

## **La performance des joint-ventures internationale créées dans le cadre des alliances stratégiques Etude du cas d'une joint-venture internationale SAIDAL-SANOFI**

Abdelkader, Medjiah, Docteur en management des organisations  
*Ecole Nationale Supérieure de Management, Pôle Universitaire de Koléa*  
[a.medjiah@ensm.dz](mailto:a.medjiah@ensm.dz)

### **Résumé**

Cet article présente les résultats d'une étude sur la performance d'une alliance stratégique conclue entre le groupe Sidal et le groupe français Sanofi Aventis à travers la joint-venture international "Winthrop Pharma Sidal". Nous avons utilisé des critères subjectifs et objectifs afin d'évaluer la performance selon deux perspectives à savoir « la performance des partenaires » et « la performance de l'objet de l'alliance ». Pour la première dimension, les résultats semblent mitigés, quant à la seconde perspective ; les résultats se sont avérés positifs.

### **Mots Clés**

Croissance conjointe, Performance, Alliances stratégiques, joint-ventures internationales

### **Abstract**

This article presents the results of a study about the performance of a strategic alliance concluded between Sidal group and the French group Sanofi Aventis through "Winthrop PharmaSidal" joint venture. We used objective and subjective criterion to evaluate the performance by means of two perspectives that are "partner performance" and the performance of the joint-venture, which is alliance object. For the first perspective,

results seem to be mixed, otherwise, the performance of the alliance object proved positive.

## **Keywords**

Joint growth, Performance, Strategic Alliances, International Joint Ventures.

## **1. Introduction**

A la faveur de la mondialisation et au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont intensifié les interactions entre les acteurs de l'environnement économique, beaucoup de rapprochements entre entreprises se sont opérés, suscitant ainsi l'intérêt des chercheurs pour ce phénomène croissant ; notamment ceux relevant du domaine de la gestion et du management stratégique. Ces rapprochements qui s'intègrent dans un objet plus global, appelé relations inter-organisationnelles s'intéressent à la dynamique des systèmes sociaux dont les entreprises font partie, et n'ont pas cessé d'intéresser les chercheurs dont les travaux se sont multipliés proportionnellement à l'accroissement du phénomène sur le plan empirique.

En effet, la prolifération de ce type de relations, a conduit de nombreux chercheurs à s'intéresser à leur constitution, à leur fonctionnement et particulièrement à leur performance, notamment à celles conclues, dans le cadre des joint-ventures qu'elles soient domestiques ou internationales. La pauvreté des travaux traitant de cette thématique en Algérie la rende à la fois difficile et intéressante, et c'est cet état de fait qui est la raison d'être de cet article qui tente de contribuer modestement à l'enrichissement de ces travaux à travers une étude qualitative entreprise sur le cas d'une joint-venture conclue entre le groupe pharmaceutique Algérien SAIDAL et le groupe Sanofi Aventis. Après près de vingt années d'existence, l'évaluation de la performance de cette dernière, selon les perspectives théoriques préconisées s'avère nécessaire d'autant plus que le groupe SAIDAL fait du partenariat un de ses axes de développements stratégique, et il serait utile de tirer de cette expérience des enseignements

qui lui permettraient de mieux mener les rapprochements en cours ou à venir.

Un parcours de la littérature en matière de performance des alliances stratégiques fait ressortir que l'évaluation de celle-ci porte sur ; « la performance des partenaires de l'alliance » d'un côté et « la performance de l'objet de l'alliance » de l'autre, autrement dit la joint-venture dans notre cas. Ces deux dimensions de la performance sont appréhendées à travers des critères de deux natures ; des critères dits « objectifs » et d'autres « subjectifs ». Selon une étude sur des travaux empirique portant sur la mesure de la performance et les facteurs affectant la longévité des joint-venture, montre que les études qui combinent les deux critères (Blanchot & Mayrhofer, 1998) sont rare (environ 4%) contre environ 48% pour des travaux utilisant l'un ou l'autre de ces deux critères . Ce constat a motivé notre choix pour la conjugaison des deux critères dans l'étude que nous avons menée.

Dans un premier temps une revue de la littérature est déroulée pour circonscrire au mieux notre objet de recherche pour une meilleure présentation des résultats obtenus ainsi que la valeur qu'ils pourraient présenter, à la fois au groupe SAIDAL et à la recherche en la matière de façon générale. La performance des joint-ventures conclues dans ce cadre, fait appel à trois notions à savoir les alliances, la performance et enfin la joint-venture. Chacune de ces trois notions est abordée dans la revue de la littérature qui va suivre avant de présenter la méthodologie adoptée et discuter les résultats obtenus.

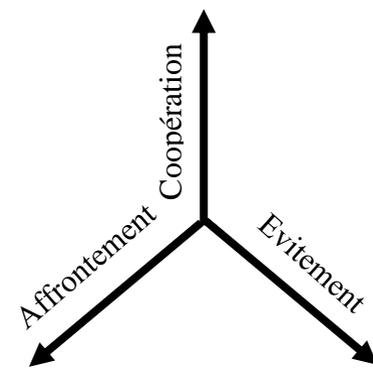
## **2. Les alliances stratégiques**

Jusqu'à un passé récent la stratégie d'entreprise se limitait aux seuls marché aval et aux affrontements concurrentiels qui s'y déroulent (Koenig 1990). Cette vision a évolué pour intégrer dans la formulation stratégique l'ensemble des acteurs qui peuvent intervenir sur un marché donné : l'interaction de ces derniers engendre alors trois forces qui s'exercent sur une entreprise donnée et conditionnent son comportement

face à la concurrence et la résultante de ces forces tirent les acteurs vers l'affrontement, l'évitement ou la coopération<sup>1</sup> (figure 1). Lorsque sur un marché donné les forces de coopération l'emportent<sup>2</sup>, cette situation donne lieu à la naissance de plusieurs formes entre autres la formation d'alliances stratégiques entre acteurs intervenant sur une même filière.

Ces dernières formes induites par les forces de coopération s'inscrivent dans le cadre de stratégies ayant reçues plusieurs qualificatifs pour rendre compte d'un même phénomène. En effet pour identifier ce phénomène, on parle alors de de stratégies de symbiose (Adler 1979), de pratiques concertées (Joffre & Koenig, 1985) , d'organisations mutuelles (Koenig & Thietart, 1987).D'autres auteurs préfèrent parler de comportements collusifs (d'Aspremont & Jacquemin,1988), de stratégie de croissance collectives (Bresser, 1988) ou de croissance contractuelle (Montmorillon, 1989) ou encore de stratégies de croissance conjointes (Paturol, 1981).

**Figure 1.** Les forces concurrentielles en interaction



Source: (Koenig, 2004, p.131)

---

<sup>1</sup> Il n'est pas exclu de voir certaines entreprises en situation de concurrence sur un segment de marché et en coopération sur un autre, comportement que la littérature qualifie de coopération.

<sup>2</sup> Un exemple de ces forces peut être réglementaire qui rendent impossible, à une entreprise donnée de s'installer sur un marché sans s'associer à un partenaire local.

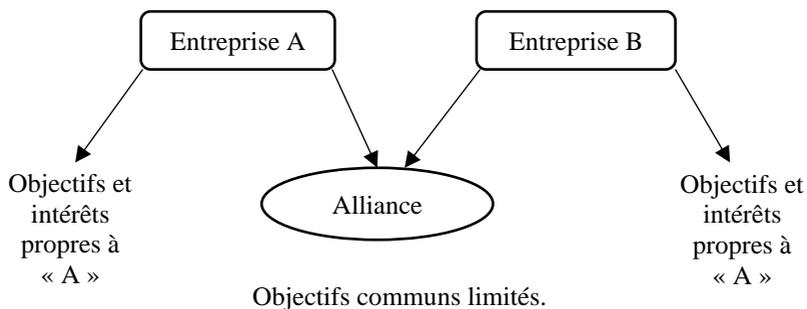
Enfin il ne serait pas surprenant de trouver d'autres qualificatifs dans la littérature traitant la question, tant le phénomène reste à la fois riche et complexe. C'est ainsi que (Dussauge & Garrette, 1995) définissent «les alliances stratégiques..» comme «..des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence ou - de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».

Dans cette définition, les deux auteurs mettent en avant, le caractère volontaire de la coopération, qui est engagée par les acteurs impliqués, dans le but de réaliser des objectifs communs et des objectifs propres à chacun. Les partenaires restent cependant, indépendant malgré cette association (Figure1), toutefois, les auteurs excluent ainsi des alliances, certaines formes de rapprochement entre entreprises, notamment, les opérations de fusions et acquisitions

On retrouve une vision similaire chez (Gulati, 1998), qui les définit comme des arrangements volontaires, entre firmes qui peuvent intervenir en raison d'une multitude de motifs et d'objectifs et pouvant prendre une plusieurs de formes. Cette définition omet la question du maintien de d'indépendance des parties prenantes de la relation. L'idée de base à propos de la volonté commune des partenaires de fédérer une partie de leurs ressources et compétence pour un objectif donné, tout en gardant leur autonomie est plus claire dans la définition que donne (Jolly, 2001) à l'alliance, en effet ce dernier définit l'alliance inter-entreprises comme *«un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décisions stratégiques n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance*

*sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ».*

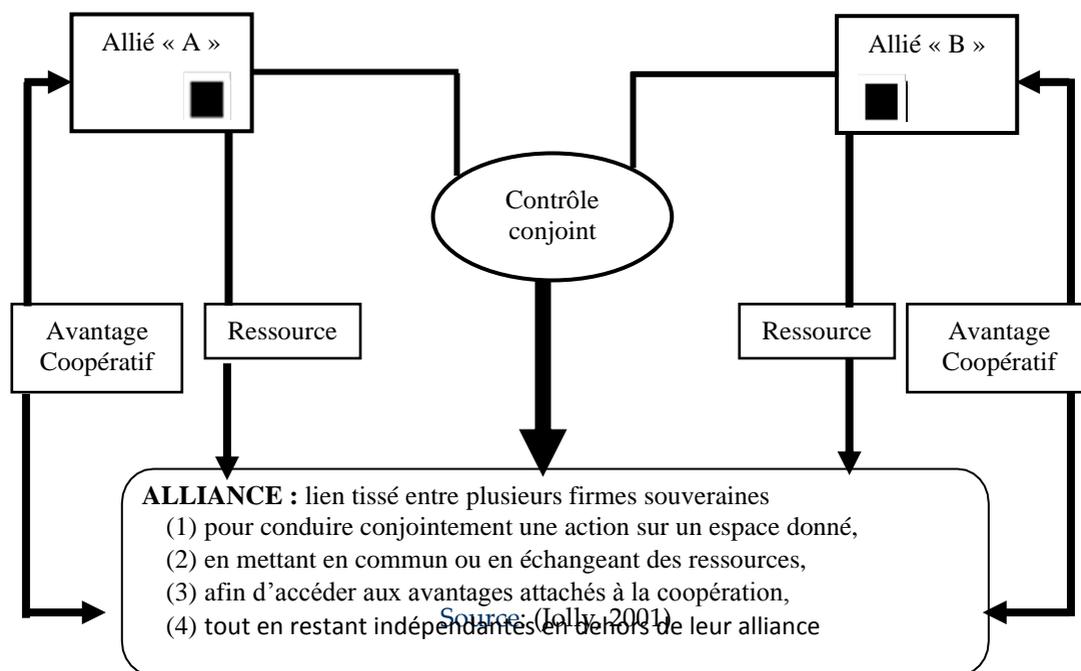
**Figure 2.** Les forces concurrentielles en interaction



Source: (Dussauge & Garrette, 1995)

Le schéma de la Figure 2 représente de façon assez claire les relations de réciprocité et d'inter indépendance nouées par les alliés dans la réalisation et le contrôle conjoints de leurs actions communes.

**Figure 3.** La notion d'alliance : Définition en quatre points clés



## 2.1. Typologie des alliances stratégiques

Même si selon les définitions proposées pour décrire les alliances stratégiques s'accordent sur le principe de la contribution des parties prenantes à la concrétisation d'objectifs communs dans le cadre d'un objet distinct et d'une gouvernance conjointe, tout en gardant leur autonomie et souveraineté respectives, il reste que sur le plan empirique on peut distinguer plusieurs cas avec des spécificités distinctes conduisant les chercheurs à proposer une certaine typologie d'alliances. Ainsi en se basant sur la nature la contribution des alliés au projet commun (Camara et al. 2017) dégagent trois types à savoir ; Les alliances complémentaires, qui associent des entreprises contribuant avec des actifs et des compétences de natures différentes, les alliances additives qui impliquent des entreprises participant avec des actifs de même nature et enfin les

alliances d'intégration conjointe qui est une configuration qui se situe entre les deux premiers types (alliances additives et alliances complémentaires).

Dans le même ordre d'idée et en fonction de la nature des ressources et compétences mise en commun, (Jolly, 2001) distingue l'endogamie de l'exogamie, la première pour décrire une alliance entre des entreprises avec des profils voisins qui additionnent des ressources de même nature, afin de partager l'exploitation ou d'atteindre une taille efficiente, ou une masse critique vis-à-vis d'acteurs absents de l'alliance. Quant à la seconde, celle-ci correspond à une alliance d'entreprises aux profits bien distincts, regroupant des ressources différenciées dans le but d'atteindre des effets de synergies. Enfin et selon l'angle d'analyse on peut croiser plusieurs autres typologies que le présent article ne peut restituer dans leur totalité, on peut citer : Les alliances d'apprentissage organisationnel ou institutionnel, les alliances de réseautage ou encore les alliances d'implantation sur des marchés etc...

## 2.2. Cadre théorique des alliances stratégiques

L'étude des alliances stratégiques s'appuie sur un large éventail de théories mobilisées par les chercheurs s'intéressant à la thématique. Selon la perspective et l'angle d'approche retenus certaines théories émergent du lot dans la mesure où elles sont souvent citées, on retrouve dans cette catégorie, la théorie des coûts de transactions qui explique la formation de structure hybride de coordination intermédiaire entre le marché et l'organisation. La théorie des ressources et compétence souligne quant à elle l'importance de celles-ci dans la construction d'avantages compétitives. Du fait de leur spécificités<sup>3</sup> certaines ressources et compétences, qualifiées souvent de stratégiques, ne peuvent pas être acquises sur le marché ni développées en interne, ce qui conduit les

---

<sup>3</sup> BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991, 17(1), 99-120. propose le modèle VRIN (pour valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité) pour identifier ce type de ressources.

entreprises à envisager ce genre d'alliances en vue de réaliser des transferts de connaissance et aussi développer des compétences en commun avec d'autres entreprises.

La théorie de l'apprentissage organisationnel et des capacités dynamique qui sont des développements issus de la perspective fondée sur les ressources et compétence sont aussi mobilisées pour expliquer la formation des alliances stratégique. En effet la coopération inter-organisationnelles en général et les alliances stratégiques représentent aux yeux de nombreux chercheurs (Kogut, 1988) un moyen privilégié d'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle permettent aux parties impliquées d'améliorer leurs pratiques de gestion, d'en apprendre de nouvelles, d'avoir accès à nouvelles ressources et compétence et de développer ainsi leur capacités d'innovation. L'apprentissage escompté à travers la nouaison d'alliances stratégique peut être voulu lorsque les compétences visées sont connues d'avance. Il peut aussi être émergent lorsqu'un des partenaires s'aperçoit que l'autre partie détient une compétence qui lui est stratégique pour d'autres activités et enfin un apprentissage caché qui concerne souvent les connaissances de nature tacite.

Enfin la théorie du comportement stratégique selon laquelle, les alliances stratégiques sont motivées par la recherche de la consolidation des avantages compétitifs, l'amélioration de la position concurrentielle et la fragilisation de la concurrence (Fernandez & Noel, 1993; Jolly, 1993; Kogut, 1988), ou encore la recherche de ressources spécialisées et complémentaires (Ahuja, 2000; Tsang, 1998).

### **3. Design de la recherche**

Compte tenu de la nature complexe et multidimensionnelle de la notion de performance des joint-ventures internationales et dont l'évaluation pouvant être faite sur la base de critère objectifs et/ou subjectif portant à la fois sur la performance des partenaires et celle de l'objet de l'alliance ; l'approche qualitative s'avère plus adéquate pour décrypter cette

complexité (Miles & Huberman, 2003) et étudier des cas et des échantillons plus restreints mais en profondeur (Deslauriers, 1991).

Ceci explique le choix de cette approche pour notre cas, notamment en ce qui concerne la perception du partenaire algérien quant à l'atteinte de ses propres objectifs stratégiques ainsi que sa satisfaction globale de cet accord.

### 3.1. Collecte des données

La technique de collecte de données utilisée est, bien entendu, conditionnée en partie par la nature de l'approche qualitative, et pour notre cas, nous avons eu recours aux entretiens semi-directifs et à la documentation interne, comme moyens privilégiés de collecte de données. S'agissant des répondants aux entretiens, ceux-ci ont été choisis (voir Tableau 2) en commun avec la responsable du partenariat en fonction de leur habilité à nous donner les informations requises à travers notre guide d'entretien (voir Annexe A).

**Tableau 1.** Synthèse des entretiens réalisés

| Fonction des interviewés   | Genre | En poste depuis | Durée entretien | Nombre de pages transcrites |
|--|-------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
| Directrice du partenariat  | Femme | 2000            | 45 min          | 5                           |
| Responsable marketing et représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS | Homme | 1998            | 50 min          | 6                           |
| Responsable finance et comptabilité  | Homme | 1987-2009       | 40 min          | 2                           |
| Responsable de contrôle de gestion   | Homme | 1999            | 20 min          | 1                           |

|  |       |           |        |   |
|--|-------|-----------|--------|---|
| Ancien SG ayant participé aux négociations de l'accord et représentant de Saidal au CA de WPS durant 8 ans | Femme | 2007      | 66 min | 7 |
| Assistante partenariat et développement  | Femme | 2013      | 43 min | 2 |
| Ancien responsable marketing et représentant de Saidal au CA de WPS  | Homme | 1998-2006 | 45 min | 5 |

Par ailleurs et sachant que la joint-venture « Winthrop Pharma Saidal » (WPS), est l'une des premières et plus anciennes, nous avons pris le soin de contacter des personnes qui ne sont plus en activité. Ces dernières étaient soit, impliquées directement dans cette alliance ; notamment, celles en charge des négociations de l'accord à l'époque ; ou celles qui étaient les premiers représentants de Saidal à siéger au niveau du conseil d'administration de WPS. La comparaison des réponses de ces dernières avec celles des personnes entretenues, nous a permis d'éviter des biais éventuels.

Les documents constituent le second moyen de collecte des données auquel on a eu recours, et qui étaient de deux natures à savoir :

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

### 3.2. Analyse des données

Après avoir réunis l'ensemble des données ainsi collectées, nous sommes passés à l'analyse de celles-ci pour tenter d'évaluer la performance de la

joint-venture WPS selon les deux dimensions retenues, en l'occurrence « la performance des partenaires »<sup>4</sup> et « la performance de l'objet de l'alliance », c'est-à-dire l'entité elle-même. Il convient de préciser que l'analyse des données dans le cadre d'une recherche qualitative consiste à « *réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* » (Wacheux, 1996) et « *présente les efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers des faits accumulés* » (Deslauriers, 1991).

Pour aboutir à ces objectifs, l'analyse des données dans le cadre d'une approche qualitative, suit un processus plus au moins normalisé et formalisé, afin d'en augmenter la rigueur et d'assurer une certaine distance (neutralité) entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Le processus en question consiste en la retranscription des données recueillies, la catégorisation et le codage de celles-ci, suivies de leur traitement pour enfin arriver à l'interprétation et la présentation des résultats.

Pour la première dimension de la performance que nous avons retenue, à savoir la performance des partenaires, au fur et à mesure du déroulement de nos entretiens et un retour récurrent à la littérature nous ont permis de d'arrêter six (06) thèmes d'analyse qui s'articulent autour de la performance. Chacun des thèmes retenus a été divisé selon la démarche de catégorisation et de codage préconisée par l'approche qualitative (voir Annexe B).

Quant à la seconde dimension de la performance dans le cadre des alliances stratégiques, c'est-à-dire la performance de l'objet de l'alliance, celle-ci a été principalement évaluée à partir de l'analyse et du traitement

---

<sup>4</sup> S'agissant de cette dimension il est nécessaire de souligner que nous nous sommes intéressés uniquement au partenaire algérien pour les raisons invoquées plus haut, et liées à la différence de perception entre le(s) partenaire(s) étranger et le(s) partenaire domestique(s)

direct et approfondi des données financières et comptables liées à l'activité WPS.

#### **4. Résultats de l'étude**

L'analyse des données ainsi recueillies nous a permis d'aboutir à certaines conclusions que nous nuancions quelque part pour toutes les raisons qu'une recherche exigent notamment la spécificité du secteur, du marché et aussi le caractère public du partenaire local. Toutefois nous pouvons restituer les résultats suivants :

S'agissant de la première dimension de la performance, en l'occurrence celle des partenaires, il ressort de notre analyse, que le partenaire local algérien (Saidal) reste relativement insatisfait du fait que les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des ambitions du départ. Toutefois, le groupe Saidal souligne certains aspects positifs notamment en matière de transfert de certaines connaissances, la hausse de la notoriété de l'entreprise nationale, attirant de ce fait d'autres partenaires, la production locale et le développement de certaines classes thérapeutiques, un peu plus évoluées. Ce constat mitigé peut être expliqué par le changement récurrent au niveau du top management ce du groupe depuis la conclusion de l'accord, ce qui impacté négativement l'implication de ce dernier dans la joint-venture en question et l'a privé ainsi du potentiel qu'offrait le partenaire étranger.

Pour ce qui est de la seconde dimension, à savoir, " la performance de l'objet de l'alliance, il ressort que la joint-venture internationale WPS, en tant qu'entité distincte, s'est avéré performante au vu des résultats financiers enregistrés, malgré quelques fluctuations enregistrées pour certaines années. Ce constat est mis en évidence notamment à travers le calcul de certains indicateurs de croissance comme le chiffre d'affaire, le résultat net, ou certains ratios à l'image de la rentabilité des capitaux propres (ROE<sup>5</sup>) ou la marge opérationnelle (ROS) Une production qui

---

<sup>5</sup> ROE : Return On Equity

augmente d'année en année démontrant la bonne utilisation des facteurs de production, plus précisément, de la ligne de production qui pour l'année 2015 par exemple a dépassé l'objectif fixé.

## 5. Conclusion

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

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

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

Quant aux apports managériaux, ils se situent principalement au niveau du partenaire algérien (Saidal), par l'analyse générale et critique de la performance de l'alliance conclue dans le cadre de la joint-venture internationale WPS avec le partenaire étranger Sanofi- Aventis, à travers

une vision externe qui conduit à une prise de recul et à un état des lieux relatifs à cette alliance. État des lieux qui n'avait pas vraiment été fait jusque-là, et qui, pourrait contribuer, nous l'espérons, à court et à moyen terme à une amélioration et à des réajustements de la politique de Saidal, concernant les alliances actuelles et futures.

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

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

L'étude de la performance des alliances stratégiques, plus particulièrement, celles réalisées dans le cadre des joint-ventures internationales sont très intéressantes. Celles nouées entre entreprises algériennes et étrangères, voire, multinationales méritent que l'on s'y penche sérieusement et de très près. Il serait de notre point de vue, intéressant dans l'étude de cette performance, d'avoir une approche basée

sur une vision multi-perspectives et pourquoi pas d'étudier et de comparer plusieurs cas d'alliances, afin d'identifier les raisons expliquant la performance de certaines et la non performance d'autres, afin d'en faire bénéficier les futures entreprises voulant se lancer dans une telle aventure.

## Références

- Adler, L. (1979), La stratégie de la symbiose. *Harvard-L'Expansion*, 4, 201-202.
- Ahuja, G. (2000), The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317-343.
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blanchot, F., & Mayrhofer, U. (1998), Empirical literature on JV success: A review of performance measures and of factors affecting longevity. *Cahiers de recherche du CESAG*, Université Robert Schuman, Strasbourg.
- Bresser, R. K. (1988), Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 9(4), 375-385.
- Camara, A., Cheriet, F., & Fort, F. (2017), Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest 2017.
- Chandler, A. D. (1988), *La main visible des managers: une analyse historique*. Paris : Edtion Economica.
- D'Aspermont, C., & Jacquemin, A. (1988), Cooperative and noncooperative R & D in duopoly with spillovers. *The American Economic Review*, 78(5), 1133-1137.
- Deslauriers, J.P. (1991), *Recherche qualitative: guide pratique*. Paris: McGraw-hill.
- Dussage, P. & Garrette, B. (1995), *Les stratégies d'alliance*. Paris : Eyrolles.
- Fernandez, G., & Noel, A. (1993). L'alliance strategique: une reponse des PME a la mondialisation. Working Paper, HEC, Montreal.

- Gulati, R. (1998), Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Jolly, D. (1993), Alliances technologiques inter-entreprises: champ d'application et explications theoriques. *Gestion 2000*, 9, 72-92.
- Jolly, D.(2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*. Paris : Vuibert.
- Koenig, C. Thietart, R. A.(1987), Technology and organization: the mutual organization in the European aerospace industry. *International Studies of Management & Organization*, 17(4), 6-30.
- Koenig, C. (1990). *Management stratégique: vision, manoeuvres et tactiques*. Paris: Nathan.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Miles, M. B., & Huberman, B. (2003), *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck Supérieur.
- Montmorillon, B. D. (1989), La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, 77, 97-106.
- Paturel, R. (1981). Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe. *Revue Economie et Sociétés*, 2, 1393-1420.
- Tsang, E. W.(1998), Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207-221.
- Wacheux, F.(1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.
- Yan, A., & Gray, B. (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Zeira, Y., & Shenkar, O. (1990), Interactive and specific parent characteristics: Implications for management and human resources in international joint ventures. *Management International Review*, 30, 7-22.

## **Annexes**

### **Annexe A : Guide d'entretien**

#### **Thème 1 : Contexte de l'accord**

- ✓ Comment décririez-vous le contexte de l'époque ?
- ✓ Qu'est ce qui caractérisait ce contexte ?
- ✓ Quelle était la situation de Soidal à l'époque ?
- ✓ Comment se portaient l'industrie pharmaceutique et le marché du médicament en ce temps-là ?

#### **Thème 2 : Caractéristiques de l'accord**

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

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

- ✓ Quelles sont les phases d'évolution de la joint-venture internationale WPS ?
- ✓ Quels sont les principaux changements survenus dans la vie de la joint-venture internationale WPS ?
- ✓ Les changements survenus ont-ils eu un impact sur le champ initial de l'accord ?

- ✓ Qu'en est-il de la question du contrôle de cette joint-venture internationale ?
- ✓ Saidal a-t-elle un droit de regard malgré sa faible participation au capital ?
- ✓ Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau du contrôle de la joint-venture WPS depuis sa création ?

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

- ✓ Quels sont les objectifs visés par Saidal à travers cette alliance stratégique ?
- ✓ Pouvez-vous nous donner un ordre de priorité parmi les objectifs cités ?
- ✓ Si transfert de connaissance et de savoir-faire y'a-t-il eu, comment cela s'est-il réalisé ? Et dans quel domaine ?
- ✓ Y'a-t-il eu mutation des employés de la maison mère Saidal vers WPS ou c'étaient de nouveaux employés distincts de ceux de Saidal ?
- ✓ Peut-on parler de transfert de technologie dans le cadre de cette alliance ?

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

- ✓ Selon vous, Avez-vous atteint les objectifs escomptés, visés à travers cette alliance ?
- ✓ Si oui, à quoi mesurez-vous cela ?
- ✓ S'ils n'ont pas été atteints à quoi cela est-il dû ?
- ✓ Selon vous y'a-t-il eu des changements au niveau de la maison mère algérienne, suite à ce partenariat ?

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

- ✓ Quelle est votre appréciation à l'égard de cette alliance ?
- ✓ En cas d'appréciation positive, à quoi cela est-il mesuré ?
- ✓ En cas d'appréciation négative, quelles en sont les raisons ?
- ✓ Quelle est la qualité de vos relations avec le partenaire étranger ?
- ✓ Y-a-t-il une bonne communication et un partage d'informations entre vous ?

**Annexe B : Guide d'entretien**

| Thèmes relatifs à la composante "performance des partenaires" | Catégories d'analyses   |
|---|---|
| <b>Contexte de l'alliance</b>                                 | 1. Description du contexte de l'alliance <ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation économique et sécuritaire à l'époque</li> <li>• Spécificités du secteur et du marché pharmaceutique à l'époque</li> </ul>  |
| <b>Caractéristiques de l'accord</b>                           | 1. Négociation et signature l'accord<br>2. Aspects structurels de l'accord d'alliance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Champ de l'accord</li> <li>• Contributions de chaque partenaire à la joint-venture internationale</li> <li>• Structure du capital entre les partenaires</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Evolution et contrôle de la joint-venture internationale WPS</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principales phases d'évolution de la joint-venture internationale</li> <li>2. La question du contrôle de la joint-venture internationale WPS</li> </ol>  |
| <b>Objectifs visés</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les objectifs visés par le partenaire local à travers cette alliance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs visés par l'État algérien entant qu'actionnaire majoritaire de Sidal</li> <li>• Objectifs visés par Sidal en tant que groupe pharmaceutique industriel</li> </ul> </li> </ol>  |
| <b>Réalisations des objectifs</b>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appréciation du partenaire local (Sidal) de la réalisation des objectifs visés à travers cette alliance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation de la réalisation des objectifs visés par l'État algérien, entant qu'actionnaire majoritaire de Sidal</li> <li>• Appréciation de la réalisation des objectifs visés par Sidal, en tant que groupe industriel pharmaceutique</li> </ul> </li> </ol> |