM comme « des sociétés par actions régies par le droit commercial algérien"(art.3) dont le capital social est détenu à 51% par la société algérienne. Ces SEM étaient considérées comme un lieu d'apprentissage par la mise à profit du temps de la collaboration pour observer le partenaire étranger et transférer certaines de ses ressources et acquérir son savoir-faire. La SEM présente « un management dominant » (Meschi, 2009, p. 118) car dirigée par l'assemblée générale dont le partenaire algérien est majoritaire. Elle est établie pour une durée de 15 ans, période à laquelle la société redevient une société à capitaux algériens par rachat des actions détenues par le partenaire étranger.



À défaut d'un tel rachat, la société d'économie mixte est dissoute. Aussi, elle était envisagée comme un « compromis temporaire » (Vital, 2005, p. 63), « un état transitoire » (Meschi, 2009), le temps que l'algérianisation du personnel d'encadrement soit effective comme le stipule la loi.

#### 4.1.2- .....au concept de joint-venture

En dépit des réformes d'envergure (la restructuration organique et financière de 1982) et une privatisation formelle au travers de la loi 88-01 de 1988<sup>1</sup>, les effets de la spécialisation internationale excessive dans les hydrocarbures, ont montré les limites du modèle économique algérien. En effet, au milieu des années 1980, la chute des prix internationaux des hydrocarbures qui passe de 40 dollar le baril en 1981 à 10 seulement en 1986 conjugué à la dépréciation du dollar a frappé de plein fouet l'économie algérienne (Hadjar, 2021), qualifiée d'une "économie prisonnière" de la trappe de la spécialisation primaire subissant cycliquement les chocs positifs et négatifs du marché mondial des hydrocarbures (Brahimi & Bouteldja, 2018). C'est alors qu'à partir de 1990, l'Algérie dans l'incapacité « d'assumer seule son propre modèle de développement » (Holz & Houssel, 2002, p. 417) entame de manière significative des réformes de son système économique. Ces réformes s'inscrivent à la fois dans un contexte national économique défavorable et par des transformations systémiques à l'œuvre dans l'économie internationale (Abbas, 2012) dans laquelle se sont affirmées les thèses libérales. Ainsi, le processus de libéralisation s'est exprimé au début des années 1990, par une loi majeure : la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit. Cette loi amorce la liberté d'investir et la mise en œuvre de la politique de "laisser-faire" pour attirer les investissements directs étrangers (Bellahcene & Ferfera, 2015). L'article 183 de cette loi stipule que: "les non-résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes les activités non expressément réservées à l'Etat". Deux dispositions de cette loi sont essentielles pour comprendre les changements opérés dans le contexte réglementaire : La suppression de la majorité dans le capital social pour le partenaire algérien et l'investissement peut être direct ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée. La liberté d'investir amorcée en 1990

---

<sup>1</sup> Loi 88-01 de 1988 dite d'orientation sur l'Entreprise Publique Économique: la modernisation de la gestion publique institutionnalisant la notion de résultats.

s'est trouvée renforcée en 1993 par la promulgation du code des investissements relatif à la promotion de l'investissement, puis par la loi n°01-03<sup>2</sup> et de la loi n°06-08 du juillet 2006.

Cette politique de "laisser-faire" entendue comme une politique officielle qui accepte l'investissement étranger au même titre que l'investissement des nationaux (Bonin, 1984) montre le besoin manifeste et réel d'attirer l'investissement direct étranger. C'est à travers l'application de cette politique que les pouvoirs publics se sont éloignés des SEM dont ils avaient fait durant la période (1982-1990), l'un des arguments de définition de la politique algérienne d'investissement. Cette notion serait passée de mode et le vocable société en partenariat ou désignée sous le vocable d'origine anglo-saxon «joint-venture» s'impose comme le synonyme de relations interentreprises innovantes dans un contexte de concurrence et de privatisation. Mais, si la configuration de la joint-venture a connu un changement majeur, un consensus s'est forgé autour de l'objectif visé à travers leur constitution: créer des capacités de développement par le transfert de savoir –faire.

#### **4.1.3- L'heure est au partenariat!!**

Après la promulgation de l'ordonnance n° 09-01 du 22 juillet pour 2009, le partenariat est institué comme la seule forme légale d'investissement. Ce changement du contexte réglementaire a donné l'occasion à des opinions contradictoires de s'exprimer. Certains le justifient par la volonté de l'État algérien de protéger son économie "des prédateurs économiques qui ne jouent pas le jeu" (Discours du président du 26 juillet 2008). D'autres y voient une remise en cause de la sécurité juridique et une versatilité de l'Etat, puissance publique. En dépit des avis partagés, l'accent est mis sur le partenariat «gagnant-gagnant » qui concilie les avantages des partenaires étrangers et les entreprises nationales.

Onze ans après, la loi n° 20-07 du 4 juin 2020 a été promulguée. L'article 49 de cette loi stipule qu'à l'exclusion des activités d'achat revente de produits et celles revêtant un caractère stratégique, qui demeurent assujetties à une participation d'actionariat national résident à hauteur de 51%, toute autre activité de production de biens et services est ouverte à l'investissement étranger sans obligation d'association avec une partie locale.

---

<sup>2</sup> La loi n°01-03 du 20 août relative au "développement de l'investissement de 2001"

## **4.2- Les logiques de décisions des joint-ventures dans l'industrie pharmaceutique**

Pour mieux comprendre les changements à l'œuvre dans le secteur pharmaceutique, une lecture de la situation du secteur avant sa libéralisation paraît indispensable.

### **4.2.1- L'industrie pharmaceutique: un secteur stratégique réservé à l'Etat**

L'industrie pharmaceutique algérienne était durant la période (1963-1990) "un secteur stratégique réservé à l'Etat". Le monopole fut confié à la Pharmacie Centrale Algérienne, puis à l'ENPP et à Sidal et aux entreprises d'importation et de distribution de gros des produits pharmaceutiques: les PHARMS. Les besoins de santé étaient satisfaits par des importations massives évaluées à 1600 millions de dinars en 1988 et 2300 millions en 1990 (Oufriha, 1992). La production pharmaceutique est de faible valeur technologique puisqu'elle a accès sur les comprimés qui « n'exigent pas un savoir-faire important» (Weinmann, 2005, p. 20) et l'industrie pharmaceutique dans son ensemble a connu de nombreux dysfonctionnements résultant de l'absence des leviers essentiels à son développement: l'expérience industrielle; l'innovation (Bellahcene & Ferfera, 2015); l'éviction du privé et l'absence d'un tissu de PME/PMI (Khaldi, 2017).

### **4.2.2- Des choix stratégiques et choix entre modes d'organisation**

A la libéralisation du secteur, SAIDAL était la seule entreprise à posséder en Algérie, une capacité de production importante dans la fabrication des produits finis, matières premières et articles de conditionnement; un savoir-faire dans certaines formes galéniques: les comprimés, les sirops, les gélules et les pommades; une expérience indéniable; la ressource humaine considérée comme la principale richesse de l'entreprise; une assise financière importante et l'appui considérable de la part des pouvoirs publics.

Mais, ces ressources ne constituent pas des actifs spécifiques pour assurer un développement autonome ou lui procurer un avantage substantiel. L'écart stratégique est important car Sidal dépend des laboratoires étrangers pour les principes actifs et les équipements de production. Aussi, les deux contraintes de SAIDAL sont la formation d'une base de compétences en combinant des savoirs et des savoir-faire et l'acquisition de la taille «physique idéale au regard notamment du marché extérieur » (rapport de Gestion de Sidal, 2004, p.3). Par conséquent, l'arrivée de nombreux laboratoires mondiaux sur le marché national des produits pharmaceutiques, à

l'exemple de Pfizer (américain), Rhône Poulenc (français), Glaxo-Wellcome (britannique), Novo Nordisk (danois) a incité Sidal à un choix stratégique : nouer des accords de partenariat.

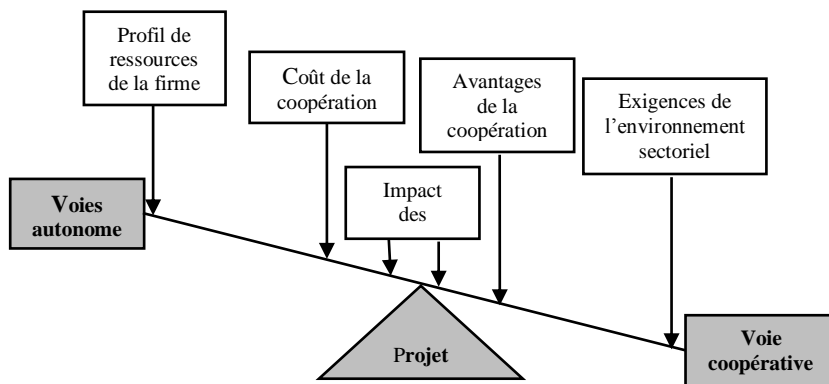
Par ailleurs, ont émergé dans l'industrie pharmaceutique algérienne des opérateurs privés nationaux qui ont identifié et exploité l'opportunité d'affaires créée par la promulgation de la loi 90-16 du 07 août 1990 portant loi de finance complémentaire de 1990 qui autorise les concessionnaires et les grossistes agréés à importer des produits de consommation, des biens d'équipement et des biens de consommation industriels pour la revente. Ces opérateurs, à l'exemple du laboratoire pharmaceutique algérien (LPA), Biopharm, Merinal, Solupharm, Frater Razes...etc. sont désormais considérés comme des partenaires économiques soumis aux mêmes règles et aux mêmes contraintes que les acteurs du secteur public (Hadjar, 2021). Ces entreprises privées, ont évolué à partir des expériences des anciens employés de Sidal ainsi que du transfert technologique obtenu lors des collaborations avec les multinationales dans le développement des médicaments (Ahmadouche, Maliki, Carrigos, Rosario, & De lucio, 2019). Aussi, la formation de partenariat semble se justifier par la mise en commun de ressources pour créer un effet de synergie pour soutenir l'innovation et pour garder un avantage concurrentiel substantiel (Beniani & Menaguer, 2018).

#### **4.2.3- Un Arbitrage joint-venture et développement interne**

Opter pour des joint-ventures avec les laboratoires a permis aux entreprises de se constituer des "poches de sécurité" comme l'indique (Gervais, 2003). Elles représentent par ailleurs, la promesse d'avantages substantiels: développer leur chiffre d'affaires ; augmenter leur visibilité sur les marchés (régional et international) et l'acquisition de nouvelles compétences ou de nouveaux savoirs codifiés incarnés dans les dossiers techniques et les formules apportées au travers des stages de formation au niveau des laboratoires étrangers. Il s'agit en réalité d'une nouvelle vision de l'entreprise comme créatrice de richesse et de valeur (Belaribi & Mokhefi, 2015) en ce sens que les joint-ventures favorisent l'économie du savoir considérée comme des supports à la création de nouveaux avantages compétitifs durables et sources de performance et de compétitivité (Kansab, 2017) et une garantie d'accumulation de compétences internes à l'entreprise.

La figure n°1 ci-dessous empruntée à (Jolly, 2001) articule les facteurs explicatifs de l'arbitrage autonomie/coopération.

Figure n° 2: Les facteurs du choix entre autonomie et coopération.



Source : (Jolly, 2001), Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération. Paris, Vuibert ; p.96.

Finally, in this competitive environment, the question is resolved. Cooperating with foreign laboratories "is a strategic necessity" (Blavet, Pellegrin-Boucher, & Le Roy, 2019). SAIDAL, had no experience in partnership but quickly envisaged to venture. «We have no experience and laboratories were pushing at our borders, SAIDAL was the only company producing pharmaceutical products on the Algerian territory. It was our advantage» said the responsible of the partnership direction.

#### 4.3- Les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans le secteur pharmaceutique

The implementation of joint-ventures in the pharmaceutical industry is singular. The asymmetric objectives have led to opportunistic behaviors that have constrained the State to define a coercive policy.

##### 4.3.1- Au départ, des comportements opportunistes

The first steps for the creation of joint-ventures have been initiated since 1990. These did not succeed. After the promulgation of the 1993 investment code related to the promotion of investment, the managers of Sidal renewed the discussions with foreign laboratories. These negotiations led in 1994 to the signature of four protocols of agreements for the creation of these joint-ventures: Aldaph; Rhône Poulenc Sidal; Pfizer Sidal Manufacturing and Somedial. However, and despite numerous advantages consented, these projects did not realize the

résultats escomptés. Il est vrai qu'au départ, l'entreprise Sidal a entamé des négociations sans trop savoir ni ce qu'elle veut en tirer, ni ce qu'elle pouvait raisonnablement en attendre et les promoteurs étrangers d'investissement direct peuvent ne pas souhaiter aller dans des activités dont a besoin l'économie pour son intégration (Hadjar, 2021). C'est précisément ce qui s'est produit étant donné que de 1994 à 1997, seule l'activité de distribution des produits pharmaceutiques était mise en œuvre alors que les accords pointent de manière explicite la « production des produits des partenaires ». Le responsable de la direction de partenariat a indiqué : « Nous avons négocié des accords « sur mesure » des partenaires étrangers et nous n'avons pas défini de manière précise leurs obligations ».

En réaction aux clivages sensibles dans l'exécution de l'engagement pris, et pour corriger ce comportement opportuniste, l'Etat a utilisé la persuasion qui couvre à peu près tous les aspects des rôles de correction du fonctionnement de la société à l'orientation de son devenir (Parenteau, 1994). Le ministère de la santé a débuté par des "mises en demeure" notifiées aux laboratoires pour exiger le respect de l'engagement qu'ils ont pris. Finalement, l'arrêté du 24 février 1997 a été promulgué et rend impératif l'engagement "à concrétiser l'investissement de production dans un délai de deux ans, faute de quoi le ministre chargé de la santé se réserve le droit d'exclure la société, ses actionnaires et dirigeants de toute activité liée à l'importation de produits pharmaceutiques"(Art.30).

C'est « l'instauration de ce nouveau cahier des charges se voulant plus « coercitif » que les premiers résultats commençaient à être enregistrés » (Kernane , 2006, p. 157) et que les accords conclus et non respectés ont été réactivés.

#### **4.3.2- Les joint-ventures scellées dans le secteur pharmaceutique algérien**

Sidal s'est engagé dans onze (11) joint-ventures internationales et une autre qui s'inscrit dans le cadre du partenariat public-privé avec l'entreprise Solupharm. Dans le cadre de la politique de « laisser-faire » (1990-2009) SAIDAL a signé dix (10) protocoles pour la création de joint-ventures tel que synthétisées dans le tableau n° 1.

Tableau n° 1 : Les joint-ventures de SAIDAL de 1998-2009.

Les joint-ventures	Date de création
PFIZER-SAIDAL-MANUFACTURING	1998
RHÔNE POULENC SAIDAL	1998
SOMEDIAL	1998
ALDAPH	1999
TAPHCO	1999
SAIDAR	1999
SAIDAL-GLAXO-WELLCOME	1999
SOLUPHARM	2004
ABOLMED	2004
IBERAL	2004

Source : données recueillies des rapports de gestion du groupe.

Cependant, dans le cadre de la politique de « partenariat obligatoire », Saidal a conclu deux (02) joint-ventures comme indiqué dans le tableau n° 2.

Tableau n°2 : Les joint-ventures de Saidal dans le cadre de la politique de partenariat obligatoire

Les joint-ventures	Date de création
SAIDAL-North-Africa Holding Company	2012
SAIDAL-JULPHAR	2014

Source: données recueillies des rapports de gestion du groupe

Saidal possède un portefeuille de joint-ventures dont la teneur stratégique nécessite une véritable gestion. Cette dernière "devient un métier, avec ses structures dédiées et ses professionnels" (Blavet, Pellegrin-Boucher, & Le Roy, 2019, p. 9). Au niveau de Saidal, la professionnalisation de la gestion a conduit à structurer une fonction dédiée au management des accords: la direction développement industriel et de partenariat. Cette cellule joue le rôle d'interface entre les différents partenaires. Le responsable de cette direction qui a en charge l'animation et le suivi du portefeuille d'accords (Doz & Hamel, 2000) se doit d'acquérir des compétences spécifiques afin de s'adapter à la complexité du nouvel environnement international (Hammou-Mammar & Benchikh, 2022).

Le nombre de joint-ventures créées par le groupe Saidal contraste avec le nombre très limité de ces formes hybrides scellés par le privé national comme le montre le tableau n°3. Biopharm a conclu deux joint-ventures avec le laboratoire Astra Zeneca et le laboratoire indien Cipla et Solupharm s'est allié avec le groupe public Saidal.

Tableau n°3. Les joint-ventures dans le secteur privé

Joint-ventures	% de participation de l'entreprise privée	Le projet de joint-ventures	Gamme de production et formes galéniques
Solupharm-Saidal	65%	Partenariat public/privé	Antirhumatismaux et les anesthésiques
Biopharm - Astra Zeneca	ND	2012 50 à 60 millions de dollars	Oncologiques, anti-cholestérol, antihypertenseurs
Biopharm - Cipla	60%	2015. 15 millions de dollars.	Traitement de maladies respiratoires.

Source: le site web du groupe Biopharm et rapport de gestion de Saidal de 2017

Le privé est réticent pour « des accords à la complémentarité évidente, de peur de brider son autonomie et son indépendance » (Fonrouge, 2002, p. 146). Les entrepreneurs privés ont signé des contrats à clauses peu contraignantes et la mise en place d'une organisation souple (Gervais, 2003) ; (Bouayad, 2007): des contrats de licence et de façonnage pharmaceutique. Ces accords sont souples et plus facilement gérables et représentent moins d'engagement et plus de possibilité de réversibilité.

#### 4.4- Les caractères clés des joint-ventures du secteur pharmaceutique

##### 4.4.1- L'espace de coopération

Les joint-ventures dans le secteur pharmaceutique algérien sont des accords industriels qui portent sur la réalisation en commun avec des laboratoires étrangers des unités de fabrication des médicaments en Algérie. Dans cet espace de coopération, le partenaire local apporte sa connaissance du marché et de la réglementation et les réseaux de clients (Boucida, 2018) et le partenaire étranger les équipements, les principes actifs et son savoir-faire incarnés dans les dossiers techniques. Dans ces joint-ventures les partenaires cherchent à combiner des ressources différentes, donc à associer des profils qualitativement complémentaires. Le mouvement effectué d'après (Jolly, 2001), par l'un des alliés n'est pas nécessairement identique à celui de son partenaire. Les caractéristiques de ce type d'alliance sont, l'accès à un marché par l'un des alliés contre l'accès à un produit développé par l'autre. Mais, dans notre cas précis, l'apport technologique est un enjeu mais pas l'objet des joint-



ventures de SAIDAL, puisque le périmètre de dépendance concerne une activité et non pas une technologie développée conjointement (Jolly, 2001). Quant au choix de la gamme des produits, celle-ci est dicté par les critères économiques et de santé publique. Les formes produites sont les formes sèches, liquides et pâteuses qui ne nécessitent pas de procédés modernes. En effet, le choix de la technologie a porté sur les procédés standard, maîtrisable pour l'Algérie (Kernane , 2006). Cependant, le laboratoire Pfizer a consolidé sa position en intégrant la biotechnologie destinés à traiter différents formes de maladies cancéreuses, ainsi que la production des vaccins (Beniani & Menaguer, 2018).

#### **4.4.2- Les joint-ventures isolées l'une des autres**

Plusieurs auteurs, à l'exemple de (Doz & Hamel, 2000) indiquent que pour tirer avantage des alliances, il est nécessaire de ne pas les envisager comme des entités isolées les unes des autres. Mais, force est de constater que les joint-ventures créées dans le secteur pharmaceutique ne peuvent être analysées les unes en relation avec les autres. Elles sont créées au coup par coup au gré des opportunités et des partenaires disponibles. Ainsi, SAIDAL se trouve à la tête d'une somme de joint-ventures qui ne présentent pas de synergies entre elles. Certaines évoluent de manière disparate et certaines clôtures existent entre Saidal et les entreprises privées qui rendent difficiles un maillage entre les entreprises.

#### **4.4.3- Des joint-ventures asymétriques**

L'asymétrie découle du différentiel en termes de taille et de positions concurrentielles des partenaires (Meier & Missonier, 2009). Les caractéristiques foncièrement différentes des entreprises pharmaceutiques algériennes et les laboratoires étrangers représentent un risque majeur pour les entreprises publiques et privées nationales. (Meschi, 2009) affirme que les négociations et les arbitrages sont d'autant plus difficiles à réaliser que les objectifs affichés mais aussi implicites des partenaires sont divergents. «Nous n'avons pas su définir nos besoins et nos objectifs dès le départ, c'est avec l'expérience que nous avons appris à négocier nos intérêts», déclare un responsable de Saidal.

Aussi, les entreprises algériennes qui ne peuvent se defaire de la dépendance des laboratoires étrangers se retrouvent dans une situation «d'otage» unilatéral puisque les laboratoires étrangers peuvent sans aucune contrainte s'affranchir des accords scellés avec les entreprises nationales puisqu'ils maîtrisent l'ensemble de la chaîne de valeur des médicaments.

## 5- Conclusion :

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité étudier les logiques de décision et les raisonnements de mise en œuvre des joint-ventures dans le secteur pharmaceutique algérien. Nous avons supposé que le contexte dans lequel les joint-ventures surviennent détermine la logique à la base de leur occurrence. Nos résultats révèlent que la création des joint-ventures répond à des adaptations conjoncturelles et sont considérées comme une opportunité de développement et ciblent un transfert de savoir-faire.

Les entreprises du secteur ont accordé une attention soutenue au mode de gouvernance hybride. Nous avons supposé que c'est ce mode d'organisation qui répond au mieux à leurs motivations compte tenu des caractéristiques de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. L'analyse des faits a révélé que ce n'est pas uniquement les joint-ventures ou les accords en général qui constituent le mode qui répond le mieux aux motivations des entreprises du secteur. Même si, le parti semble être pris pour le mode de gouvernance hybride, les entreprises ont également fait le choix stratégique d'un développement en interne marqué à la fois par la création d'un Centre de Recherche et de Développement (Saidal et Biopharm), des investissements dans les biotechnologies (Saidal) et la valorisation de la ressource humaine.

Même si nous ne pouvons contester certains aspects désavantageux de ces joint-ventures (la plupart des projets n'ont pas abouti) néanmoins, une chose paraît ne pas faire de toute : SAIDAL a su acquérir pendant ces années une compétence clé : la gestion d'un portefeuille de relations avec les laboratoires étrangers. Finalement SAIDAL a appris "le partenariat".

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique algérienne est levée au rang de priorité nationale et la question de l'innovation émerge et semble avoir acquis un intérêt indéniable. L'une des perspectives de recherche future suggérée est l'implication véritable de ces laboratoires pour la fabrication de produits essentiels innovants à forte valeur ajoutée, exigeant une technologie complexe et protégée.

## 6- Références:

- Abbas, M. (2012). L'ouverture internationale de l'Algérie. Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme. *Revue Tiers monde*, pp. 51-68.
- Abecassis, P., & Coutinet, N. (2008). Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques. *Horizons stratégiques*, pp. 111-139.
- Ahmadouche, N., Maliki, S., Carrigos, J., Rosario, P., & De lucio, I. (2019). L'activité d'innovation vers la qualification, facteur déterminant des orientations politiques d'innovation: cas des entreprises algériennes du secteur pharmaceutique. *Finance&Marché*, pp. 108-126.
- Amokrane, H. (2005). Analyse des relations de partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie. Etudes de cas: la société mixte CEAIet le groupement GREAT. *Thèse de Magister*. Tiziouzuou: Université Mouloud Mammeri.
- Arlandis, J. (1987). De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, pp. 228-245.
- Belaribi, F., & Mokhefi, A. (2015). Nouvelles politiques économiques pour la performance des entreprises algériennes. *Finance & Marché*, pp. 20-38.
- Bellahcene, O., & Ferfera, M. (1997). Les sociétés d'économie mixte et le partenariat industriel international en Algérie: cas de Geni Sider et Emalex. *Thèse de Magister*. Tiziouzuou: Université Mouloud Mammeri.
- Bellahcene, O., & Ferfera, M. (2015). Les accords de partenariat industriels en Algérie: problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. *Thèse de doctorat*. Tiziouzuou: Université Mouloud Mammeri.
- Beniani, M., & Menaguer, N. (2018). Les clusters: le développement des capacités d'innovation technique et organisationnelle, cas de l'industrie pharmaceutique algérienne. *Finance & Marché*, pp. 380-399.
- Blavet, L., Pellegrin-Boucher, E., & Le Roy, F. (2019). *L'alliance manager en action: libérez le potentiel des alliances et des partenariats*. EMS.
- Bonin, B. (1984). *L'entreprise multinationale et l'Etat*. Montréal: Etudes vivantes.
- Bouayad, A. (2007). *Les alliances stratégiques*. Paris: Dunod.
- Boucida, M. (2018). *Les conditions de réussite des joint-ventures en Algérie*. EMS.
- Boucida, Malik. (2018). *Les conditions de réussite des joint-ventures en Algérie*. EMS.
- Brahimi, S., & Bouteldja, A. (2018). Ouverture commerciale de l'Algérie: états des lieux et perspective. *Finance & Marché*, pp. 304-320.
- Cheriet, F. (2006). Les alliances stratégiques entre FMN et PME: cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie. *Mémoire de Master*. CIHEAM-IAMM.
- Doz, Y., & Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*. Paris: Dunod.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise: une relation dialogique. *Revue française de gestion*, pp. 145-158.

- Garette, B., & Quelin, B. (1992). Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunications. Dans *Perspectives en management stratégique*. Economica.
- Gervais, M. (2003). *Stratégie d'entreprise*. Paris: Economica.
- Hadjar, A. (2021). Réformes et croissance économique. *Finance & Marché*, pp. 186-202.
- Hamdouch, A., & Depret, M.-H. (2000). *Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation: le cas de l'industrie pharmaceutique*.
- Hamdouch, A., & Perrochon, D. (2000). Formes d'engagement en R&D, processus d'innovation et modalités d'interaction entre firmes dans l'industrie pharmaceutique. *Revue d'économie industrielle*, pp. 25-50.
- Hammou-Mammar, N., & Benchikh, H. (2022). Le manager international: des capacités d'adaptation au nouvel environnement international. *Revue Finance & Marche*, pp. 143-157.
- Holz, J.-M., & Houssel, J.-P. (2002). *L'industrie dans la nouvelle économie mondiale*. PUF.
- Jolly, D. (2001). *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*. Paris: Vuibert.
- Kansab, J. (2017). Les investissements intangibles et performances des PME algériennes. *Finance & Marché*, pp. 330-351.
- Kernane, A. (2006). Thèse de doctorat. *Stratégies des firmes multinationales et problématique d'une politique pharmaceutique en Algérie*. Alger: Institut National de la planification et des Statistiques .
- Khaldi, A. (2017). Les leviers indispensables de la compétitivité de l'économie algérienne. *Finance & Marché*, pp. 369-402.
- Kogut, B. (1988). A study of life cycle of joint ventures. *International Business*.
- Maupertuis, M.-A. (1999). Innovation et évolution des compétences dans la dynamique industrielle: le cas de l'industrie pharmaceutique mondiale. *Revue d'économie industrielle*, pp. 41-58.
- Meier, O., & Missonier, A. (2009). Les alliances entre grande entreprise et les petites sociétés innovantes. *Stratégies de croissance*, pp. 99-108.
- Menard, C. (1997). Le pilotage des formes hybrides . *Revue économique*, pp. 741-750.
- Meschi, P.-X. (2009). *Les alliances entre grandes entreprises: le cas des joint-ventures*. Paris: Dunod.
- Oufriha, F. (1992). *Cette chère santé: une analyse économique du système de santé en Algérie*. OPU.
- Parenteau, R. (1994). *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Presses de l'Université du Québec.
- Pasquet, P. (1988). La coopération industrielle. *Moniteur du commerce international*.
- Saglietto, L., & Thoamas, C. (1995). Coopérations, complexité et hiérarchie: le cas de joint-ventures. *Les nouvelles formes organisationnelles*, pp. 119-140.

- Sultan-Taieb, H. (2007). Le rôle des alliances interentreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique. *Le médicament et la personne: aspect de droit international*.
- Tysoon, T. (1989). Japans jointventures in the United States . *International Business*.
- Vital, R. (2005). Alliances et partenariats en développement de système d'importation: des états transitoires? *Revue canadienne des Sciences de l'administration*, pp. 45-66.
- Weinmann, N. (2005). *La globalisation des leaders pharmaceutiques*. Direction générale des entreprises Observatoire des stratégies industrielles Mission prospective.
- Williamson, O. (1994). *Les institutions de l'économie*. InterEditions.
- Zaoual, H. (2008). Développement économique et innovation située. Dans L. Blandine, *L'innovation pour le développement, enjeux globaux et opportunités locales* (pp. 145-169). Kharhtala.