



Université d'Oran 2 - Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
en Economie Internationale

L'implantation des firmes multinationales dans le secteur pharmaceutique en Algérie

Présenté et soutenu publiquement par :
M^{me} OUIS Hanane ep. Houcine

Devant le jury composé de :

M. DERBAL Abdelkader	Professeur - Université d'Oran 2	Président
M. BENZIANE Abdelbaki	Professeur - Université d'Oran 2	Rapporteur
M. SENOUCI Benabbou	Professeur - Université d'Oran 2	Examineur
M. BENCHIKH Houari	Maitre de conférences (A) - Univ d'Oran 2	Examineur

Année 2015/2016

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement :

Mon directeur de recherche, Professeur BENZIANE Abdelbaki, non seulement pour le temps qu'il m'a accordé, pour les débats et les réflexions partagées mais surtout pour son souci de perfection du mémoire.

Les membres du jury : M. DERBEL Abdelkader, M. SENOUCI Benabbou, M. BENCHIKH Houari, d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Mon mari pour son grand soutien, ainsi que ma famille et ma belle famille.

Enfin, mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mon travail.

TRODUCTION GENERALE

Une forte expansion des flux d'investissements internationaux a permis l'accélération des mouvements d'échanges entre différentes zones géographiques, dans des formes accrues et très variées et une évolution quantitative de son contenu. Les pays deviennent promoteurs de la mondialisation de la production en créant un climat d'investissement favorable.

Pour les pays d'accueil, le recours à l'investissement direct étranger (IDE) constitue un enjeu suffisamment important de développement local, de formation du capital fixe et de progrès technique dû à la technologie qu'il incorpore. Les IDE permettent également aux pays hôtes un accroissement des échanges, la création de pôles de compétitivité par des phénomènes d'agglomération d'activités, la mise à niveau des firmes locales et la création d'emplois. Conscientes de ces effets, les économies en développement ont mis en place des mesures d'attractivité pour bénéficier de l'implantation des firmes étrangères dans différents domaines notamment dans la santé.

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique stratégique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. C'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement dans le monde. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie et reste un secteur clé et un important moteur de croissance de l'économie mondiale.

Les enjeux de l'industrie pharmaceutique dans les pays développés et les pays en développement diffèrent. Si dans les premiers, la stratégie de développement des laboratoires pharmaceutiques mondiaux est basée sur l'organisation de la recherche et de la production au niveau mondial, pour les pays en voie de développement, l'Algérie en l'occurrence, les enjeux (politiques, sociaux et économiques) convergent vers la nécessité de l'édification d'une industrie pharmaceutique nationale.

Les laboratoires pharmaceutiques internationalisent leurs activités à l'échelle de la planète en effectuant des choix entre des modes d'organisation :

- faire face à l'explosion des dépenses de recherche et de marketing,
- nouer des alliances,
- procéder à des fusions/acquisitions,

- se positionner là où le marché est le plus dynamique.

Ces stratégies de défense sont adoptées par les laboratoires pharmaceutiques pour défendre leurs intérêts. Il en résulte une course à l'implantation à l'échelle planétaire.

L'Algérie offre à ces laboratoires la perspective d'une extension substantielle de leurs activités. En effet, vu son marché en pleine expansion : 2,5 milliard de dollars en 2013, ses 38 millions d'habitants en 2014 (07 millions de malades chroniques), le vieillissement de la population, l'Algérie semble représenter une zone très intéressante pour l'implantation des laboratoires étrangers¹.

En effet, plusieurs laboratoires d'envergure mondiale se sont installés en Algérie, soit par des opérations d'investissements directs (par l'implantation des filiales sur le territoire algérien), soit par la conclusion de divers contrats de coopération (la création de joint-venture, de contrats de licence et de façonnage pharmaceutique). Le contexte dans lequel ces accords surviennent diffère d'une relation à une autre ; certains accords peuvent découler d'une perspective stratégique communément définie entre pays. D'autres, n'engagent que les intérêts limités des entreprises concernées.

Par ailleurs, Le gouvernement algérien attache une grande importance à l'énorme projet du « pôle d'industrie pharmaceutique innovante de Sidi Abdallah », le deuxième plus important partenariat conclu entre l'Algérie et les Etats-Unis d'Amérique, après les hydrocarbures. Ce partenariat vise à faire de la région de Sidi Abdallah le 4^{ème} cluster² de l'industrie pharmaceutique, après celui des Etats Unis, de l'Irlande et de Singapour.

Néanmoins un aspect important est à prendre en considération : le contexte réglementaire qui oscille entre libéralisme et interventionnisme de l'Etat. En effet, plusieurs textes juridiques et législatifs régissant le secteur pharmaceutique ont été promulgués, par exemple l'obligation d'investir dans la production locale exigée en 2008 et l'interdiction de l'importation des médicaments produits localement et dont la quantité suffit à satisfaire la demande nationale.

¹. **Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective**, « L'industrie pharmaceutique : état des lieux, enjeux et tendances lourdes...dans le monde et en Algérie », rapport sectoriel n°1, janvier 2012.

². Un « cluster » c'est la concentration sur un espace géographique donné d'un groupe d'acteurs innovants et inter-reliés (sociétés industrielles, organismes de recherche, d'enseignement supérieur et de valorisation) opérant dans un domaine commun. Ces acteurs partagent une vision commune de la dynamique de croissance et développent une démarche partenariale de transfert de connaissances en faveur de l'innovation, pour leur procurer des avantages concurrentiels. Selon « Les clusters américains », une étude réalisée en 2008 par le cabinet Alcimed pour le compte de la Direction Générale des Entreprises (DGE).

L'objectif de l'Etat étant d'encourager l'investissement pour la production locale et favoriser les médicaments génériques. Or, la politique prônée ne cesse de révéler des émergences inattendues : des ruptures de stock et des revirements qui déstabilisent les acteurs directement impliqués dans le secteur.

Ainsi, force est de constater que la production nationale ne suffit pas à satisfaire totalement la demande des consommateurs. En effet, certains médicaments font toujours défaut. Les ruptures de stock concernent même des médicaments produits localement et interdits à l'importation, sensés être disponibles sur le marché.

A ce stade, la seule alternative pour l'Etat, pour la promotion de son industrie pharmaceutique, consiste en l'attractivité des investisseurs étrangers. C'est dire que le partenariat entre les laboratoires pharmaceutiques algériens et étrangers s'avère nécessaire pour produire la quantité de médicaments qui doit couvrir les besoins de la société algérienne.

Nous tenterons d'apprécier le rôle joué par les institutions et les mesures prises par le gouvernement quant à la création d'un climat d'investissement favorable aux laboratoires pharmaceutiques.

C'est par rapport à la problématique évoquée ci-dessus que s'articule notre travail dans lequel nous tenterons de répondre à la question suivante :

Quels sont les facteurs déterminants qui incitent les multinationales pharmaceutiques à s'implanter en Algérie?

En effet, Plusieurs autres **questionnements** peuvent être mis en avant. On s'en tient à trois :

Q1 : Devant les modifications du marché pharmaceutique mondial, quelles sont les motivations des laboratoires pharmaceutiques à s'implanter dans les pays en voie de développement, notamment, en Algérie ?

Q2 : Quels sont les principaux instruments de politique pharmaceutique et les moyens nécessaires pour le gouvernement algérien afin d'attirer l'investissement des laboratoires pharmaceutiques étrangers ?

Q3 : Le climat d'investissement en Algérie correspond-t-il aux attentes des laboratoires pharmaceutiques étrangers ?

Les questions ci-dessus engendrent les **hypothèses** suivantes :

H1 : Après l'expiration des brevets de plusieurs médicaments et l'apparition du modèle des génériques, les laboratoires pharmaceutiques cherchent aujourd'hui à internationaliser leurs capitaux dans les pays en voie de développement, en l'occurrence, l'Algérie. L'objectif étant d'augmenter leurs chiffres d'affaires et de bénéficier ainsi d'économie d'échelle.

H2 : La promotion d'une industrie pharmaceutique nationale obéit à une politique pharmaceutique efficace à même d'attirer l'investissement des laboratoires pharmaceutiques étrangers. Le gouvernement peut la réaliser à la condition que certaines contraintes politiques, administratives et réglementaires obsolètes soient levées, et que des mesures incitatives soient prises.

H3 : Les pays d'accueil disposant d'avantages comparatifs attractifs (le taux des salaires, la qualification et la productivité de la main d'œuvre, la densité des réseaux de communication et de distribution, l'environnement technologique du pays...). Ces atouts économiques sont appelés à être améliorés par l'Algérie afin de faire correspondre le climat d'investissement aux attentes des laboratoires pharmaceutiques étrangers.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons adopté **la démarche méthodologique** suivante :

Concernant la partie théorique, nous avons effectué une recherche bibliographique (ouvrages, articles, mémoire et thèses, rapports,...). Cette dernière nous a permis de collecter les informations nécessaires notamment sur les travaux empiriques consacrés à l'implantation des multinationales ainsi que sur le marché pharmaceutique mondial.

Quant à la partie empirique, elle comporte une analyse SWOT du secteur pharmaceutique algérien ainsi qu'une étude qualitative des IDE pharmaceutiques en Algérie.

A partie de cette démarche, nous établirons le **plan de travail** suivant :

- La première partie se compose de trois chapitres qui consistent à analyser les déterminants de l'internationalisation et la stratégie d'implantation des Firmes Multinationales (chapitre I), leur processus d'internationalisation (chapitre II) ainsi que la politique d'attractivité des pays d'accueil (chapitre III).
- La deuxième partie comportera, également, trois chapitres. Le premier présentera l'industrie pharmaceutique mondiale (les caractéristiques du marché des médicaments ainsi que les grandes tendances de l'industrie pharmaceutique actuelle). Le second

portera sur l'analyse des expériences des multinationales pharmaceutiques dans les pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie). Le dernier chapitre s'articule autour des caractéristiques du marché algérien des médicaments. Une analyse SWOT du secteur pharmaceutique algérien nous permet de dégager les forces et les faiblesses de ce marché. Enfin, nous nous appuyons sur l'analyse des résultats relevés du questionnaire destinés aux laboratoires étrangers afin d'évaluer leur degré de satisfaction et de déduire les lacunes du secteur.

Partie I : La problématique de l'implantation des Firmes Multinationales à l'étranger

La multinationalisation des firmes s'effectue à travers des investissements directs à l'étranger (IDE)³ qui consiste en la création ou l'acquisition d'unités de production à l'étranger dans le but d'y exercer une influence significative et durable. L'existence de cette relation est établie dès lors qu'un investisseur résidant d'une économie (pays) possède directement ou indirectement au moins 10% des droits de vote d'une entreprise résidente d'une autre économie (autre pays). D'autre part, afin de pénétrer un marché étranger, les firmes peuvent recourir à l'une des nouvelles formes d'investissement telles que la sous-traitance internationale, l'assistance technique, l'accord de coproduction, de cofinancement ou l'alliance stratégique. Il peut aussi s'agir de création d'une joint-venture c'est-à-dire d'une filiale commune à deux entreprises de nationalité distincte. Parfois l'IDE amène l'entreprise initiatrice à transférer son activité de production du pays d'origine vers un autre pays, on parle alors de délocalisation.

Par ailleurs, l'implantation est réalisée lorsque se rencontre une « demande » de localisation des firmes (selon leurs objectifs et stratégies), et une « offre » de sites des territoires pour leur développement local, assurant ainsi un ensemble d'avantages correspondant le mieux possible aux besoins de l'investisseur.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons divisé la première partie en trois chapitres. Le premier met en évidence les théories et les stratégies de l'internationalisation des FMN. Le deuxième chapitre, pour sa part, présente le processus d'internationalisation des firmes ; de l'exportation jusqu'à la multinationalisation. Enfin, le dernier chapitre développe la politique d'attractivité des pays d'accueil.

Chapitre I : L'internationalisation des Firmes Multinationales ; Théories et Stratégie

Cette dernière décennie a été marquée par le développement des échanges internationaux. Avec le phénomène de la globalisation, les firmes se voient dans l'obligation d'externaliser leurs activités afin de bénéficier des économies d'échelle et de rester, ainsi, compétitive.

³. **L'Organisation de la Coopération et le Développement Européen (OCDE)**, « L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts », Paris, 2002.

Cependant, les stratégies d'implantation des firmes nécessitent une analyse approfondie des objectifs et des théories d'internationalisation. Ces derniers renseignent, en effet, sur les différents avantages spécifiques d'une firme ainsi que les différents avantages d'un pays ou d'un territoire d'accueil pouvant inciter une firme à s'implanter dans un nouveau marché.

Ce chapitre a pour intérêt, d'abord de présenter un ensemble de théories qui fondent la décision d'internationalisation des FMN (section I), et d'étudier ensuite les trois principales stratégies d'implantation des FMN (section II).

Section I : Les théories de l'internationalisation des firmes multinationales

Les analyses théoriques de la multinationalisation sont relativement récentes. Leur apparition date de la fin des années 1950. La première tentative d'explication s'est faite en rejetant les apports de la théorie du commerce international, qui retenait les hypothèses de concurrence pure et parfaite et d'immobilité internationale des facteurs de production. Or, dans le cadre du phénomène de la multinationalisation, le comportement des firmes est déterminé dans un univers de concurrence imparfaite, oligopolistique et transférant ces facteurs de production à l'étranger, notamment les capitaux. Progressivement, les analyses de la firme et de son organisation interne se développent, en donnant au phénomène de la multinationalisation un nouvel élan.

Les déterminants liés à l'organisation de la firme vont prendre alors le pas sur les facteurs de concurrence entre firmes en commençant par les théories de l'avantage spécifique permettant à la firme de devancer ses concurrentes même sur un marché étranger. Quelques analyses vont reprendre ensuite certains éléments de la théorie du commerce international, en mettant en relation l'évolution des avantages comparatifs⁴ des pays et celle des avantages compétitifs des firmes qui font le choix de l'internationalisation. Enfin, apparaissent les nouvelles théories de la multinationalisation.

⁴. Malgré ses limites du fait de sa caractéristique statique vis – à – vis de l'immobilité internationale des facteurs de production, l'avantage comparatif de Ricardo est l'argument le plus puissant qui démontre l'intérêt de l'échange international. Chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les produits pour lesquels il dispose d'un avantage relatif, c'est-à-dire là où l'avantage est le plus grand, ou bien là où le désavantage est le moindre.

1.1 Les théories de l'avantage spécifique

Une des questions qui survient lors de la multinationalisation d'une firme est de savoir comment une entreprise étrangère, malgré les coûts de transferts engendrés par une implantation à l'étranger, pouvait tout de même concurrencer les entreprises locales déjà installées sur place.

La première réponse a été donnée par Hymer, qui a mis en avant l'argument de l'avantage spécifique. La contribution de Hymer a influencé, par la suite, les travaux de Kindleberg et de Caves qui ont travaillé sur les avantages oligopolistiques. On qualifie souvent de « tradition HKC »⁵ les approches qui s'inspirent de Hymer, Kindleberger et Caves qui perçoivent la multinationale en fonction du pouvoir de marché dont disposent les entreprises étrangères face à la concurrence locale.

Le concept d'avantage au niveau international sera repris, plus tard, par Porter dans son travail sur la stratégie d'entreprise (1986). Ainsi, est apparu le terme d'avantage concurrentiel. Ce dernier repose sur la capacité à créer un environnement favorable à l'innovation technologique, qui permet de réduire les coûts ou de mieux répondre à la demande.

1.1.1 L'apport de Stephan Hymer (1960)

Au départ, Hymer indique que les firmes étrangères sont désavantageuses par rapport aux firmes nationales. Cela peut se manifester à plusieurs niveaux à savoir les barrières économiques et juridiques, goûts et demandes des consommateurs différents,...

Néanmoins, l'auteur est frappé par l'avantage éclatant que les firmes américaines possédaient sur les firmes locales qui n'avaient pourtant aucun frais de transport à supporter, ni aucun obstacle linguistique, culturel, administratif ou institutionnel à surmonter pour dominer leurs propres marchés.

Finalement, si les firmes peuvent s'implanter à l'étranger c'est bien que tout n'est pas égal par ailleurs et qu'elles possèdent un « avantage spécifique », capable de combler l'écart perçu, par rapport aux firmes locales. Il peut s'agir d'un avantage technologique, de coût ou de différenciation, managérial ou financier.

⁵ **Hymer S.H.**, « The multinational corporation and the law of uneven development », in Bhagwati J., *Economics and World Order*, London, Mc Millan, 1972.

1.1.2 L'apport de Kindleberger (1969)

Dans le prolongement de cette analyse, Kindleberger⁶ inclut la notion de l'avantage spécifique dans le cadre du modèle économique général des « imperfections des marchés ». Ce dernier s'insère dans l'approche de l'organisation industrielle, parmi les grands courants de la théorie de l'investissement direct étranger. En effet, l'auteur élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont elles mêmes explicatives des raisons d'un IDE. Lorsque les opportunités de se développer sur le territoire national deviennent difficiles (stabilisation de l'oligopole⁷) ou impossible. Les firmes peuvent alors se tourner vers les marchés étrangers en vue de rechercher de nouveaux débouchés.

Cependant, cette stratégie peut parfois s'avérer compliquée en raison des obstacles à l'entrée sur un nouveau marché. En effet, les politiques protectionnistes des pays d'accueil rendent leur marché imparfait et l'un des moyen de surmonter ces obstacles est de créer un IDE (Harrison ; Dalkiran et Elsey, 2004). Il est donc nécessaire que la firme dispose d'un avantage spécifique lui permettant d'opter pour une stratégie multinationale.

1.1.3 L'apport de Porter (1986)

Essentiellement, Porter⁸ propose un modèle de cinq « forces » qui peuvent être utilisées pour comprendre les dynamiques de concurrence dans un secteur. Etant donné que toute société s'efforce de développer des avantages concurrentiels durables sur les autres, les quatre premières forces aident à évaluer la cinquième, qui est le niveau de rivalité du secteur. En effet, l'entreprise doit se doter d'une stratégie de long terme basée sur une analyse de la structure de son secteur, selon les cinq composantes déterminant l'intensité de la concurrence: - les actions des autres firmes en place ;

- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des clients ;

⁶. **Kindleberger C.P.**, « American Business Abroad », New Haven, Yale University Press, 1969, in Guillén M.F. et Garcia-Canal E, « The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals Forms Emerging Economies », Academy of Management Perspectives, mai, 2009, pp 23-35.

⁷. L'oligopole désigne une forme de marché caractérisé par un petit nombre d'offres face à une multitude de demandeurs. Dans ce cas, les vendeurs peuvent se livrer à une concurrence féroce ou bien réaliser des ententes. En effet, disposant d'une position dominante, les entreprises en situation oligopolistique sont tentés de s'accorder sur les prix et les quantités offertes afin de se partager le marché. Toutefois cela peut représenter un frein pour la croissance de la firme.

⁸. **Porter M.**, « The Competitive Advantage of Nations », The Free Press, New York, 1990.

- la menace de nouveaux entrants sur le marché et l'arrivée éventuelle de produits substituables aux siens.

Pour empêcher aux entrants de prendre des parts de marché, les firmes cherchent à élever des barrières à l'entrée (avance technologique, économies d'échelle, brevets, etc.). Se prémunir contre l'arrivée de produits de substitution est plus difficile. Il faut empêcher la distribution du nouveau produit, par exemple en obtenant un durcissement des normes, ou l'intégrer dans sa propre gamme.

Par ailleurs, Porter va nuancer ses positions extrêmement libérales dans son analyse de la compétitivité des territoires. Face à la perte de compétitivité des Etats-Unis dans les années 80, Porter va construire un outil d'analyse simple, le "diamant de Porter"⁹ qui présente l'efficacité du *cluster*, réseau d'acteurs locaux autour d'une industrie donnée qui réunit entreprises, universités, laboratoires de recherche, organismes de financement et pouvoirs publics. Le prototype du *cluster* est la Silicon Valley. Quatre éléments déterminent l'avantage national :

- les facteurs de production (la capacité de la firme à engendrer des facteurs spécialisés : des compétences scientifiques, des savoir-faire, des centres de recherche....) ;
- le dynamisme de la demande (la capacité de la firme à s'adapter aux exigences des clients) ;
- les industries en amont (la capacité de la firme à s'appuyer sur des industries amont ou aval elles-mêmes performantes: du fait des interdépendances, le succès des uns entraîne celui des autres, les investissements des uns servent aux autres) ;
- la concurrence entre les firmes (l'intensité des rivalités domestiques entre entreprises concurrentes).

1.2 Les théories traditionnelles de la multinationalisation

Les théories de l'avantage spécifique citées précédemment restent incomplètes. Elles n'énoncent, en effet, qu'une condition qui est peut être nécessaire mais qui n'est pas forcément suffisante pour s'internaliser.

Le concept de l'avantage a été repris et amélioré par plusieurs autres auteurs ; parmi eux, on cite Williamson, Vernon et Dunning.

⁹. **Magretta J.**, « Comprendre Michael Porter : Concurrence, Stratégie », ed. Eyrolles, 2012.

1.2.1 L'apport de Williamson (1975) : « la théorie des coûts de transaction »

En 1937, Coase¹⁰ avait montré que, contrairement au schéma théorique classique en économie d'une production se déroulant de manière complètement décentralisée au travers des relations interindividuelles, l'existence de coûts afférents aux transactions implique l'émergence de firmes dès lors que les coûts de traitement de la transaction s'y avèrent inférieurs à ceux enregistrés sur le marché.

Williamson Oliver E. a repris, approfondi et adapté cette économie des transactions ; il est aujourd'hui considéré comme le père fondateur du courant de la théorie des coûts de transaction¹¹, qui a permis de fournir une explication logique aux éventuelles décisions des firmes à produire à l'étranger. Lorsque la firme internalise une ou plusieurs parties de son activité au sein de son organisation, les coûts de transaction deviennent importants. En effet, toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation et l'impact de ces coûts a une influence directe sur le comportement stratégique des firmes. Selon Williamson, afin de mener une analyse, il est nécessaire de combiner les facteurs humains (rationalité limitée, et opportunisme), et la spécificité des actifs qui caractérisent le marché. En effet, les agents humains possèdent une rationalité limitée, où le comportement est « intentionnellement rationnel, mais seulement de façon limitée » (Simon, 1961) et par opportunisme, Williamson¹² entend "une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie. Cette dernière inclut les formes les plus apparentes telles que le mensonge, le vol et la tricherie qui engendrent des coûts.

Les différents coûts de transactions du marché peuvent également être liés à l'impossible contact entre acheteurs et vendeurs, à la non-spécification du produit, à l'impossible accord sur un prix de vente, à des défauts de qualité du produit, à des délais de livraison non respectés ou encore à des coûts pour faire respecter les contrats en recourant à la justice. Ces risques mettent en évidence les insuffisances des marchés, ou encore l'inexistence de certains marchés. Ces différents obstacles conduisent la firme à faire une internalisation par la création de plusieurs filiales afin de contrôler l'internationalisation des coûts de transaction par l'investissement direct étranger ou par l'implantation¹³.

¹⁰. **Coase R.H.**, « The Nature of the Firm », *Economica*, New series, Vol 4, n° 16, Nov, 1937, pp. 386-405.

¹¹. **Williamson O.E.**, « Transaction Cost Economics: an introduction », Discussion Paper, March, 2007.

¹². **Fremaux P.**, « Williamson et la nouvelle théorie institutionnelle », *alternatives Economiques*, N°122, décembre 1994.

¹³. **Mucchieli J. L.**, « Relations économiques internationales », 4^{ème} édition, ed. Hachette, Paris, 2001, p.82.

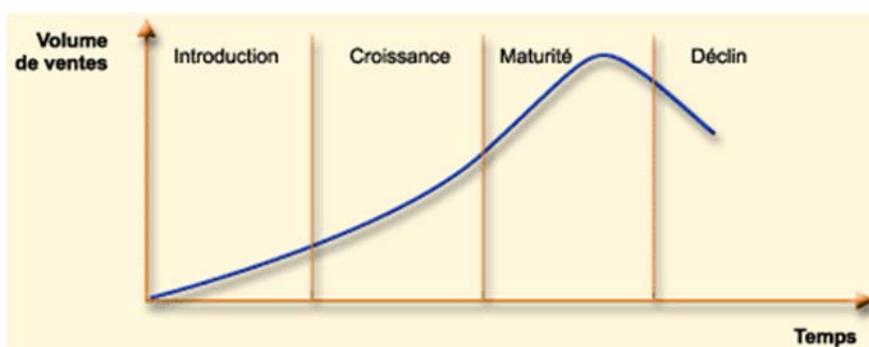
Par conséquent, la théorie des coûts de transaction reste une approche très pertinente dans l'explication des choix d'internationalisation des firmes.

1.2.2 L'apport de Vernon (1966) : « la théorie du cycle de vie du produit »

Cette théorie consiste à dire que les différences de capacités technologiques entre pays sont répercutées directement dans le commerce extérieur. Le modèle de Vernon a permis de mettre un lien entre commerce et investissement direct, combinant à la fois des éléments d'économie industrielle et d'économie internationale en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique¹⁴. En effet, l'innovation technologique permet à la firme de bénéficier d'un monopole temporaire sur le marché.

Par analogie au cycle biologique, selon Vernon, la vie d'un produit passe par quatre étapes successives : lancement, croissance, maturité et déclin¹⁵.

Figure 1 : Le cycle de vie classique d'un produit



Source: **Vernon R.**, « International investment and international trade in the product cycle », *Quarterly Journal of Economics* Vol. 80, n°2, 1966, pp. 190-207.

Ces étapes correspondent à l'internationalisation des firmes en trois phases successives et dont le fondement repose sur le niveau de développement et la stratégie marketing des pays (les Etats-Unis, les pays développés et les pays en voie de développement).

¹⁴. **Michalet C.A.**, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des États », *Revue Française de Gestion*, n° 177, 2007, pp. 141-148.

¹⁵. **Fenneteau H.**, « Le cycle de vie des produits », ed. Economica, Paris, 1998, p.62.

1.2.2.1 La première phase : lancement et croissance

La logique de l'internationalisation des produits se déplace progressivement des Etats-Unis vers l'Europe par l'introduction de produits destinés au marché local américain dans *la phase de croissance*. L'activité est munie de fortes capacités en recherche et développement, dont le marché cible les consommateurs à haut revenu, capables d'acquérir des nouveautés coûteuses, la production est alors de petite taille.

Les firmes commencent à vendre le produit via l'exportation au début vers les pays développés qui ont pratiquement la même caractéristique de la demande.

Progressivement, la demande du produit devient très forte dans le pays d'origine comme dans le pays hôte, la firme passe donc à un mode de production en série (standardisation de la production), lui permettant ainsi de baisser le coût moyen de la production.

En cette période, la firme ralentit les exportations pour installer des filiales de production sur le marché européen afin de répondre à la demande sur place et réaliser de fortes économies d'échelle. Cette phase est vite rattrapée par la phase de maturité car les producteurs européens améliorent leurs performances et conquièrent de nouveaux clients sur le marché local. Par conséquent, la firme américaine doit préparer une nouvelle génération de produits¹⁶.

C'est le cas des médicaments qui sont protégés par des « brevet » conférant aux laboratoires pharmaceutiques l'exclusivité de production. Après expiration du brevet les autres laboratoires pharmaceutiques produisent des génériques. D'où la nécessité pour les firmes de découvrir de nouvelles molécules.

1.2.2.2 La deuxième phase : maturité

En cette phase, la firme américaine perd peu à peu son avantage concurrentiel technologique absolu et les produits sont imités par des entreprises concurrentes, les producteurs locaux bénéficient d'économies d'échelle comparable à ceux des concurrents américains, ce qui leur permet d'exporter à leur tour. La production est donc abandonnée par la firme américaine et laissée uniquement aux filiales étrangères. La perte de l'exclusivité pousse les firmes américaines à changer de stratégie et tenter de récupérer leurs parts de marché par un procédé de production déjà amortie, de faire disparaître les coûts de transport, avoir une meilleure adaptation de la production à la demande locale et augmenter les barrières à l'entrée par un meilleur contrôle du marché intérieur. La stratégie de la firme devient donc défensive visant à maintenir

¹⁶. **Reinelli M.**, « La multinationalisation des firmes », ed Economica, Paris, 1979.

les marges de l'entreprise sur les différents marchés¹⁷ notamment les pays en voie de développement où elle peut encore exploiter son avance technologique.

1.2.2.3 La troisième phase : déclin

Les entreprises européennes bénéficient d'avantage de la production de masse par leur marché local alors que les firmes américaines deviennent handicapées par les coûts élevés de la main d'œuvre, elles abandonnent par conséquent la production sur le marché national et procèdent à l'importation de ce produit devenu banalisé. En effet, avec le temps, le produit innové ne reste plus un secret dans le monde et plusieurs firmes dans les pays en développement peuvent le produire par imitation avec un prix plus bas et puis l'exporter vers les Etats-Unis. Cela peut être expliqué par le fait que le produit standardisé ne demande plus une forte intensité en capital et de technologie mais une forte intensité en main d'œuvre que les pays en développement détiennent d'une manière abondante.

Enfin, Vernon précise lui même que son explication ne vaut que dans un contexte particulier : la forme décrite s'applique seulement aux firmes américaines de 1945 à la fin des 60. Après cette date, les modifications de l'environnement international, particulièrement la hausse des coûts salariaux en Europe (qui conduit à une parité avec les conditions nord-américaines de production) rendent ce schéma inadapté. Mais le principe général peut être repris et étendu à d'autres pays en gardant les innovations comme principe explicatif des échanges internationaux.

1.2.3 L'apport de Dunning (2000) : « la théorie du paradigme électrique OLI »

L'une des premières tentatives de recensement des diverses combinaisons d'avantages qui conduisent une entreprise à s'implanter à l'étranger et donc à choisir une nation particulière comme lieu d'implantation s'inscrit dans la théorie dite éclectique de Dunning. Cette théorie, connue également sous le nom de paradigme OLI (*Ownership, Localisation, Internalisation*), suggère la présence de trois avantages qui expliquent le choix d'IDE par une firme multinationale, il s'agit de la possession d'avantages spécifique, de localisation et d'internalisation¹⁸ :

¹⁷. **Meier O.**, « Entreprise multinationale », ed. Dunod, Paris, 2005.

¹⁸. **Muchielli J. L.**, « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation ». In: Revue d'économie industrielle. Vol. 55. 1er trimestre 1991. pp. 118-134.

1.2.3.1 L'avantage spécifique de la firme « O »

Cet avantage représente l'avantage exclusif que peut avoir la firme multinationale vis-à-vis des firmes locales du pays d'accueil. Il consiste en la maîtrise d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de production ou d'un actif intangible comme la réputation de la qualité du produit ou le management de l'entreprise.

1.2.3.2 L'avantage de localisation de la firme « L »

Il est généralement lié aux caractéristiques du pays hôte. En effet, en produisant à l'étranger, la firme peut éviter les barrières naturelles ou artificielles à l'échange comme les droits de douane, les quotas à l'exportation ou l'importation, les coûts de transports, etc. Elle peut aussi bénéficier d'un accès préférentiel à d'autres marchés, dont bénéficie le pays hôte. Cet avantage peut être lié à l'allocation spatiale des ressources naturelles entre les pays.

Pour se rendre attractifs, les pays hôtes doivent passer par différents stades de développement. Ainsi, Dunning étend une théorie sur ces différents stades. Il examine les relations entre deux paradigmes, à savoir son analyse en termes OLI et une analyse de Koopman et Montias (1971) appelée « paradigme ESP ».

Cette dernière étudie l'évolution des variables structurelles des pays concernant l'Environnement (E), le Système (S) et le Politique (P). L'environnement (E) d'une économie comprend les ressources naturelles et humaines ainsi que son infrastructure technologique disponible pour utiliser et adapter ces ressources et la taille des marchés. Le système (S) concerne les institutions politiques, économiques et sociales. L'interface entre le Gouvernement et le secteur privé fait également partie de la variable système. Le politique (P) inclut les actions spécifiques des autorités gouvernementales afin de réaliser leurs objectifs économiques et sociaux, ainsi que leurs politiques commerciales internationales et d'investissement à l'étranger.

Ces variables structurelles changent avec le temps, c'est le cas, par exemple de la variable « environnement » qui croît lorsque le PNB par habitant augmente. Pour la variable système, plus le pays est développé et plus les marchés sont efficients ; cela engendre alors une préférence pour les transactions externalisées. La variable politique évolue également lorsque, par exemple, un gouvernement encourage les projets multinationaux avec participation de firmes locales, comme c'est le cas dans les pays en voie de développement, mais aussi dans les pays développés.

Dunning résume ces évolutions en indiquant, que la propension d'un pays à générer moins de flux internalisés au sein des firmes et plus de flux externalisés, s'accroît du fait de l'efficacité des marchés, et ce, au fur et à mesure que le pays se développe. Les formes de l'investissement international vont alors dépendre de l'évolution des variables S et P, influencées par les interventions des Etats ainsi que par l'évolution de la variable E, influencée elle-même par la croissance du Produit National Brut.

Ainsi, pour l'auteur, les droits de propriété et les produits intermédiaires seront d'autant plus facilement transférés entre deux pays par l'intermédiaire du marché ou des accords contractuels.

1.2.3.3 L'avantage d'internationalisation « I »

Enfin, la firme multinationale dispose d'un avantage d'internationalisation car en présence des deux précédents, il n'est pas toujours profitable d'installer une nouvelle filiale à l'étranger. Si la firme envisage d'accorder une licence de production à une firme locale, elle sera confrontée à deux principales difficultés : d'une part, elle n'est pas incitée à révéler la totalité de son processus ou de sa technologie de production du fait que la firme à laquelle elle concède la licence peut rejeter le contrat, copier la technologie à moindre coût et devenir une concurrente de la multinationale. D'autre part, il existe un problème d'asymétrie d'information entre la multinationale et le licencié, liée au fait que tout accord doit comporter des incitations à maintenir la réputation sur la qualité ou la marque du produit pour ceux à qui on concède la licence. Ces difficultés créent une incitation à internaliser les transactions au moyen de l'implantation directe, donc à l'apparition des flux d'IDE.

Dans une revue récente de la littérature, Blonigen (2005) rassemble des travaux sur le sujet autour de deux problématiques et deux approches méthodologiques¹⁹. En se basant sur le paradigme OLI de Dunning, il examine les motivations et analyse les déterminants de l'IDE à partir d'une approche d'équilibre partiel de la firme multinationale. D'une part, il discute des facteurs spécifiques internes à la firme (modèles microéconomiques) qui expliquent la décision de produire à l'étranger plutôt que d'exporter ou d'accorder des licences, autrement dit le choix du mode d'accès à un marché étranger. Il s'agit essentiellement de facteurs comme la présence d'actifs intangibles spécifiques à la firme tels que la technologie de production ou des savoir-faire managériaux. D'autre part, il examine les facteurs externes (macroéconomiques exogènes) qui expliquent le choix de la localisation et les flux d'entrée d'IDE dans une économie

¹⁹. **Driss S.**, « L'attractivité des investissements directs étrangers industriels en Tunisie » in « Région et Développement », n° 25, 2007.

particulière. Ces facteurs sont représentés essentiellement par les effets liés à la volatilité des taux de change, la taxation (ou la fiscalité), la qualité des institutions (incluant la corruption, la propriété intellectuelle, le développement des infrastructures, etc.) et par la protection et la libéralisation commerciale²⁰.

Par ailleurs, en se focalisant sur l'avantage de localisation de Dunning (1993), Mucchielli stipule que l'entreprise décidera de l'implantation d'une unité de production à l'étranger en fonction de quatre déterminants principaux²¹ :

- la taille du marché en termes de demande exploitable à partir de chaque localisation ;
- le coût des facteurs de production ;
- le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà présentes (c'est-à-dire en fonction du niveau de développement et de la concurrence dans l'industrie en question) ;
- les différentes politiques locales qui peuvent intégrer des éléments comme les avantages fiscaux, la possibilité de rapatriement des bénéfices, la création de zones de libre échange et d'intégration régionale, etc.

Les quatre principaux déterminants de la localisation cités précédemment jouent un rôle plus ou moins important en fonction de la nature d'implantation, verticale ou horizontale. Dans les modèles d'intégration horizontale, les tailles du pays investisseur et du pays d'accueil (mesurés par exemple à travers leur produit intérieur brut) apparaissent comme des déterminants privilégiés de l'importance du degré d'internationalisation des économies (selon Ferrara et Henriot, 2004). Par contre, les écarts des coûts salariaux constituent une des variables les plus importantes du modèle d'intégration verticale. La distance géographique a un rôle ambigu²². Conformément au modèle horizontal, les flux d'IDE devraient croître avec la distance entre pays investisseur et pays d'accueil et, dans un modèle vertical, la distance joue un rôle de répulsion, elle peut être considérée comme barrière commerciale (barrières tarifaires et non tarifaires, coûts de transport). Aussi, la présence de différences culturelles et juridiques peut être un obstacle à l'implantation des firmes dans un pays étranger.

1.3 Les nouvelles théories de la multinationalisation

Bien que les théories décrites précédemment apportent des explications sur la raison de l'internationalisation des firmes, elles ont aussi fait l'objet de plusieurs critiques y compris la

²⁰. Ces facteurs seront étudiés en détails dans le 2^{ème} chapitre de notre travail.

²¹. **Mucchielli J.L.**, « Multinational et mondialisation », ed. Seuil, Paris, 1998.

²². **Ferrara L. et Henriot A.**, « La localisation des entreprises industrielles : Comment apprécier l'attractivité des territoires ? », *Economie Internationales*, 2004, pp. 91-111.

théorie du cycle de vie du produit et celle du paradigme électrique. Ce dernier a été critiqué notamment pour son caractère statique, qui semble accorder peu d'importance au rôle que peut jouer la stratégie des autres firmes. Dunning ne prend pas en compte les actions et les choix des firmes concurrentes locales et étrangères. D'autres théories, connu sous les nouvelles théories de la multinationalisation sont venu pour compléter les précédentes.

1.3.1 L'apport de Krugman (1991)

Les travaux théoriques regroupés sous le terme de « la nouvelle économie géographique » depuis Krugman²³ ont contribué à un renouvellement de l'analyse théorique de la localisation des activités productives. Ces études s'intéressent aux forces qui favorisent l'agglomération des entreprises en un même lieu. Dans ces modèles, les entreprises privilégient les lieux de production où la demande est considérée comme potentiellement élevée, où les coûts de production sont bas et où le degré de concurrence (évalué par le nombre d'entreprises présentes) est faible. Différentes externalités peuvent cependant influencer sur les choix de localisation. Par exemple, l'existence d'un marché du travail pour des compétences spécifiques peut conduire les entreprises spécialisées dans une activité à se regrouper géographiquement. Mayer et Mucchielli (1999) montrent par ailleurs que les entreprises peuvent opter pour une approche hiérarchisée de leur localisation (choix d'un pays, puis choix d'une région au sein du pays retenu)²⁴.

1.3.2 La théorie de la réaction oligopolistique

L'oligopole, structure de marché caractérisée par le faible nombre d'offreurs, est un intermédiaire entre la concurrence pure et parfaite et le marché de monopole. Dès lors que le nombre de firmes est réduit, les comportements de ces dernières deviennent interdépendants : par exemple, dans le cas d'un duopole (cas particulier d'oligopole, constitué de deux firmes) les choix de la firme 1 en matière de production vont influencer sur les choix de la firme 2, et réciproquement. Chaque firme réagit par rapport aux décisions de sa rivale : on parle de comportements de réaction oligopolistique.

L'approche en termes d'oligopole permet aussi de rendre compte des investissements directs croisés et intra-branches.

²³. **Coissard S.**, « Perspectives. La nouvelle économie géographique de Paul Krugman Apports et limites », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, 2007, pp. 111-125.

²⁴. **Mucchielli J.L. et Mayer T.**, « Economie internationale », ed. Dalloz, 2010.

Hymer et Rowthorn²⁵ montrent que la délocalisation d'une firme appartenant au pays A vers le pays B déstabilise les firmes du pays B appartenant au même secteur ; les firmes du pays B réagissant en investissant à leur tour dans le pays A. Cette approche suppose que les firmes effectuent la majorité de leur chiffre d'affaires sur leur marché national : toute entrée d'un nouveau concurrent sur ce marché est donc susceptible de réduire les profits des firmes installées. C'est ainsi que certains auteurs ont analysé la délocalisation des firmes européennes aux Etats-Unis dans les années 1980 comme une riposte aux investissements américains en Europe dans les années 1960-1970.

L'explication de la formation des oligopoles peut se tirer du principe du cycle de vie de produit, fondé sur l'innovation de la firme. En effet, comme cela a été exposé par Vernon, pour les firmes, lors de l'arrivée du produit à maturité, l'avantage technologique absolu s'estompe progressivement, ce qui modifie la situation de monopole par la situation d'oligopole et l'apparition des entreprises imitatrices.

1.3.3 La théorie du capital-savoir

Enfin, un certain nombre d'études se sont orientées vers une troisième voie, en estimant des spécifications basées sur le modèle du capital-savoir (*knowledge capital*)²⁶, qui combine l'approche horizontale et verticale. Une augmentation de la différence de dotation en travail qualifié conduit à une hausse de l'investissement du pays où l'emploi qualifié est abondant vers le pays où la dotation en emploi qualifié est plus faible, conformément au modèle vertical. Mais cet effet diminue lorsque le pays d'accueil est petit. Une distinction importante par rapport au modèle horizontal réside dans le fait que, dans le modèle de *knowledge capital*, les centres de décision utilisent davantage de travail qualifié que les unités de production. Les services des centres de décision peuvent par ailleurs être fournis à plusieurs unités de production, avec un faible coût marginal. Une prédiction de ce modèle est donc que les entreprises vont arbitrer leur localisation en fonction des critères relatifs à l'abondance en travail qualifié et à la taille des pays, et de l'interaction entre ces variables.

Par exemple, si deux pays sont différents en termes de dotation en travail qualifié, mais similaires en termes de taille, il y a alors une incitation à localiser les centres de décision dans le

²⁵. Hymer S.H., « The efficiency of multinational corporations », *The American Economic Review* n°60, 1970, pp. 411-448. In Pitelis C.N., « Stephen Hymer, the Multinational Firm and Multinational Corporate Capital », 7th Conference of the Greek Historians of Economic Thought National University of Athens, 27-28 May, 2005.

²⁶. Ferrara L. et Henriot A., *op.cit.*

pays où le travail qualifié est abondant et la production dans le pays où le travail qualifié est rare. Lorsque deux pays ont des dotations en travail qualifié comparables mais sont de tailles distinctes, alors l'implantation dans le plus grand pays sera favorisée. Si les estimations de Carr, Markusen et Markus (2001) conduisent à valider le modèle de *knowledge capital*, Bloningen, Davies et Head (2003) rejettent cette hypothèse en insistant sur les problèmes de spécification de la variable décrivant la dotation factorielle. Ils démontrent ainsi que le modèle horizontal a une meilleure valeur prédictive : l'importance de l'activité des filiales à l'étranger décroît lorsque la différence en dotation en travail qualifié entre le pays investisseur et le pays hôte s'élargit.

Section II : Les stratégies d'implantation des Firmes Multinationales

Afin d'assurer sa pérennité, toute entreprise doit créer de la valeur. De ce point de vue, elle doit orienter l'ensemble de son organisation vers cet objectif général. Cela se traduit par la réalisation d'actions permanentes et spécifiques à l'essor de l'entreprise.

Cependant, s'implanter à l'étranger, s'avère aujourd'hui l'une des principales missions de la firme lui permettant de maximiser son profit. Ainsi, pour réduire les coûts et profiter des économies d'échelle, les entreprises rationalisent leurs productions en fabricant les éléments économiquement fiables et avantageux dans plusieurs pays²⁷.

En effet, il existe trois types de stratégies pouvant guider les choix d'implantation d'une firme (stratégie d'approvisionnement, stratégie de marché et stratégie par les coûts). Ces stratégies peuvent être choisies en fonction des orientations géographiques mais aussi en fonction des branches d'activités des multinationales, de leurs objectifs et des caractéristiques propres aux pays hôtes. Il s'agit dans cette section de les énumérer en expliquant pourquoi les firmes recourent à l'investissement à l'étranger et de présenter les critères qui guident la nature de cette localisation.

²⁷. **Levasseur S.**, « Investissement Direct à l'Etranger et Stratégie des entreprises multinationales », Revue de l'OFCE : l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques, Paris, 2002.

2.1 Les stratégies de rationalisation de la production

Appelées aussi stratégies par les coûts, ces stratégies correspondent à la délocalisation de la production de la société mère dans des pays à faibles coûts de production²⁸.

En effet, la stratégie de rationalisation peut exprimer la volonté des firmes de baisser les coûts des facteurs de production²⁹ (en main d'œuvre, en matières premières, en logistique, en énergie, en charges et fiscalité, etc.) afin d'améliorer la compétitivité des firmes (par la baisse des prix sur le marché et augmenter ainsi les ventes).

Ce besoin de rationalisation des coûts correspond à une stratégie dite « **verticale** » ; Nord-Sud, qui se traduit par l'implantation d'une « filiale atelier »³⁰ spécialisée dans un segment particulier du processus (en partant de la production jusqu'à la distribution). Selon l'optique de Lankes et Venable (1996), ces IDE sont donc susceptibles de modifier les choix de localisation lorsque les avantages comparatifs en terme de coût de production disparaissent.

Cependant, parmi les critères d'abaissement des coûts de production en Algérie, on compte en majeure partie les activités nécessitant des matières premières abondantes telles que le gaz ou le pétrole. Les autres pays du Maghreb (le Maroc et la Tunisie) sont mieux positionnés par rapport à cet argument d'implantation, notamment dans la fabrication des composants de production.

2.1.1 La stratégie de minimisation des coûts salariaux

En effet, par la recherche de compétitivité prix, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts de production, en l'occurrence les coûts salariaux.

Par la réduction des coûts salariaux, le coût unitaire de production (c'est-à-dire le coût moyen par unité produite) est de même réduit, et permet ainsi à l'entreprise d'avoir une compétitivité coût et donc prix, sur le marché. En effet, la baisse du coût salarial va permettre à l'entreprise de produire le même produit, mais moins cher : le prix de vente baisse et concurrence les autres entreprises.

²⁸. Le coût de production représente, en effet, l'ensemble des dépenses qui ont permis la production d'un bien ou d'un service destiné à être vendu.

²⁹. **Boualam F.**, « L'investissement direct à l'étranger : le cas de l'Algérie », thèse de doctorat en économie, sous la direction du Pr. Dumas A., soutenue à l'université de Montpellier I, Faculté d'économie, Ecole doctorale Economie et Gestion, juillet 2010.

³⁰. **Van Huffel C.**, « Investissements directs étrangers : Problèmes et Enjeux pour les pays du Sud et de l'Est de la méditerranée », Revue Région et Développement, n°13, 2001. pp.195-216.

L'entreprise renforce ainsi sa compétitivité prix par une stratégie de localisation de sa production dans des pays à coûts salariaux relativement faibles.

2.1.2 La stratégies de minimisation des autres coûts de production

Pour augmenter sa rentabilité financière, l'entreprise cherche à réduire le coût unitaire de production, en premier par la réduction du coût salarial, mais aussi par la réduction des coûts inhérents à la Division Internationale du Processus de Production (DITT).

En effet, les coûts indispensables à la réalisation de l'activité d'une entreprise, comprennent de nombreuses dépenses : le coût de transfert, le coût des matières premières, les coûts de technologie et enfin les coûts de transaction.

Selon la définition de l'OCDE, les prix de transfert sont « les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées ».

Selon l'hypothèse de Weber A. (1868- 1958), l'entrepreneur cherche à réduire ses coûts de transport entre les *inputs* (ce qui entre dans le processus de production) et les *outputs* (le marché) selon une loi du moindre effort. Si le rapport $\text{inputs} / \text{outputs}$ est supérieur à 1, l'entreprise est dépendante des inputs telles que les matières premières, et va être incitée à s'installer près d'une mine par exemple. En revanche si le rapport est inférieur à 1, l'entreprise est dépendante des outputs, c'est-à-dire le marché, ce qui conduira à une localisation proche des consommateurs potentiels.

En relation avec ce coût, il y a de plus le prix des matières premières, prix qui influence les prix de production et la compétitivité des entreprises, particulièrement celles les plus dépendantes des matières premières : par exemple, le pétrole pour transporter des produits semi-fini d'une filiale atelier à une autre, ou des matières nécessaires à la confection du produit tel que le zinc et l'aluminium.

Par ailleurs, la hausse des prix des matières premières a un impact sur les transports : si le transport maritime représente en moyenne 4% du prix final des biens manufacturés. Cette proportion atteint 10% à 20% pour les matières premières agricoles, et jusqu'à 25% ou 30% pour les matières premières industrielles.

Par ces coûts, certaines entreprises vont se délocaliser afin d'avoir un accès direct ou meilleur aux ressources naturelles et réduire ainsi la distance.

Aussi, les coûts de transfert de technologie rentrent dans ces dépenses : on entend par « transfert de technologie » l'ensemble des compétences et des résultats techniques développés au sein des laboratoires.

Les laboratoires généralement appelés émetteurs dans ce contexte, souhaitent transférer leurs compétences à des récepteurs, c'est-à-dire les entreprises, qui peuvent être intéressés à acquérir des technologies nouvelles. Le transfert découle donc de la rencontre d'un laboratoire cherchant à transformer ses résultats de recherche en valeur économique et d'un industriel voulant faire appel à un centre de compétences pour présenter une offre compétitive sur ses marchés.

Enfin, la notion de coût de transaction, qui représente l'ensemble des coûts induits par les actions des entreprises (coût de recherche et d'information, coût de négociation et de décision, coût de surveillance en cas de problème d'asymétrie et de décision), est un coût qui rentre dans le calcul total des coûts de production.

L'ensemble de ces coûts sont compris dans le prix du produit vendu. Plus ces coûts sont importants, plus le prix augmente, et moins l'entreprise est compétitive. Une entreprise peut donc localiser sa production en fonction de l'ensemble de ces coûts, et aussi du coût de la main d'œuvre, pour diminuer ses coûts de production et améliorer sa compétitivité - prix.

Cependant, l'avantage du faible coût de la main d'œuvre et des coûts inhérents à la production n'explique pas à lui seul l'émergence et la multiplication des délocalisations. En effet, de plus en plus d'entreprises sont attirées par les grands pôles de compétitivité qui réduisent les coûts de transfert, de transport, de technologies, et par l'attractivité des territoires qui offre de nombreux avantages, notamment la création de zones défiscalisées.

2.2 La stratégie de marché

Contrairement aux idées dominantes, la première cause de délocalisation n'est pas forcément les coûts salariaux, mais aussi l'attraction de certaines zones par une concentration géographique de nombreuses entreprises et par des zones géographiques stratégiques aux caractéristiques attrayantes.

Par ailleurs, comme vu précédemment, le choix d'implantation des firmes est motivé par l'exploitation d'avantages spécifiques que possèdent ces dernières. Ces avantages (image de marque, savoir-faire technique ou organisationnel, ect)³¹ leur permettent de tirer parti d'une opportunité d'investissement plus facilement que les firmes locales, ne possédant pas ces avantages.

La firme a intérêt à les exploiter elle-même plutôt que de tenter d'entrer dans une relation contractuelle avec un partenaire local. Le meilleur exemple en est un secret de fabrication : par définition, ce secret n'est pas disponible sur le marché pour un acheteur étranger. Et négocier la valeur de ce secret avec un partenaire étranger conduirait à le dévoiler.

Cette volonté correspond généralement à une stratégie « **horizontale** » qui se traduit par une implantation nord-nord et impliquant l'installation d'une « filiale relais »³². Cette dernière sert de pont vers les pays étrangers difficiles d'accès à cause de certains paramètres tels que les barrières protectionnistes, les coûts de transport et l'intensité de la concurrence, qui sont donc substitués par des opérations d'exportation ou d'implantation directe d'unités de production sur un marché étranger.

Les flux d'investissement nord-nord se développent au sein de la triade³³ : (l'ensemble des trois régions qui ont tendance à dominer l'économie mondiale et la conduite de la politique internationale : l'Amérique du Nord (les États-Unis et le Canada), l'Europe occidentale (l'Union européenne, la Norvège et la Suisse) et l'Asie-Pacifique (le Japon et la Corée du Sud). Ils réalisent entre eux environ 80 % du commerce mondial.

Concernant les barrières protectionnistes, une localisation à l'étranger permet à l'entreprise de ne pas subir des droits de douanes lors de la vente de son produit, ce qui accroît sa compétitivité prix ; de même, dans le cas de quotas d'importation de la part du pays étranger, ou d'accords d'autolimitations réalisés avec le pays d'origine de la firme, elle peut ainsi vendre un nombre non limité de produits aux consommateurs de ce pays.

³¹. C'est ce que **Porter** a appelé par la suite « l'avantage concurrentiel » dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel » publié en 1985.

³². **Van Huffel C**, *op.cit.*

³³. **Michalet C.A.**, « Qu'est ce que la mondialisation ? », ed. La Découverte, Paris, 2002. P.61.

2.2.1 La stratégie des clusters

Lancés en 2004 pour maintenir et développer les activités industrielles en France, les pôles de compétitivité ont pour objectif de créer une dynamique de *cluster* (grappes), un mode d'organisation industrielle dont les vertus ont été mises en évidence par Alfred Marshall dès la fin du XIXe et plus récemment par Becattini G. et Porter M.

En effet ils soulignent les effets bénéfiques des clusters sur la productivité, l'innovation et la création d'entreprises. L'exemple le plus connu de ces clusters d'innovation étant Silicon Valley, née de la concentration d'entrepreneurs dans la vallée de Santa Clara.

Inspirés des districts marshalliens, des clusters et des effets d'entraînement des technopoles, telle que Sophia Antipolis, les pôles de compétitivité ont pour vocation de soutenir l'innovation, favoriser le développement des projets collaboratifs de recherche et développement (R et D) particulièrement innovants.

Le pôle de compétitivité serait donc le résultat de « *relations privilégiées au sein du tissu industriel, spécialement au sein des filières de production, en raison des effets d'entraînement qu'exercent les entreprises qui se sont développées sur un créneau donné* »³⁴.

Ces pôles attirent ainsi des entreprises, aussi par le fait que les États s' « *attachent à promouvoir un environnement global favorable aux entreprises et à l'innovation et à soutenir l'effort de recherche et de développement déployé au sein des pôles de compétitivité* »³⁵.

La multiplication de ces pôles permet à une économie nationale d'occuper une position dominante par la généralisation des effets d'entraînement, mais attire aussi des entreprises qui se délocalisent afin d'obtenir les effets bénéfiques de ces pôles de compétitivité et ainsi d'accroître et d'améliorer leurs performances : en 2010, la Chine et les Etats-Unis ont attirés à eux seuls respectivement 105 et 228 milliard de dollars US d'IDE selon la CNUCED.

En effet, les pôles de compétitivité ont les mêmes vertus que les districts marshalliens dans le sens où l'agglomération des entreprises réduit les coûts de production, notamment de transaction, facilite l'approvisionnement, et réduit ainsi les coûts de transfert, (par exemple l'entreprise Renault qui est situé dans le même district que Michelin) par des effets de contact (contact direct

³⁴. Dang R.G. et Longhi C., « Clusters et stratégies de clusters : le cas du pôle de compétitivité « solutions communicantes sécurisées », Revue d'Economie Industrielle, 4^{ème} trimestre 2009, pp. 121. 152.

³⁵. *Ibid.*

entre l'entreprise qui produit des voitures et celle qui fabrique les pneus par exemple). Ces effets d'agglomération, de regroupement, entraînent des externalités de connaissances, et plus précisément ce que l'on appelle des « économies d'échelle externe ».

Le réseau attire, dans le cadre d'une compétitivité hors-coût et hors-prix, des entreprises qui seront capables de fabriquer des produits de plus en plus performants, mais aussi d'attirer des travailleurs de plus en plus qualifiés. Cela permet, en définitive, une hausse de la productivité par une hausse de la qualité de la production.

2.2.2 La stratégie de la demande

Pour des causes stratégiques, certaines entreprises font des choix d'organisations industrielles dans le sens où elles se délocalisent afin d'être plus proche de la demande, pour être flexible face à l'évolution des goûts. Elles se rapprochent ainsi des marchés pour mieux répondre à la demande des consommateurs.

Cette démarche est typique des entreprises qui se délocalisent non pas pour des raisons de coûts. Elles recherchent plutôt des zones géographiques stratégiques leur permettant d'avoir un impact bénéfique sur leurs ventes et de répondre à la variabilité de la demande des consommateurs.

Par ailleurs, la localisation à l'étranger peut aussi être motivée par un désir de se rapprocher des consommateurs que l'entreprise ne pourrait sans cela atteindre (c'est le cas de nombreux services n'étant pas exportables). En effet, l'entreprise peut mieux répondre aux besoins des consommateurs et à leur évolution, en particulier en termes de différenciation et de personnalisation. Elle peut aussi améliorer son image de marque en se donnant une image d'entreprise nationale auprès des consommateurs, alors qu'elle est étrangère. La production par la filiale relais représente actuellement la forme la plus répandue.

Enfin, certains pays ont des infrastructures mieux adaptées, un environnement, des réglementations et une fiscalité plus attrayante. C'est ce dont traite Albert Michalet dans son ouvrage « La séduction des nations ou comment attirer les investissements ».

2.2.3 La stratégie technico-financière

Aujourd'hui, c'est la stratégie qui tend à prédominer le plus.

Il s'agit d'une nouvelle génération de stratégie qui repose sur la vente de technologie : brevets, licences, usines clés en main, savoir-faire, ingénierie et assistance technique³⁶.

La stratégie techno-financière correspond à une forme d'internationalisation fondée sur les actifs intangibles de la firme et les compétences de son capital humain plutôt que ses actifs financiers. *« La stratégie technico-financière marque l'aboutissement d'un glissement des activités à l'étranger des firmes ; de la production matérielle directe vers la fourniture de services. La base de sa compétitivité est désormais fondée sur la définition d'un savoir faire et sur la Recherche et Développement (R et D). La firme va désormais tenter de valoriser cet avantage dans tous les secteurs où des applications de ses compétences technologiques sont possibles. Par là, elle a vocation à sortir de son secteur d'origine et à se diversifier selon des modalités entièrement originales. Sa nouvelle force réside dans sa capacité à monter des opérations complexes, qui exigeront de combiner des opérations venant d'horizons très divers : entreprises industrielles, sociétés d'ingénierie, banques internationales, organismes multilatéraux de financement. Parmi ceux-ci, certains seront locaux, d'autres étrangers, d'autres auront un statut international »³⁷.*

2.3 La stratégie d'approvisionnement

Cette stratégie a été développée par les FMN du secteur primaire au XIXème siècle. Elle consiste à ce que la filiale étrangère fournit des produits à la société mère. En effet, les entreprises s'internationalisent également pour avoir un accès direct à des matières premières (pétrole, gaz, uranium...) qu'elles ne possèdent pas dans leur pays d'origine. Ainsi, apparaît l'implantation de filiales dans les pays producteurs de matières premières.

Les stratégies de localisation sont diverses, chacune ayant pour but final une maximisation du profit, une recherche de compétitivité de plus en plus importante face à une concurrence de plus en plus accrue. Outre le fait d'une recherche d'une compétitivité prix, se profile l'aspect « qualitatif » des stratégies de localisation, dans le sens où les entreprises semblent être attirées par des environnements favorables et attrayants qui offrent des avantages comme par exemple des zones franches.

³⁶. Boualam F., *op. cit.*

³⁷. Michalet C.A, « Les multinationales et la crise, Tiers-Monde », vol.26, n°104, 1985, pp. 931-932 ; en Chesnais F., « La mondialisation du capital », édition Syros, Paris, 1994, p.57.

En conclusion, plusieurs études empiriques, le plus souvent sur des données américaines et des données relatives aux pays de l'OCDE, ont tenté de valider les modèles théoriques énumérés dans ce chapitre. Brainard (1997) trouve que la localisation des entreprises américaines à l'étranger est positivement corrélée avec le niveau des droits de douane, des coûts de transport et des économies d'échelle au niveau de la firme. Markusen et Maskus (1999) montrent que la localisation de ces mêmes entreprises est liée positivement à la taille du pays d'accueil et négativement à la différence de taille des pays comme à la différence relative de qualification de la main-d'œuvre.

Les résultats de ces travaux, qui plaident en faveur du modèle horizontal³⁸, sont validés aussi par Ferrara et Henriot (2004). Ils montrent que les activités des firmes multinationales sont positivement liées à la similarité en termes de taille des marchés et négativement liées à la distance géographique et aux différences de coûts salariaux.

Par ailleurs, si la majorité des travaux cités ci-dessus plaident en faveur du modèle d'IDE horizontal entre pays développés, très peu de travaux s'intéressent au modèle d'IDE vers les pays en développement (Bénassy-Quéré et Al, 2005). Ainsi, Hanson, Mataloni et Slaughter (2001) soulignent que les choix de localisation des entreprises multinationales répondent à des approches diversifiées (externalisation d'activité, plate-forme d'exportation, distribution) en fonction des caractéristiques des pays d'accueil, mettant en évidence la possibilité d'investissement directs de type vertical³⁹.

Un rapide examen des statistiques mondiales d'investissement étranger amène pourtant à constater que la part des flux d'entrée d'IDE à destination des pays en voie de développement ne cesse d'augmenter. Cela témoigne de l'intérêt de plus en plus élevé accordé par les firmes multinationales (celles des pays développés à l'origine de la majeure partie de l'IDE dans le monde) à la localisation de leurs activités productives dans les pays en développement, soit pour accéder aux marchés locaux, soit pour tirer profit des avantages liés aux pays d'accueil ou encore pour constituer une plate-forme de production et d'exportation vers des pays voisins (Bergstrand et Egger, 2004).

Cependant, tous les secteurs d'activité n'ont pas nécessairement la même propension à se multinationaliser et toute étude des déterminants de cette forme d'internationalisation devrait

³⁸. Driss S., *op. cit.*

³⁹. *Ibid.*

contrôler cette dimension sectorielle. En réalité, les entreprises multinationales sont particulièrement présentes dans les secteurs à forte intensité en (R et D), à forte intensité en travail qualifié, à forte différenciation des produits, bref au sein des activités où les actifs incorporels (le *knowledge capital*) sont importants.

Ce type de principe permet de comprendre le dynamisme des échanges mondiaux pour les produits l'industrie pharmaceutique. Sur la panoplie des théories traitées précédemment, deux peuvent être adaptées aux conditions du marché pharmaceutique. Il s'agit, de la théorie du cycle de vie du produit et la théorie OLI qui fonderont la base de notre recherche.

En effet, les cycles de vie des médicaments suivent la même logique de Vernon. Ainsi, la phase de lancement du médicament prend plusieurs années. Elle est munie de fortes capacités de recherche et développement pour la découverte d'une nouvelle molécule. La phase de croissance correspond à la période où le médicament est protégé par un brevet. La demande du produit devient très forte dans le pays d'origine et dans le pays hôte. C'est en cette période que la firme, grâce à l'avantage concurrentiel qu'elle possède, réalise des économies d'échelle. Environ quinze ans plus tard, le brevet du médicament arrive à expiration, survient alors la phase de maturité où des médicaments génériques (moins chers que le médicament éthique) seront produits par d'autres laboratoires pharmaceutiques, qui commencent à délocaliser leur production dans les pays en voie de développement. La perte de l'exclusivité pousse la firme à mettre sur le marché un nouveau médicament lui permettant de rester compétitive. Enfin la phase de déclin c'est lorsque les ventes de la firme diminuent pour laisser place aux médicaments génériques qui sont beaucoup moins chers et qui sont disponibles même dans le pays d'origine.

Chapitre II : Le processus d'internationalisation des firmes

L'expansion d'une firme multinationale sur des marchés étrangers peut prendre plusieurs formes : exportation directe à partir de sa base nationale, implantation d'une filiale de commercialisation, possession d'une unité de production (par création ou par rachat d'une entreprise locale), concession d'une licence de production à une firme étrangère ou bien formation d'une joint-venture avec une firme nationale du pays hôte. Le choix entre ces différentes alternatives est fonction de plusieurs variables relatives non seulement au potentiel de la firme (évalué à travers un diagnostic interne) mais aussi aux opportunités et menaces du marché ciblé (degré de maturité du produit, barrières à l'échange, etc.).

La question de comment appréhender un marché étranger représente un choix stratégique majeur. Ainsi, l'objectif est d'établir un focus sur cette étape fondamentale de la stratégie d'internationalisation : le choix du mode d'entrée.

D'une manière générale, la conquête de marchés étrangers se fait par étapes : l'exportation, la mise en place d'un distributeur local puis d'une filiale commerciale et enfin la fabrication sur place, la création de filiales relevant de l'investissement direct à l'étranger (IDE) et impliquant un transfert de technologie etc. chacune de ces formules présente ses avantages et ses limites et ne comportent pas toutes un engagement en capital.

L'objectif de ce chapitre est de déterminer la formulation stratégique envisagée par l'entreprise qui définit les modes d'entrée sur les marchés étrangers. Pour cela nous allons essayer de mettre en évidence les différentes phases du processus d'internationalisation. Nous aborderons dans un premier temps les modes d'entrée peu engageants (section I), avant d'aborder ceux qui réclament un engagement en capital plus important de la part de l'entreprise (section II).

Section I : L'internationalisation sans engagement de capital

Au stade initial de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car moins exigeant et moins risqué.

1.1 L'exportation directe

Les politiques d'exportation, qui permettent à l'entreprise de vendre ses produits à l'étranger, font office de première étape de développement international. Elle les fabrique sur le marché intérieur et les exporte vers des marchés étrangers. Le processus de production n'est en aucun cas modifié, les produits ne subissent non plus aucune modification ni adaptation aux marchés étrangers. Cette politique d'exportation peut être mise en œuvre en adoptant plusieurs méthodes.

L'entreprise n'aura pas donc besoin de participer à des salons professionnels à l'étranger, de mobiliser une force de vente à l'étranger via des agents commerciaux ou des représentants salariés⁴⁰.

1.2 L'exportation indirecte

L'exportation indirecte, appelée aussi « l'exportation sous-traitée », est choisie lorsqu'une entité contourne les difficultés liées à une exportation directe. L'entreprise recourt alors à la structure de distribution d'intermédiaires qui ont les ressources et les compétences nécessaires en matière commerciale, culturelle et linguistique, ainsi que l'expérience et la connaissance du marché (modes de transport, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementations, etc.).

L'importateur ou le concessionnaire⁴¹ sont des commerçants indépendants, ils revendent le produit importé à leur nom et pour leur propre compte, donc à leurs risques et profits⁴². Les intermédiaires se placent entre l'exportateur et les canaux de distribution locaux et prennent en charge la totalité ou une partie de la commercialisation du produit, en fonction du type d'intermédiaire.

Parmi ces intermédiaires, on retrouve principalement :

- les sociétés de commerce international (SCI) ;
- les sociétés de gestion export (SGE) ;
- les bureaux d'achat à l'étranger.

⁴⁰. **Croue C.**, « Marketing international », ed. De Boeck-wesmaels, Bruxelles, 2002, p.41.

⁴¹. Le concessionnaire est un importateur qui possède l'exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée

⁴². **Meier O.**, « Entreprise multinationale », ed. Dunod, Paris, 2005, p.94.

1.2.1 La Société du Commerce Internationale (SCI)

La SCI est un négociant (*trader*). C'est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue⁴³. L'entreprise gagne un temps considérable dans la pénétration d'un marché étranger en se déchargeant complètement de la gestion liée à la vente de ses produits auprès de la société de commerce international. En effet, celle-ci dispose généralement :

- d'un réseau de distribution local (succursales, filiales, réseaux de détaillants, ...) et une infrastructure logistique (entrepôts, moyens de transport, ...);
- d'une expertise approfondie des produits et des marchés dans lesquels elle est spécialisée (langue, culture, mentalités, usages commerciaux, réglementations, environnement politique, administratif et économique, réseaux de distribution, risque politique, ...). Elles sont donc à même d'apprécier les chances de succès dans des marchés précis, notamment les plus difficiles ;
- d'un réseau de contacts professionnels locaux.

Par ailleurs, le risque commercial à charge de l'exportateur est faible car la vente se réalise dans le marché domestique. L'entreprise ne doit donc pas prospector le marché, s'occuper du transport et des formalités administratives liées à l'exportation.

Les sociétés de commerce international présentent les inconvénients suivants :

- l'entreprise exportatrice perd tout le contrôle de l'activité d'exportation (la société décide elle-même ce qui sera vendu, comment, où et à quel prix il sera vendu) et risque de perdre le marché.
- les prix et les marges pour l'exportateur sont potentiellement faibles.
- les exigences de la société de commerce au niveau des conditions générales de vente, d'emballage, de prix, ... peuvent être élevées. Celles-ci dépendent généralement de la capacité d'achat de la société de commerce ;
- ces intermédiaires sont spécialisés géographiquement. Il est donc impossible d'y recourir sur tous les marchés ;
- ces intermédiaires sont susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

⁴³. « Les étapes clés de votre expansion » sur : <http://www.cci.fr/web/international/developpement-International/-/article/Vous+informer/Vous+informer>.

Les entreprises qui ont peu d'expérience à l'exportation et qui n'ont pas de structure export ni de personnel compétent et disponible pour l'exportation peuvent trouver un certain intérêt dans cette formule.

Cette démarche conviendra également aux entreprises plus expérimentées qui veulent tester les marchés difficiles, par exemple à cause de l'instabilité politique qui y règne.

1.2.2 La Société de Gestion Export (SGE)

La SGE est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat.

Elles agissent au nom de l'exportateur en tant que commissionnaires exportateurs à la vente et sont rémunérées d'une part par un abonnement mensuel (fixé à l'avance) et d'autre part par une commission sur les ventes⁴⁴.

Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par famille de produits.

Les SGE peuvent remplir, entre autres, les fonctions suivantes : la prospection ; la vente ; la mise en place de la politique commerciale et de la distribution (adaptation des produits, sélection des intermédiaires et des réseaux de vente, communication, ...) ; la gestion des opérations logistiques (transport, assurance, opérations douanières, ...) ; la gestion des opérations administratives (facturation, recouvrement des créances, conclusion des contrats, ...) ; la recherche de partenaires ; la formation du personnel aux techniques du commerce international.

Quelques inconvénients sont associés à l'utilisation de la SGE:

- la coordination est absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export ;
- il existe un risque que la SGE fasse écran entre le marché et l'entreprise exportatrice et donc que celle-ci perde le marché au terme du contrat si le contrôle est insuffisant ;
- le risque commercial est entièrement à charge de l'exportateur ;
- si la SGE gère trop de produits, il y a un risque qu'elle néglige l'exportateur.

Une entreprise exportatrice s'adressera à une société de gestion export lorsqu'elle ne dispose pas suffisamment de ressources humaines, de ressources financières, de savoir-faire et de temps pour prendre en charge elle-même l'activité d'exportation. De telles sociétés fourniront également une assistance ponctuelle à des entreprises dont le service export est surchargé.

⁴⁴. Suarez A., « Commerce international et environnement », ed. Hachette, 2010.

Il ne faut pas considérer ce mode de pénétration comme un moyen de développer une présence durable à long terme sur un marché car généralement les sociétés de gestion export font écran entre les clients étrangers et l'entreprise. De plus, lorsque les ventes atteignent un certain volume, il est préférable que l'entreprise prenne elle-même en main l'activité d'exportation et développe sa propre expertise.

1.2.3 Le Bureau d'achat à l'étranger

Le bureau d'achat à l'étranger établi dans le pays domestique de l'exportateur est une cellule d'achat mandatée qui agit pour le compte d'une entreprise « maison-mère » étrangère (chaînes de distribution, entreprises industrielles, ...).

Cette cellule d'achat est à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de leur pays d'origine. Ces produits sont généralement des biens de consommation vendus sous marque et qui bénéficient d'une image forte liée à leur pays d'origine⁴⁵. Le bureau d'achat possède en général un service logistique qui gère toutes les opérations d'exportation (documents, transport, mode de règlement), si ce n'est le stockage.

L'exportation par l'intermédiaire d'un bureau d'achat à l'étranger présente les avantages suivants :

- la vente a lieu sur le territoire de l'exportateur ce qui implique que l'exportateur ne doit pas mettre en œuvre de prospection pour pénétrer le marché étranger ;
- l'exportateur ne prend pas en charge les opérations logistiques, administratives et financières associées à l'exportation ;
- le risque financier est très faible. En effet, le paiement a lieu sur le territoire domestique de l'exportateur et s'effectue dans sa devise nationale ;
- l'exportateur ne doit pas maîtriser la langue de l'importateur ;
- les bureaux d'achat conseillent ou réclament souvent des adaptations au niveau des produits afin qu'ils s'adaptent mieux aux exigences des consommateurs locaux. Il s'ensuit que l'exportateur acquiert souvent une certaine connaissance des besoins locaux.

Malgré les atouts qu'offre cette formule, la vente à l'étranger par le biais d'un bureau d'achat présente également quelques inconvénients :

⁴⁵. **Ferrier D.**, « La concession commerciale », ed. Encyclopédie Dalloz, 1990.

- l'entreprise doit proposer des offres de prix très compétitives car elle affronte une concurrence rude ;
- l'entreprise doit souvent adapter ses produits aux désirs du client ;
- l'entreprise est soumise à des contraintes strictes en matière de qualité et de respect des délais ;
- les ventes sont ponctuelles ;
- l'exportateur n'a aucune connaissance des conditions de commercialisation de ses produits, ni de leur succès sur le marché étranger.

La vente à l'étranger via un bureau d'achat conviendra particulièrement aux entreprises qui ne disposent pas d'une organisation export, ni d'une expérience internationale fort importante.

1.3 L'implantation par association

La seconde étape dans le processus d'internationalisation concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger. A ce stade, l'approvisionnement et la production sont toujours effectués dans le pays d'origine. La constitution de ces réseaux peut prendre différentes formes, allant de la franchise internationale, aux licences étrangères jusqu'à la création de succursales ou de filiales de distribution (dans ces deux cas, les capitaux sont fournis par l'entreprise d'origine).

1.3.1 La franchise commerciale

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. Par le contrat de franchise, le franchiseur concède à un franchisé le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle tels que le nom commercial, l'enseigne commerciale, la marque, le logo, les dessins et modèles, les droits d'auteurs,...⁴⁶.

Le franchiseur apporte également son savoir-faire commercial, forme le franchisé avant le démarrage de l'activité et fournit une assistance commerciale et technique continue (aide à la vente, aide à la mise en place du service après-vente, assistance dans la recherche et l'aménagement du point de vente, fourniture de documentation, conseils en gestion administrative et financière, ...). Le franchiseur a également une obligation d'approvisionner le franchisé.

⁴⁶. **Simon F.L.**, « Théorie et pratique du droit de la franchise », ed. Joly, 2009.

Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fonds de commerce et l'exploite à ses risques. Il doit remplir un certain nombre d'obligations :

- financer la création du point de vente et prendre en charge une partie des frais de commercialisation ;
- payer la rémunération prévue au contrat. Celle-ci peut se composer de droits d'entrée fixes, d'une redevance annuelle d'exploitation des droits de propriété industrielle du franchiseur proportionnelle au chiffre d'affaires ou encore d'une rémunération pour prestation de services pour l'assistance commerciale et technique fournie par le franchiseur ;
- veiller aux intérêts et à l'image de marque du franchiseur ;
- respecter la politique commerciale définie par le franchiseur (produits, méthodes, marques, assortiments, garanties, ...). En général, il peut fixer lui-même les prix de vente (la législation européenne impose d'ailleurs la liberté en cette matière) ;
- s'approvisionner exclusivement auprès du franchiseur ou d'autres fournisseurs agréés ;
- informer le franchiseur qui dispose d'un droit de regard ;
- ne pas commercialiser de produits et de marques concurrentes pendant et un peu après la durée du contrat ;
- garantir la confidentialité des informations financières, techniques et commerciales fournies par le franchiseur. Celui-ci restant propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial, le franchisé doit lui rendre toute la documentation technique et commerciale en fin de contrat.

L'entreprise exportatrice dispose de plusieurs formules pour mettre en place un réseau de franchise à l'étranger :

- franchise directe. La franchise directe est un contrat entre un franchiseur et des franchisés, souvent de nationalités différentes. Ce système est économique pour l'entreprise exportatrice mais difficile à gérer, en particulier lorsque les franchisés sont situés dans des pays lointains. Dans ce contexte, le risque qu'une mauvaise communication s'installe est réel avec comme conséquence éventuelle une inadéquation des produits aux besoins des clients locaux ;
- master franchise. La master franchise est un accord de franchise entre le franchiseur et un master franchisé qui s'engage à développer le réseau de franchise sur le territoire qui lui a été concédé. Cette formule est souvent adoptée par les exportateurs sur des marchés éloignés ou qui leur sont difficiles d'accès pour des raisons économiques ou culturelles ;

- filiale et joint venture. L'exportateur peut mettre en place un réseau de franchise dans un marché étranger par le biais d'une société locale, qu'elle lui appartienne totalement ou qu'elle soit co-propriété avec des partenaires locaux.

L'exportation via la constitution d'un réseau de franchisés présente quelques avantages pour l'exportateur :

- elle permet un développement de l'activité et une diffusion des produits et de la marque rapides au niveau international. Les investissements sont donc plus rapidement rentabilisés ;
- les investissements d'ordre financier et humain nécessaires pour développer le réseau (protection de la propriété industrielle, recherche de partenaires, formation des franchisés, assistance technique et commerciale, ...) - quoique non négligeables - sont moins importants que dans le cas, par exemple, de la création d'une succursale. Ce sont les franchisés qui financent leur point de vente ;
- le risque supporté par l'exportateur est moindre car il en reporte une partie sur les franchisés ;
- l'exportateur conserve le contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente (décoration du point de vente, respect de l'image de la marque, règles de gestion commerciale) ;
- le franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial ;
- l'exportateur, par le retour d'informations des franchisés, acquiert une bonne connaissance du marché et de la clientèle. Sa capacité à réagir à leurs besoins et à leurs exigences est donc importante.

La franchise présente quelques inconvénients pour le franchiseur :

- il est assez complexe d'organiser, de gérer, de contrôler et d'animer un réseau de franchisés, surtout sur des marchés éloignés. Si sur les marchés lointains, les réseaux de franchisés sont constitués d'une multitude de points de vente, la surveillance et le suivi permanents par l'exportateur seront difficiles à mettre en œuvre et les tâches administratives (facturation) et logistiques (approvisionnement) seront alourdies ;
- la sélection de franchisés est difficile ;
- l'exportateur court le risque d'être imité et concurrencé par les anciens franchisés au terme du contrat mais aussi de perdre le marché si le suivi qu'il met en œuvre n'est pas suffisant.

Pour développer un réseau de franchisé, l'exportateur doit posséder un savoir-faire commercial reconnu, codifiable et transférable à l'étranger.

Certains pays interdisent la franchise commerciale car ils considèrent qu'elle est contraire au principe de libre concurrence, notamment à cause de l'exclusivité territoriale dont bénéficie le franchisé et de l'obligation qu'il a de s'approvisionner chez le franchiseur.

1.3.2 La licence internationale

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifiques au donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet. Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque, auquel cas il y a cession de licence de marque. De plus, la vente du droit d'utiliser un processus de fabrication doit parfois s'accompagner d'une formation du personnel et d'un transfert de l'expérience opérationnelle liée à la technologie cédée. Il faut alors prévoir un contrat annexe de cession de licence de savoir-faire (technique ou commercial). La franchise commerciale s'apparente à la cession de licence de marque dans la mesure où il y a utilisation par le franchisé de la marque du franchiseur. Cependant, il s'agit d'une licence incomplète. En effet, un donneur de licence permet généralement au licencié de fabriquer un produit complet alors qu'un franchiseur fournit généralement une part importante du produit fini au franchisé.

Il existe également des licences réciproques. Celles-ci consistent pour chaque entreprise contractante à accorder une licence pour ses produits à l'autre société partenaire. Cette formule de partenariat permet à différentes entreprises de mettre en commun leur expertise et leurs technologies d'une façon très simple. Généralement, ce sont les entreprises qui ont une politique de R et D très poussée et des technologies à courte durée de vie qui trouveront le plus d'intérêt à concéder des licences. La concession de licence est un contrat temporaire et limité dans le temps (avec renouvellement possible). Le lien entre les parties cesse donc en fin de contrat. Cependant, étant d'une durée

généralement longue (au moins 5 ans), ce contrat nécessite d'instaurer un véritable esprit de partenariat.

Le plus souvent, le donneur de licence accorde une exclusivité territoriale au licencié c'est-à-dire qu'il s'engage à ne pas concéder la même licence à une autre entreprise et à ne pas le concurrencer lui-même sur le territoire défini. Il est cependant possible que l'entreprise exportatrice ait plusieurs licenciés sur le même territoire pour des produits différents ! L'exclusivité est généralement réciproque. En effet, le licencié s'engage à ne pas exploiter et distribuer des produits ou des marques concurrentes.

Lorsqu'elle cède une licence de brevet, de marque et de savoir-faire, l'entreprise exportatrice doit respecter un certain nombre d'obligations, parmi lesquelles :

- mettre à disposition du licencié toute la documentation lui permettant de fabriquer le produit qui fait l'objet du brevet ;
- fournir une assistance technique et former le personnel du licencié à la fabrication de la technologie cédée ;
- fournir une assistance commerciale et à la vente au licencié (par exemple : aide à la mise en place du service après-vente) ;
- communiquer au licencié les améliorations apportées au produit.

Le licencié étranger doit quant à lui respecter un certain nombre d'engagements, parmi lesquels :

- exploiter la licence en garantissant un certain niveau de qualité, conforme à celui fixé par le donneur de licence ainsi qu'un volume de production et de ventes minima ;
- organiser la commercialisation du produit sous marque dans le territoire qui lui est donné ;
- informer le donneur de licence de ses résultats ;
- assister le donneur de licence dans la lutte contre la contrefaçon ;
- apposer sur les produits une inscription du propriétaire de la licence, portant mention du brevet ou de la marque ;
- respecter la confidentialité des informations qui lui sont transmises ;
- ne pas concurrencer le donneur de licence.

L'entreprise exportatrice se rémunère essentiellement de la façon suivante :

- le paiement initial destiné à couvrir les coûts de transfert initial de la technologie au licencié (assistance et services divers, ...) ;

- une prime annuelle fixe à titre de garantie minimale ;
- une commission annuelle proportionnelle au volume de production ou aux ventes réalisées par le licencié, à titre de rémunération principale.

Alors que les marques et brevets peuvent être protégés légalement, il n'en est pas de même pour le savoir-faire. La seule protection de votre savoir-faire consiste à insérer dans le contrat des clauses de confidentialité et de non concurrence.

La cession de licence présente de nombreux avantages pour l'entreprise exportatrice concédante :

- c'est un moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger. Ce type d'exportation est particulièrement adapté aux PME manquant de temps, de ressources humaines et financières. Le donneur de licence utilise en effet l'infrastructure et l'expertise (connaissance du marché, des consommateurs, en matière de gestion, ...) du licencié qui se charge de produire et de commercialiser le produit sur le territoire concédé. Le capital à investir est très faible par rapport aux autres modes d'implantation directe qui permettent une production locale. Les coûts supportés par l'entreprise sont liés à la protection de ses droits de propriété industrielle, à la recherche de partenaires potentiels, à la formation du licencié, à une étude de faisabilité et de rentabilité, ... ;
- elle permet une production locale dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs réalisés par des étrangers. De tels pays favorisent les licences aux investissements directs car elles permettent d'intégrer la technologie dans leur marché et ce, à faible coût ;
- la production locale permet de "nationaliser" le produit et donc de faciliter les contacts avec le gouvernement et les syndicats locaux mais aussi de fidéliser et de rassurer les consommateurs ;
- elle permet de tester un marché en vérifiant son potentiel et l'intérêt que le produit suscite auprès des consommateurs locaux, sans supporter de risque financier et sans investir trop de temps ;
- le risque commercial est nul puisque le licencié assume l'intégralité de la commercialisation ;
- elle permet de rentabiliser les investissements réalisés en recherche et développement qui ont abouti à la mise au point d'une technologie.

L'implantation sur un marché étranger via une licence présente quelques inconvénients majeurs :

- risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel. En effet, le contrat de licence implique le transfert d'une expertise qui peut s'avérer suffisante pour que le licencié devienne autonome au terme du contrat ;
- risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus. Or, dans le cas d'une exclusivité, le donneur de licence n'a aucune possibilité d'action sur ce territoire. Toutefois, le maintien d'une licence peut être lié à la réalisation d'objectifs minima ;
- difficulté potentielle de coordonner un licencié au niveau mondial et de ce fait, manque de flexibilité ;
- difficulté de contrôler le licencié au niveau de la production (niveau de qualité) et de sa politique commerciale (niveau de service offert, par exemple), même si le contrat prévoit un tel contrôle. Si le contrôle et le niveau de qualité des produits sont insuffisants, il y a un risque que l'image de marque soit ternie. Les meilleures façons de garantir le contrôle sont d'une part, de maintenir l'assistance technique et commerciale et d'autre part, d'innover et de développer le produit de façon continue. Ce faisant, le licencié ne peut que rester motivé par le produit puisqu'il obtient une contrepartie à la hauteur des commissions qu'il doit payer au donneur de licence ;
- mauvaise connaissance du marché, à moins que des clauses du contrat ne la favorisent ;
- rentabilité limitée : bien qu'aucun capital de départ ne soit nécessaire, les commissions payées par le licencié peuvent paraître dérisoires (3% à 5% du chiffre d'affaires réalisé) à certains donneurs de licence par rapport au temps qu'ils doivent investir dans la formation et dans l'accompagnement technique ;
- risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet) si la veille réalisée par le licencié est insuffisante.

Section II : L'internationalisation avec engagement de capital

Nous abordons à présent les stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement de la joint-venture, la sous-traitance, la succursale, la filiale et les firmes transnationales.

2.1 La joint-venture (J.V)

La joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme.

La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune⁴⁷. Le succès des joint-ventures implique une coopération réelle et une adhésion totale à un objectif commun. Celles-ci dépendent fortement des caractéristiques respectives des partenaires. La sélection d'un partenaire est donc une étape cruciale.

2.1.1 Les motivations de la joint-venture

Il existe une multitude de raisons qui motivent des entreprises à s'associer en vue de créer une filiale commune. Les principales sont généralement d'exercer sur une base commune des activités de production ou de distribution et de vente de produits.

Il existe souvent une relation de fournitures et/ou de prestations de services entre la joint-venture et les maisons mères. En voici quelques exemples :

- la recherche et développement en commun ;
- la fabrication de produits, par le biais de l'exploitation d'une licence octroyée par une ou plusieurs maisons mères ;
- l'assemblage de produits issus des maisons mères ;
- la sous-traitance d'une partie de la production des maisons mères ;
- l'approvisionnement en matières premières des maisons mères.

⁴⁷. « Les étapes clés de votre expansion » sur : <http://www.cci.fr/web/international/developpement-International/-/article/Vous+informer/Vous+informer>.

2.1.2 Les avantages de la joint-venture

La création conjointe d'une filiale peut présenter les forces suivantes pour une entreprise exportatrice⁴⁸ :

- pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps ;
- diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles ;
- diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts, ...) et des compétences de gestion de son partenaire local. L'exportateur se familiarise et s'adapte en conséquence plus facilement aux conditions et aux besoins spécifiques du marché étranger ;
- naturalisation des produits : la joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats et ainsi simplifier les négociations et les formalités administratives (exemple : obtention des certifications ou des licences). De plus, elle véhicule une image locale plus forte que la succursale et même la filiale, ce qui peut constituer un facteur clé de succès commercial auprès des consommateurs nationalistes ;
- la connaissance du marché et le contrôle de la politique commerciale de la joint-venture sont susceptibles d'être bons à condition que l'entreprise exportatrice affecte du personnel interne à la joint venture et qu'elle ait un droit de regard sur les décisions prises ;
- permet un accès à des technologies non maîtrisées.

2.1.3 Les inconvénients de la joint-venture

L'entreprise exportatrice s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création d'une filiale commune :

- les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ;

⁴⁸. Meier O., *op.cit.* p.107.

- les coûts de création et, le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants. Outre l'investissement financier, la création d'une entreprise conjointe exige un investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats ;
- le formalisme de la structure est plus élevé que dans d'autres formes de partenariat. Le montage juridique est très délicat à mettre en place ! ;
- le risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. L'évaluation des apports de chaque partenaire, vu leur nature à la fois matérielle ou intellectuelle, est une étape complexe et délicate ;
- le risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, recherche et développement, ...) ;
- le problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture en raison de conflits d'intérêt évidents ;
- le risque de résolution abusive de contrat ;
- le risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies qui découleraient de ce partenariat;
- le risque de conflit d'intérêt ; risque de perte de marché ;
- le risque de manque de communication avant, pendant et après la formation de la joint venture ;
- le risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés. Si l'entreprise exportatrice voulait créer une structure locale dans un pays tiers où la joint venture est active commercialement, elle devient alors un concurrent potentiel de la joint venture alors qu'elle en est encore partenaire.

La joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. C'est le cas, par exemple, de la Chine, des Emirats Arabes Unis, de l'Inde et de l'Algérie. En effet, ce dernier limite la participation étrangère dans les opérations locales à 49%. La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes (Brésil, Japon, ...).

2.2 La sous-traitance internationale

Un mode d'exportation concertée auquel les entreprises peuvent avoir recours, quoique plutôt passif car non vraiment recherché, est d'agir en tant que sous-traitant d'une entreprise (donneur d'ordre) en réalisant, pour son compte, une tâche particulière (fourniture de pièces, de composants et de services) qui sera incorporée dans les produits qu'elle exportera.

Les principaux avantages liés à ce mode d'exportation sont les suivants :

- il n'est pas nécessaire que l'entreprise sous-traitante ait une infrastructure et une expérience du marché étranger ;
- l'entreprise sous-traitante ne doit pas disposer d'un personnel qualifié et disponible pour l'export ;
- l'entreprise sous-traitante ne doit dégager aucun moyen financier spécifique pour son développement à l'export.

On considère que la sous-traitance est une forme de coopération car les donneurs d'ordre, même s'ils imposent leurs conditions aux sous-traitants, considèrent de plus en plus que la concertation et le dialogue sont de mise afin de garantir la qualité des produits. Il ne faut pas envisager la sous-traitance comme un mode d'exportation durable car la relation n'est très souvent que ponctuelle.

2.3 L'implantation conjointe

Cette troisième étape dans le processus d'internationalisation correspond à l'investissement direct étranger avec l'apparition des firmes multinationales. L'entreprise multinationale produit et vend dans plusieurs pays. Les filiales ne sont pas forcément rapprochées entre elles par de véritables liens économiques, commerciaux ou industriels.

2.3.1 Le bureau de représentation et la succursale

Le bureau de représentation et la succursale sont des formes d'implantation directe (antenne commerciale, bureau de liaison,...) de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne disposent pas de personnalité juridique et fiscale propre, au contraire de la filiale. Ce sont, en quelque sorte, de simples "extensions", des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice, généralement associés à une autre forme d'implantation, qui permettent

d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions qui incombent généralement au bureau de représentation sont la représentation auprès des clients potentiels et des pouvoirs publics locaux, la prospection, la vente ainsi que la coordination d'un réseau d'agents éventuel. Très exceptionnellement, le bureau de représentation gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

Les fonctions d'une succursale sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à assister une structure de vente existante : la prospection ; la gestion des actions opérationnelles (promotion, communication, distribution) ; la prise de commandes et éventuellement la vente ; le suivi des ventes (facturation, livraison, recouvrement des factures, ...) ; l'information sur le marché ; Ce qui la distingue de la filiale est qu'elle n'a aucune personnalité juridique et est donc complètement dépendante de l'entreprise exportatrice qui est seule responsable.

Les avantages liés à l'implantation d'un bureau de représentation ou d'une succursale dans le marché étranger sont les suivants :

- l'entreprise conserve la maîtrise totale de sa politique commerciale ;
- l'entreprise récupère l'intégralité des bénéfices ;
- l'entreprise a une meilleure connaissance du marché et des besoins des clients. Par ce biais, l'entreprise peut par exemple, plus facilement mener ou coordonner des études de marché ;
- elles permettent une présence directe sur le marché ce qui contribue à crédibiliser la volonté de l'entreprise de s'installer durablement dans le pays, de « nationaliser » ses produits (dans une moindre mesure que la filiale, cependant) et à instaurer un climat de confiance qui facilite la communication avec les autorités locales ainsi qu'avec les clients, qui se sentent rassurés ;
- les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale ;
- ces solutions permettent parfois à l'entreprise de contourner certaines barrières administratives en facturant avec un numéro de TVA local, par exemple.

L'inconvénient majeur lié à la création d'un bureau de représentation ou d'une succursale réside dans le niveau assez élevé de formalités administratives à accomplir - dans une moindre mesure néanmoins que dans le cas de la création d'une filiale. En effet, la création d'un bureau et d'une succursale, en tant qu'investissements étrangers, est généralement

soumise à une autorisation des pouvoirs publics ainsi qu'à d'autres opérations telles que la déclaration d'ouverture, l'inscription au registre de commerce, ... De plus, ces deux formes d'implantation ne disposant pas de personnalités juridique, fiscale et commerciale propres, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité du risque commercial ainsi que la responsabilité de tous les actes qu'elles posent dans le marché visé.

Enfin, l'établissement de ces deux structures suppose un investissement financier assez lourd. Qui plus est, le risque de double imposition est plus élevé que dans le cas de la filiale.

L'établissement d'un bureau de vente ou d'une succursale ne pourra s'envisager que pour :

- une entreprise disposant d'une expérience certaine à l'international ainsi que sur le marché en particulier ;
- une entreprise disposant d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de ces antennes ;
- des marchés susceptibles d'offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

Ces solutions seront également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise.

La préférence d'un bureau ou d'une succursale à une filiale pour une entreprise voulant une implantation locale sera généralement motivée par des raisons juridiques et techniques (comptabilité, fiscalité, coût et responsabilité). Le bureau et la succursale sont des alternatives à la filiale dans les pays qui interdisent la création d'une société de nationalité locale par des étrangers ou qui imposent que les administrateurs de ces sociétés soient des nationaux (exemple : Japon).

2.3.2 La filiale

Une filiale commerciale, encore appelée filiale de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci⁴⁹.

⁴⁹. Suarez A, *op. cit.*

La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Cependant, même si elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne, elle reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (notamment au niveau des investissements et de la définition de la politique commerciale) dont elle doit se conformer aux objectifs. En fait, le degré d'autonomie dont jouit la filiale dépend dans une large mesure de la politique d'adaptation ou de standardisation de la stratégie marketing de l'entreprise exportatrice. C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de représentation et la succursale. Elle dispose cependant de plus d'autonomie et a plus de responsabilités que ces deux formes d'implantation.

La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société nouvelle, par le rachat d'une société existante (acquisitions), ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises (fusions).

La création « greenfield » est une création de filiale par les propres ressources d'une firme et dont elle détient 100% du capital (greenfield investment)⁵⁰. Cette technique a largement été utilisée lors des premières implantations, cela dit, elle diminue considérablement, aujourd'hui, à cause du besoin en investissement qu'elle requiert à la lenteur de sa mise en place et les conditions juridiques et administratives que cette méthode entraîne.

Actuellement, la création d'entité est majoritairement délaissée au profit des méthodes plus efficaces telles que les fusions et acquisitions.

Une filiale qui n'est pas détenue à 100% par l'entreprise exportatrice mais qui est co-propriété d'un ensemble de partenaires extérieurs, est une joint-venture. En plus des fonctions assumées par le bureau de représentation et de la succursale, la filiale remplit les fonctions suivantes :

- la filiale achète ferme les produits de l'entreprise exportatrice et ensuite les revend. Elle s'assimile donc à ce niveau à un importateur-distributeur ;
- elle participe à la définition de la politique commerciale (choix et adaptations du produit, fixation des prix, ...) en respectant les objectifs stratégiques globaux et commerciaux établis par la maison-mère ;

⁵⁰. *Ibid.*

- elle met en œuvre des actions commerciales (prospection, enregistrement des commandes, service après-vente, ...), logistiques (acheminement, stockage et distribution des produits) et administratives (dédouanement, facturation, recouvrement des créances) grâce, notamment, à une force de vente qui lui est propre et qui est généralement recrutée sur place.

Les avantages liés à ce mode de pénétration sont les suivants :

- la connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché, pour autant cependant que la filiale dispose d'une autonomie suffisante pour s'adapter aux conditions locales ;
- le contrôle de la politique de commercialisation est très bon malgré que la filiale soit une entité autonome ;
- la filiale ayant la nationalité du pays étranger, les produits de l'entreprise exportatrice sont considérés comme des produits nationaux et les clients et partenaires potentiels se sentent rassurés sur la pérennité de l'entreprise sur le marché. Sa crédibilité s'en trouve renforcée ;
- elle permet de simplifier et de rentabiliser les opérations logistiques, administratives, commerciales et financières. L'entreprise peut dégager des économies d'échelle sur les frais de distribution physique en rationalisant le transport et le stockage et ce, faisant diminuer les coûts logistiques et de commercialisation. Par ailleurs, le service à la clientèle ainsi que le suivi des recouvrements des factures sont simplifiés ;
- l'entreprise exportatrice n'est responsable des engagements de la filiale qu'à concurrence du capital qu'elle a souscrit dans cette filiale. Elle n'est pas automatiquement engagée à 100% - comme avec la succursale - par les actes de sa filiale. On notera toutefois que par le biais des cautions, souvent exigées de la maison-mère, les engagements peuvent aller au-delà du capital initial ;
- elle permet parfois à l'entreprise de contourner certaines barrières administratives en facturant avec un numéro de TVA local, par exemple.

Les inconvénients majeurs que présente la filiale sont les suivants :

- l'investissement de départ et les coûts fixes d'implantation sont élevés ;

- la formule suppose un engagement à moyen terme qui implique un risque plus élevé, notamment d'ordre politique ou commercial lorsque les conditions de concurrence se modifient ;
- elle exige des formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création, ...)
- l'entreprise exportatrice doit se conformer à la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements, ...), ce qui implique des compétences importantes dans ce domaine ;
- le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

Une entreprise exportatrice ne peut envisager la création d'une filiale que lorsqu'elle a déjà une bonne expérience à l'international ainsi que sur le marché en particulier. Par ailleurs, elle doit disposer d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de la succursale. De plus, les perspectives de ventes et de parts de marché doivent être bonnes et le risque pays suffisamment faible afin de justifier et rentabiliser le coût de cette structure. Cette solution sera également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise ou lorsque elle veut rationaliser les opérations de logistique.

Soulignons enfin la problématique des prix de transfert vers la filiale. Ceux-ci sont souvent sous la loupe des administrations fiscales de manière à vérifier qu'ils ne contribuent pas à une fuite de la base taxable par l'octroi de prix trop généreux à la filiale en question.

2.3.3 Les firmes transnationales

La quatrième étape correspond à la rationalisation progressive des structures nationales et les ressources des filiales étrangères pour une meilleure coordination des activités de l'entreprise. On assiste alors à l'avènement des firmes transnationales.

Les opérations transnationales visent à concilier intégration globale et différenciation, en essayant de tirer partie autant que possible des économies d'échelle et de champ, tout en conservant des avantages distinctifs au plan social.

En conclusion, les entreprises disposent de différents types de stratégies de croissance qui leur permettent d'initier, de consolider ou de renforcer leurs politiques de développement et d'expansion. Leur objectif premier est de renforcer la compétitivité et la sécurité de leurs activités, afin d'améliorer leur position concurrentielle.

Une entreprise peut développer simultanément plusieurs stratégies. Les raisons sont nombreuses : domaines d'activités stratégiques exigeant des approches adaptées, marchés aux contraintes réglementaires et culturelles spécifiques, phases du cycle de vie du produit différentes d'un marché à un autre... Même si les stratégies sont a priori largement influencées par les contextes sectoriel et concurrentiel, la recherche d'adéquation entre environnement et stratégie n'impose pas un mode d'action uniforme. La diversité des modalités d'internationalisation, l'influence des cultures nationales, les différentes facettes du marché, le choix du segment commercial et la liberté décisionnelle des dirigeants expliquent pourquoi, dans un même secteur d'activité, les stratégies développées par les entreprises sont parfois très variées.

Nous avons présenté les différentes formes que peuvent prendre les FMN dans une logique d'internationalisation. Nous déduisons que le phénomène de multinationalisation suit deux grandes logiques de déploiement international. La première se traduit par un déploiement international n'impliquant pas de transferts de capitaux, dont: la sous-traitance, l'accord de licence, l'accord de franchise et le contrat de gestion. La seconde implique un investissement international avec des transferts de capitaux, dont: la création de filiale (Greenfield Investment), le rachat d'entreprise existante (Brownfield Investment), les accords de joint-venture, et les (F et A). A partir de ces « nouvelles formes d'investissement », la FMN peut obtenir une influence significative sur le management d'une firme à l'étranger par des moyens autres que l'acquisition du capital.

La sous-traitance, la cession de licences, l'accord de franchise, le contrat de gestion et certaines alliances sans prise de participation sont des outils utilisés pour vendre et/ou produire à l'étranger avec un moindre investissement en capital, un moindre contrôle de l'activité, et un moindre risque. Ces formes ont l'avantage de ne pas impliquer nécessairement un échange de titres de participations, et donc de limiter l'engagement des partenaires.

La sous-traitance, qui suppose de faire fabriquer par une société tierce sous la marque de la société donneuse d'ordre, est limitée à certaines activités intensives en travail. La licence s'intensifie avec le mouvement d'ouverture aux IDE et le démantèlement des barrières tarifaires.

Par ailleurs, le choix de la forme de pénétration d'un marché étranger dépend aussi des caractéristiques de ce dernier. D'où la nécessité, pour tous les Etats, de séduire les investisseurs potentiels. En effet, quel que soit leur niveau de développement, les pays hôtes mettent en place des logiques stratégiques et des techniques de promotion efficaces face à une concurrence des territoires.

Chapitre III : La politique d'attractivité des territoires

Les facteurs d'attractivité des territoires sont les éléments nécessaires qui permettent aux pays hôtes d'assurer un climat d'affaire favorable à l'IDE. En effet, l'implantation des FMN est le résultat de l'interaction entre les caractéristiques propres à la firme (au niveau microéconomique) et les caractéristiques des pays d'accueil (au niveau macroéconomique) ; d'où l'importance, pour ces derniers, d'entreprendre une politique d'attractivité efficiente.

Ainsi, dans ce chapitre nous analyserons les études empiriques qui ont été réalisées sur les déterminants de l'attractivité des IDE (section1) ; nous distinguerons les facteurs économiques ; liés à la taille du marché domestique, à la stabilité politique et économique ainsi qu'à la qualité des infrastructures ; des facteurs qui ont trait à la gouvernance notamment la lutte contre la corruption. Enfin nous terminerons par les éléments d'incitations à l'IDE, notamment fiscales et financières, qui sont également considérées comme des avantages de localisation (section2).

Section I : Les déterminants de l'attractivité des territoires

Le renforcement de l'attractivité d'un pays vis-à-vis des investissements directs étrangers est devenu un nouvel impératif de la politique économique nationale. A partir des années 80, la politique de libéralisation des activités économiques des Etats ne dépend plus de la simple volonté de développement d'un pays. En effet, l'attractivité constitue une adaptation aux nouvelles règles du jeu imposées par le processus de mondialisation qui obligent les Etats à répondre à une pression exercée par les firmes internationales.

Dans la présente section, nous allons définir la notion d'attractivité et l'importance qu'elle revêt dans l'économie actuelle. Ensuite nous énumérons les facteurs économiques, politiques et réglementaires qui constituent le climat d'investissement d'un pays hôte.

1.1 La notion de l'attractivité

Si les territoires ont besoin des firmes multinationales, les entreprises à leur tour ont besoin des territoires (Hattem, 2004). D'une part, les groupes multinationaux cherchent à tirer profit des avantages très divers offerts par les différentes régions du monde, en optimisant la structure spatiale de leurs activités et en s'implantant là où elles espèrent trouver les meilleures ressources et avantages ; d'autre part, les gouvernements locaux cherchent à s'appuyer sur les firmes

multinationales à travers leurs investissements et les transferts de technologies associés, pour atteindre leurs objectifs de croissance ou d'emploi.

Dans cette perspective, les gouvernements se sont lancés depuis plusieurs années dans des politiques de promotion des territoires aboutissant au renforcement des facteurs d'attractivité, afin qu'ils satisfassent au mieux les nouvelles exigences et attentes des firmes multinationales.

D'après les résultats d'une enquête menée récemment par le Foreign Investment Advisory Service (FIAS)⁵¹, on constate que l'ensemble des firmes interrogées, quelle que soient leurs nationalités, leurs appartenances sectorielles ou leurs stratégies, ont fait figurer pratiquement les mêmes pays où elles souhaiteraient investir. Il est donc possible de parler d'une « short list » des pays les plus attractifs.

Ce constat ne signifie pas pour autant que la liste des pays attractifs est définitivement fermée, elle peut se modifier, entre autre du fait des politiques d'attractivité des pays d'accueil. D'où l'intérêt que suscite cette notion.

Ainsi, pour être retenus comme lieux d'implantation des investissements directs étrangers, les territoires doivent répondre favorablement et intégralement aux avantages de localisation requis par les FMN.

En 1999, un ouvrage (Bouet et Le cacheux) publiait deux chapitres contigus qui, bien que conçus indépendamment l'un de l'autre, avaient sur le fond un contenu très proche. L'un voyait dans l'attractivité du pays hôte pour l'IDE le nouvel impératif de la politique économique (Michalet, 1999a), l'autre soutenait que les Etats hôtes se livraient à une surenchère des politiques d'attractivité à l'égard des FMN pour ne pas être marginalisés de la mondialisation (Andreff, 1999a)⁵².

«*Ce sont les choix des entreprises qui priment sur ceux des pouvoirs publics dans la configuration actuelle de l'économie globale*»⁵³. Cela signifie que la globalisation transforme en profondeur le statut de l'Etat-Nation dans le champ de l'économie. Il ne peut plus être placé au centre du système de l'économie mondiale. Selon Michalet, l'Etat gendarme doit laisser place à

⁵¹. FIAS est un département conjoint de la Banque Mondiale et de la Société Financière Internationale qui a mené une enquête auprès d'une centaine de multinationales américaines, japonaises et européennes dans sept secteurs d'activité.

⁵². **Michalet C.A.**, « Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité » in :Bouet A. et C Le cacheux, globalisation et politique économique : les marges de manœuvre, Economica, Paris,1999.

⁵³. *Id.*, « La séduction des nations ou comment attirer les investissements », Economica, 1999, p11.

la privatisation des entreprises publiques, des politiques monétaires et budgétaires orthodoxes et la promotion des exportations et des IDE en guise de politique industrielle⁵⁴.

Au contraire, Andreff trouve qu'une stratégie très active de l'Etat vient renforcer de ses initiatives les stratégies globales des FMN. Le premier est un Etat séducteur, le second un Etat «mondialisateur». Rien d'incompatible.

Le concept de l'Etat-nation a subi l'assaut de la mondialisation dont la finalité est l'établissement d'un terrain de manœuvre, qualifié d'« homologué » par Michalet (2007), d'opérations pour les firmes. Cela revient à établir des règles de jeu standards, qui doivent être les mêmes partout. Le climat d'investissement doit obéir partout aux mêmes critères juridiques et institutionnels, proches autant que possible des meilleures pratiques dans le monde.

Cette condition ne signifie pas de faire disparaître toutes les disparités économiques, sociales ou culturelles qui tiennent à l'existence ancienne des espaces nationaux. Selon l'économiste Hugon (1997), « *Les Etats sont aujourd'hui, au cœur de la disjonction territoires/nations. Ils cherchent à réguler et développer des territoires nationaux notamment par une attractivité des firmes. Ils agissent dans la contrainte de la globalisation. Ils mettent en place des privatisations, des codes d'investissement ou des zones franches, et se concurrencent dans la demande de capital face à une relative insuffisance de l'offre* »⁵⁵.

Un pays peut se définir successivement comme un bloc de ressources naturelles, de technologies ou encore de dotations factorielles (capital et travail). Mucchielli (1985) ajoute que les avantages comparatifs de chaque pays doivent prendre en compte les avantages relatifs en termes de demande (taille, dynamique, etc.) et cela, en plus des éléments de différenciation entre les pays qui sont déjà pris en compte par les courants traditionnels de la théorie du commerce international. L'auteur note qu'un décalage entre les avantages compétitifs de la firme et les avantages comparatifs des pays d'origine et d'accueil engendre la production à l'étranger. Plus spécialement, « cela se produit lorsque la demande des facteurs de la firme ne peut pas être satisfaite par l'offre de facteurs du pays d'origine, ou lorsque l'offre de bien de la firme ne trouve pas assez d'appuis dans la demande de bien du pays ».

Selon Michalet, tout se passe comme si les investisseurs établissaient une « short list » des pays les plus attractifs. Les investisseurs sont attirés par les régions dynamiques qui sont en pleine expansion, et qui offrent de nouvelles opportunités d'investissement. La rationalisation finale

⁵⁴. Thématique reprise dans une réflexion relative à la régulation dans la mondialisation (Michalet, 2005).

⁵⁵. **Boualam F.**, *op. cit.*

proposée par l'auteur en 1997 distingue quatre cercles distincts. Il est possible pour un pays de passer d'un cercle à un autre lorsque les conditions de l'offre sont améliorées:

- dans le premier cercle figurent les pays de la Triade (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord, Japon) : ils sont à la fois des pays d'origine et des pays d'implantation ;
- le second contient les Pays de la Nouvelle Frontière (PNF)⁵⁶ et rassemble plusieurs pays émergents dans une « short list ». Ils sont principalement dans la position de receveurs dont l'attractivité est la plus forte après les pays de la triade ;
- le troisième comprend les pays potentiels, ceux qui devraient entrer dans la *short list* quand ils auront amélioré certaines composantes de leur attractivité (Russie, Maroc, Tunisie, Egypte, etc.);
- le quatrième cercle est celui des pays périphériques dont l'attractivité repose exclusivement sur l'existence d'un facteur abondant sur leur territoire et qui n'intéressent qu'un nombre restreint de FMN.

A partir des synthèses de la littérature empirique, Loewendahl et Ertugal-Loewendahl((2001) ou Kamaly (2003) recensent ainsi plus de vingt déterminants de la localisation qu'ils classent en déterminants économiques, politiques, institutionnels et d'incitation. Lim (2001) et Levasseur (2002) ne proposent pas de classification mais tirent de la même littérature empirique un ensemble convergents de facteurs décisifs dans l'explication des IDE reçus : la taille du marché domestique, la distance et les coûts de transport, les effets d'agglomération, les coûts factoriels, les incitations fiscales, le climat des affaires et l'environnement de l'investissement et le degré d'ouverture du pays comme étant des variables particulièrement importantes.

La généralisation du phénomène de l'attractivité dans les années 1980 a concerné plus spécialement les Pays en Voie de Développement (PVD). Dans le sens où, la crise financière du milieu des années 1980, l'endettement et l'arrêt consécutif du financement du développement par les banques des pays développés, ont largement poussé les PVD à opter pour la solution de l'attractivité des FMN. Après une méfiance et une hostilité à leur égard, la tendance s'est renversée. Dans un contexte d'insuffisance de ressources pour le financement du développement, les PVD ont fait leur choix au bénéfice des FMN.

⁵⁶. La concurrence entre les nations pour attirer l'IDE n'est pas universelle, elle se déroule entre un groupe restreint de pays, désignés de pays de la nouvelle frontière (PNF) et les pays développés de la Triade. Cette analyse découle directement des observations de terrain et des missions réalisées, objectivées dans une enquête pilotée par le FIAS (Michalet, 1997) demandant aux FMN de classer des pays hôtes où le FIAS travaillait.

L'attractivité est une notion présente dans les discours des décideurs politiques, et constitue un grand intérêt pour les études théoriques et empiriques. Cette notion fait l'objet de plusieurs « définitions générales et implicites de l'attractivité, mais pas de définition précise et partagée par tous » (Mouriaux, 2004). Le concept de l'attractivité souffre d'un manque de précision dans sa définition. Pour Hatem (2005), « il s'agit d'un terme d'utilisation relativement récente, à la signification assez floue et donnant, de ce fait, lieu à une grande diversité d'interprétations ». Coeuré et Rabaud (2003) définissent l'attractivité comme « la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises ».

A cette dernière définition, il est aussi associé la possibilité de conserver les entreprises déjà présentes. Dans ce travail, nous retenons la définition selon laquelle l'attractivité est : l'action d'intéresser ou de capter l'intérêt des investisseurs étrangers pour le territoire, les convaincre de s'y installer en premier lieu puis de continuer de les intéresser pour maintenir leurs investissements. L'idée est que la présence d'investisseurs étrangers en attire d'autres. Le contraire de l'attractivité serait la répulsion et d'une certaine façon la marginalisation ou l'exclusion. On serait tenté de rajouter à cette définition, l'attractivité du territoire pour les firmes nationales, tout autant que les firmes étrangères. Néanmoins, l'attractivité d'un territoire se mesure plus vis-à-vis des investissements mobiles à l'international, qu'au niveau national.

En réalité comme le note Hatem (2004), « l'attractivité ne peut être réduite à une définition et à une méthode d'analyse uniques, mais doit faire l'objet de plusieurs approches distinctes et complémentaires ». Dit autrement, l'attractivité est « un concept que l'on peut aborder sous plusieurs aspects : étude des déterminants, théoriques ou empiriques ; mesure de la capacité d'attraction potentielle de différentes économies. Il est également possible de comparer les résultats effectivement obtenus par certains pays en matière d'implantation étrangère » (Boccaro et Nivat, 2004).

La définition généralement retenue dans les discours résume l'attractivité en « la capacité d'un territoire donné à attirer une quantité importante d'activités productives ». Cette définition restrictive est discutée par Hatem (2004), qui identifie d'ailleurs cinq grandes catégories d'approches qui permettent de traiter l'attractivité dans sa globalité⁵⁷ :

- L'approche « macro » par les indicateurs globaux, qui vise à identifier les déterminants globaux expliquant la plus ou moins bonne attractivité « moyenne » du territoire considéré. Autrement

⁵⁷. **Hatem F.**, « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », Revue Pouvoirs Locaux, n°61, 2^{ème} trimestre, 2004.

dit, sa capacité à attirer une part plus importante des investissements comparativement à d'autres territoires.

- L'approche « méso » par les effets d'agglomération ou clusters, qui vise à comprendre pourquoi une catégorie spécifique d'activités (secteur, fonction) sera davantage attirée par une zone particulière.

- L'approche en termes d'image, qui vise à analyser la manière dont un territoire donné, en créant un effet d'image dans l'esprit du décideur, peut accroître son attractivité (comme une image de marque peut stimuler la vente d'un produit).

- L'approche « micro » par les comparaisons de rentabilité selon les sites, qui vise à déterminer le meilleur site de localisation possible pour un projet particulier. Il s'agit de prendre en compte de manière très précise et concrète les conditions d'investissement et d'exploitation d'un projet donné.

- L'approche par les processus de décision qui s'intéresse au processus à travers lequel l'investisseur choisit le site sur lequel il localisera son projet.

L'accroissement de la mobilité internationale du capital productif entraîne, en effet, l'apparition d'une rivalité entre gouvernements locaux pour attirer les projets des FMN. Ainsi, comme le note Michalet, « Avec la globalisation, les firmes mettent désormais les territoires en concurrence les uns avec les autres en fonction de leur recherche de compétitivité maximale, alors que dans la multinationalisation, c'étaient les gouvernements et les administrations qui sélectionnaient les bons projets d'investissement proposés par les firmes, en fonction de leurs priorités à moyen-long terme ».

Autrement dit, plus les offres des territoires et les demandes des firmes sont en adéquation, plus l'attractivité sera probable. Vu sous l'angle de la firme, acteur principal de l'investissement international, le choix du territoire d'accueil potentiel ne peut se comprendre que sur la base de sa stratégie d'organisation d'une part et de sa stratégie de localisation d'autre part.

Les travaux empiriques portant sur les déterminants d'IDE proposent toujours des variables explicatives de plus en plus nombreuses.

Par ailleurs, en se focalisant sur l'avantage de localisation de Dunning (1993), Mucchielli (1998) stipule que l'entreprise décidera de l'implantation d'une unité de production à l'étranger en fonction de quatre déterminants principaux :

- la taille du marché en termes de demande exploitable à partir de chaque localisation ;
- le coût des facteurs de production ;
- le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà présentes (c'est-à-dire en fonction du niveau de développement et de la concurrence dans l'industrie en question) ;
- les différentes politiques locales (qui peuvent intégrer des éléments comme les avantages fiscaux, la possibilité de rapatriement des bénéfices, la création de zones de libre échange et d'intégration régionale, etc.)⁵⁸.

Après ce petit examen de la littérature, on peut dire que pour figurer dans la liste des pays attractifs des IDE, les pays d'accueil doivent réunir plusieurs critères que nous pouvons rassembler en trois groupes de facteurs: économiques, politiques et règlementaires et autres facteurs secondaires.

1.2 Les facteurs économiques fondamentaux des pays d'accueil

Il convient de distinguer très clairement qu'une économie en bonne santé est toujours plus incitante à l'implantation, par conséquent, les politiques de l'Etat ont des retombées fondamentales sur le climat de l'investissement et l'attraction des entrepreneurs étrangers. Nous citerons les principaux déterminants économiques :

1.2.1 La taille de marché

La taille du marché domestique d'un pays est mesurée par le PIB et son éventuelle croissance mesurée par le taux d'évolution de ce dernier. C'est à la fois un indicateur du pouvoir d'achat moyen du marché et du niveau de productivité de la main d'œuvre. Un niveau de revenu par tête plus élevé stimulera donc probablement les IDE. En effet un marché de taille considérable et possédant des perspectives de croissance, est perçu par les FMN comme un avantage à long terme⁵⁹.

⁵⁸. Mucchielli J. L., « Multinationales et mondialisation », *Op.cit.*, p.188.

⁵⁹. Selon l'OCDE, les autres déterminants « classiques » sont aussi importants à étudier et s'intègre parfaitement dans le processus d'investissement mais représentent des avantages à court terme et ne rentre pas donc dans les analyses stratégiques d'investissements à long terme.

De plus, la notion de taille de marché recouvre une vision dynamique, qui ne repose pas sur des idées traditionnelles néoclassiques de « l'offre qui crée la demande », mais plutôt d'une demande qui offre un accès à d'autres demandes, c'est-à-dire, si la taille d'un marché est relativement modeste, mais offre des perspectives sur d'autres marchés de proximité de taille considérable, le choix de l'implantation servira de tremplin pour la conquête d'autres marchés⁶⁰.

1.2.2 Le coût des facteurs de production

Les dotations en facteur de production jouent sur les coûts relatifs de production, et comme le prédit la théorie factorielle du commerce international, sur les spécialisations et avantages comparatifs du pays d'accueil. De nombreux travaux montrent que les différences en ressources naturelles (Dunning, 1993), en dotations factorielles, en coût de main d'œuvre et en qualification de la main d'œuvre (Helpman, 1984 ; Wheeler et Mody, 1992 ; Culem, 1988) sont prises en compte dans les décisions d'implantation des firmes transnationales.

Wheeler et Mody (1992), Culem (1988) ou Basu et Srinivasan (2002) ont souligné le poids significatif des coûts salariaux dans l'attractivité, notamment en ce qui concerne les IDE verticaux⁶¹.

Les dotations factorielles comptent significativement pour les IDE verticaux au niveau de certains secteurs, comme les industries mécaniques et électroniques, ce qui permet aux PVD d'intégrer les chaînes de production globales. De plus, les IDE verticaux recherchent les externalités positives liées à l'agglomération des activités, telles que la formation de la main d'œuvre qualifiée, la technologie, l'infrastructure, etc.

En plus des besoins classiques (main d'œuvre à bas cout), les FMN recherchent une main d'œuvre qualifiée et compétente, notamment en matière d'actifs technologiques spécifiques et une main d'œuvre « high tech » constituée d'un ensemble de chercheurs, d'ingénieurs, de créateurs, de techniciens, de chefs de projets qui maîtrisent les nouvelles technologies, mais aussi de concepteurs de l'innovation car les FMN utilisent aujourd'hui des méthodes de production sophistiquées à haute valeur ajoutée, pour cela , le critère de la main d'œuvre bon marché et l'avantage comparatif entre pays à bas couts salariaux ne constitue plus un facteur d'attractivité

⁶⁰. **Graïche L.**, « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et Stratégies », mémoire de magister en sciences de gestion, option : Management des entreprises, sous la direction du Pr. Guendouzi B., soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2012.

⁶¹. Il est à noter que d'autres facteurs de nature historique et culturelle comme la langue ou les anciennes colonies notamment, semblent importants dans les décisions de localisation des firmes.

et figure à une place secondaire dans les déterminants de l'investissement. Par conséquent, les gouvernements se livrent à une rude concurrence, en proposant de meilleurs programmes de formation, pour atteindre le niveau de qualité exigé⁶².

La plupart des économistes insistent sur l'importance des multiples effets liés au rassemblement sur le même site, d'une masse critique de compétences et de moyens industriels (Porter, 1993; Ohmae, 1995). La taille du marché local (Veltz, 2000) et surtout la transmission du savoir et la diffusion de l'innovation dans une économie fondée sur la connaissance (Storper, 1997; Dunning, 2000; Duranton et Puga, 2001), mettent bien en évidence le fait que les territoires à activités dites « diversifiées » offrent un cadre particulièrement favorable aux processus d'innovation, en permettant la création de nouveaux procédés ou produits par le croisement de technologies appartenant à des domaines différents.

Les politiques publiques doivent donc chercher à mettre en œuvre des conditions favorables à l'émergence de réseaux de partenariat entre tous les acteurs (firmes, pouvoirs publics, universités, centres de recherche); le but étant d'offrir aux entreprises les meilleures conditions pour le développement de nouveaux savoirs, compétences et produits. Cet objectif peut être atteint par différents moyens : programmes de coopération technologique, aménagement de technopoles et d'autres zones d'activités permettant de rassembler sur un même lieu des acteurs appartenant à la même filière, etc. (Dimou et Fernand, 2008).

1.2.3 La libéralisation des politiques commerciales

Pour les IDE horizontaux, le but est d'entraver les barrières commerciales dans les pays étrangers. Ces flux d'IDE peuvent diminuer lors d'une baisse des tarifs douaniers par exemple. Une libéralisation commerciale généralisée (contrairement aux mesures limitées à des secteurs choisis), un climat d'investissement favorable et d'autres mesures de libéralisation, qui mènent à un meilleur climat économique et un marché intérieur plus riche, stimulent les IDE horizontaux. Alors que les IDE verticaux, qui requièrent l'importation des inputs intermédiaires et l'exportation des biens finaux, peuvent croître dans des conditions de grande ouverture et un environnement de commerce plus libéral. L'impact direct de l'ouverture sur l'IDE est incertain.

⁶². Graiche L., *ibid*, p.122.

1.3 Les facteurs politiques et réglementaires

Il est tout de même important de noter que les déterminants des flux d'investissements directs étrangers ne sont pas qu'économiques, il s'agit aussi des facteurs qui relèvent de la gouvernance au sein des pays d'accueil, à savoir la stabilité politique et l'amélioration des cadres réglementaires.

En vue d'améliorer le climat d'investissement, les pouvoirs publics des pays d'accueil doivent donc entreprendre des actions efficaces : instaurer la crédibilité et maintenir la dynamique des réformes, améliorer la législation fiscale,...

1.3.1 La stabilité économique et politique

La stabilité économique et politique s'inscrit au premier rang comme condition préalable à tout investissement direct. Cette condition suppose un cadre juridique et réglementaire stable, transparent et fiable. Lorsque l'environnement légal et réglementaire est sans cesse modifié de manière arbitraire, et qu'il n'existe pas de juridictions capables d'en assurer le respect, les firmes sont amené à limiter voire à suspendre leurs engagements financiers. (Voire Michalet 1997).

De manière générale, la stabilité économique est évaluée par des variables macroéconomiques telles que : équilibre du budget, équilibre de la balance des paiements, taux d'inflation, endettement extérieur, stabilité du taux de change.

La maîtrise de l'inflation repose sur la politique monétaire, qui détermine deux éléments primordiaux dans les choix de localisation des firmes : le taux d'intérêt et le taux de change. En effet, la politique monétaire a pour objectif d'établir et de maintenir la confiance dans la monnaie nationale.

La viabilité de la monnaie est une condition nécessaire à la localisation des firmes étrangères. Pour cela, la maîtrise du taux d'inflation, en utilisant certains outils, est nécessaire. Le taux d'intérêt constitue souvent l'outil privilégié des autorités monétaires pour contrôler l'évolution de la masse monétaire. Or, les investissements en portefeuille sont plus attirés par des taux d'intérêts élevés, contrairement aux investissements directs qui peuvent en être découragés. Donc, il est préférable pour les économies nationales de maintenir les taux d'intérêt à des niveaux bas, ne serait ce que pour favoriser l'investissement intérieur.

Le taux de change est aussi lié à l'inflation et le taux d'intérêt. La stabilité du taux de change est essentielle pour les investisseurs, puisqu'elle leur permet de faire des anticipations plus sûres en éliminant les incertitudes lors de leurs échanges avec l'extérieur. Cet élément concerne plus les investissements tournés vers l'exportation, que ceux destinés au marché local.

1.3.2 L'examen des politiques et les lois existantes

Les pouvoirs publics doivent également s'assurer que les nouvelles propositions de mesures ou de règlements n'érodent pas le climat de l'investissement en introduisant des charges injustifiées ou d'autres distorsions.

Les projets de lois et de règlements sont soumis à une évaluation quantitative de leurs coûts et de leurs avantages, ces procédures permettent de veiller à ce que les propositions tiennent compte de l'économie dans sa globalité. Ces examens supplémentaires permettent également de détecter les comportements de recherche de rente.

En résumé, la stratégie à adopter par les pouvoirs publics en vue d'améliorer l'attractivité de l'investissement doit comporter trois étapes importantes. D'abord, il faut prévoir la mise en place des facteurs propres à la localisation de l'entreprise qui lui donneront la possibilité ou le désir d'investir, de créer des emplois et de développer ses activités. Ensuite, les décideurs doivent s'attaquer aux causes profondes de l'échec des politiques qui érodent le climat de l'investissement. Pour ce faire, ils doivent prendre des mesures visant à lutter contre la corruption et d'autres formes de recherche de rente qui alourdissent les coûts et introduisent des distorsions dans les politiques, et à renforcer la crédibilité de la puissance publique afin de rassurer les entreprises et de les inciter à investir. Enfin, il faut savoir que l'amélioration du climat de l'investissement est un processus et non une action ponctuelle. Il n'est pas nécessaire de s'attaquer à tous les problèmes en même temps et la perfection n'est indispensable dans aucun des aspects de la politique publique. Il est possible de réaliser des progrès significatifs en prenant des mesures pour lever des obstacles, qui pèsent lourdement sur les entreprises de manière à les rassurer pour qu'elles investissent, et en instaurant une dynamique pour inscrire cette action réformatrice dans la durée.

1.3.3 Le maintien de la dynamique des réformes

L'amélioration du climat d'investissement est un processus et non pas une action ponctuelle. Les pouvoirs publics doivent donc veiller à maintenir la dynamique des réformes. Étant donnée l'ampleur du programme d'action et le besoin d'un examen régulier des politiques. L'État a

intérêt à mettre en place des institutions chargées d'apporter leur concours pour des tâches déterminées et de soutenir les progrès en vue d'améliorer le climat d'investissement.

Section II : Les incitations à l'Investissement Direct Etranger

Outre les caractéristiques économiques, politiques et réglementaires citées ci dessus, ils existent des incitations de nature fiscale (dégrèvements, régime d'amortissements, crédits d'impôts...), financière (crédits préférentiels, subventions et primes...) ou autres atouts (offre de terrains viabilisés, bâtiments industriels, centres d'affaires...) pour lesquels le pays hôte peut être choisi par les investisseurs étrangers.

Les incitations sont des avantages économiques mesurables accordés à des entreprises étrangères par un Etat ou par une entité publique afin d'attirer les investisseurs étrangers et/ou les inciter à modifier leur comportement et faire en sorte qu'ils contribuent plus spécifiquement à la réalisation de certains objectifs des politiques publiques. Les incitations peuvent être inconditionnelles ou conditionnelles, c'est-à-dire liées à des conditions particulières auxquelles les investisseurs doivent se conformer.

Fondamentalement, les incitations ont pour objectif d'accroître le taux de rentabilité de l'IDE et d'en réduire l'incertitude et le risque⁶³.

2.1 Les incitations fiscales et financières

La question des conditions de l'attractivité des IDE est devenue au cœur des réflexions stratégiques des pays en voie de développement (Ferrara et Henriot, 2004). Durant ces dernières années, on a assisté à une concurrence entre les responsables gouvernementaux pour attirer les firmes multinationales. Certains ont joué sur les politiques fiscales, d'autres sur les politiques financières. Ces deux politiques sont étudiées ci-dessous.

⁶³. Selon **Jacky mathonnat**, au sens strict, les incitations ne comprennent pas les politiques publiques telles que le développement des infrastructures, la régulation générale de l'économie, les règles de droit commun en matière de fiscalité et de gestion des affaires, le régime général de change, etc. Ces éléments auront un impact potentiel sur la localisation des investissements étrangers, mais ils ne sont pas des incitations à proprement parler car ils ne sont pas spécifiques aux IDE.

2.1.1 Les incitations fiscales

Leur objectif général est de réduire le taux de pression fiscale globale sur l'investisseur étranger. Elles peuvent prendre des formes très variées comme la réduction ou l'exonération de l'imposition sur les bénéfices, sur le chiffre d'affaires, sur la valeur ajoutée, la réduction ou l'exonération des taxes à l'importation et à l'exportation, une accélération de l'amortissement du capital, une réduction de cotisations sociales assises sur le travail, etc.

Il s'avère que la politique fiscale n'est pas toujours, pour les investisseurs étrangers, le facteur le plus important dans leur décision de s'implanter à l'étranger⁶⁴. En effet, toutes les études prouvent que les incitations fiscales ne sont intéressantes que lorsqu'elles sont complémentaires avec d'autres avantages attractifs liés à la taille du marché considérable, la stabilité politique, la qualification de la main d'œuvre disponible, etc.

Toutefois, selon Rolf et al. (1993), les incitations fiscales peuvent influencer sérieusement l'implantation lorsqu'il s'agit d'une jeune entreprise. Cette dernière réagit mieux aux exonérations des taxes sur l'équipement ou le matériel nécessaire à son fonctionnement pour baisser leur frais initiaux, tandis qu'une entreprise en expansion préfère des exonérations des taxes sur le profit.

Bien que l'influence de la politique fiscale soit minime, il est difficile de nier son existence, au regard du développement des paradis fiscaux (les Caraïbes et le Sud du pacifique par exemple) à la fin des années 80 et au début des années 90. Le succès de l'Irlande qui a réussi à attirer des investisseurs avec une politique fiscale dynamique, donne aussi un enseignement. Par ailleurs, il a été constaté que l'impact de la politique fiscale sur la décision d'investissement dépend aussi de la structure et des caractéristiques des firmes. Souvent, celles qui réagissent plutôt positivement aux incitations fiscales sont déjà installées sur plusieurs sites et dont les transactions reposent sur les mouvements fréquents des capitaux dans les différents pays et continents. Les firmes orientées vers l'exportation, du fait qu'elles ont généralement une très forte concurrence et, par conséquent, peu de marge dans leur politique de prix, s'intéressent plus aux incitations fiscales que celles qui ciblent le marché local.

Wells et al. (2001) soulignent que des exemples positifs comme le Singapour ou l'Irlande, qui ont réussi à attirer des flux importants d'IDE par leur politique fiscale sont plutôt rares. Au contraire, de nombreux gouvernements ayant misé exclusivement sur des incitations fiscales

⁶⁴. D'après le constat de plusieurs auteurs (Michalet, 1999 ; Oman, 2000 ; Ahmed et Root, 1978).

pour l'attractivité des IDE ont échoué. Il est évident que les incitations fiscales à elles seules ne suffisent pas. Sans stabilité du cadre institutionnel, les différentes exonérations ne font que diminuer les recettes fiscales, et au final n'aboutissent pas à l'attractivité attendue. Pour les autorités politiques, le défi consiste à définir un programme qui séduit les investisseurs étrangers sans compromettre la viabilité des finances publiques (Gropp et Kostial, 2001)⁶⁵.

2.1.2 Les incitations financières

Ici encore, une large panoplie d'instruments est à la disposition des Etats. Les plus importants sont les subventions directes (conditionnelles ou non), des crédits publics à conditions bonifiées (prêts à taux d'intérêt inférieurs aux taux d'intérêt du marché, garanties bancaires,...), une participation publique au capital, une assurance à des taux préférentiels,... Traditionnellement les incitations financières étaient relativement peu importantes dans les pays en transition car ils devaient faire face à des contraintes budgétaires fortes. Il leur était préféré des avantages fiscaux n'impliquant pas des dépenses directes. Ce type d'incitation s'est développé ces dernières années.

Les politiques d'attractivité diffèrent d'un pays à l'autre. Certains ont joué sur les politiques fiscales, en proposant des exonérations pendant une période donnée. D'autres pays ont proposé des subventions spécifiques et une atténuation des restrictions imposées habituellement comme le contenu local minimum ou bien la limitation de l'importation des biens intermédiaires à un montant lié aux exportations, un niveau maximum d'exportation, etc. A titre d'exemple, le code des incitations aux investissements en Tunisie, entré en vigueur en janvier 1994, prévoit de nombreuses incitations sous forme d'exonérations fiscales, de primes à l'investissement, de prise en charge de frais d'infrastructure ou encore des cotisations patronales au régime de sécurité sociale (pendant une période allant de 5 à 10 ans et à hauteur de 25 à 100 %).

2.2 Les agences de promotion de l'investissement (API)

Rentrent dans cette dernière catégorie, toutes les mesures économiques spécifiques aux investisseurs étrangers et qui visent à accroître la rentabilité de l'investissement par des moyens non fiscaux et non financiers.

Les activités des agences consistent principalement en la publicité, l'assistance aux investisseurs (l'obtention de visas et autres permis), l'organisation d'événements pour mettre en contact les

⁶⁵. Boualam F., *op. cit.*

investisseurs potentiels et la promotion de la politique d'investissement. L'enquête menée par Wells et Wint (2001) a permis de répartir les activités des agences en trois catégories d'action et les dépenses qui leur sont associées⁶⁶ :

2.2.1 La construction de l'image du pays

L'Etat se charge d'établir des agences de promotion pour améliorer l'image du pays à l'extérieur, en assurant le suivi des investisseurs potentiels, des projets présentés et de ceux déjà présents.

La politique de promotion consiste en des campagnes d'informations générales visant à faire savoir à la communauté internationale que le pays remplit les pré requis et qu'il dispose des avantages de localisation indispensables. Celles-ci peuvent être conduites selon des canaux multiples : conférences, séminaires, participation à des expositions ou des foires, publicité dans les médias, diffusion de brochures, ect.

La crédibilité du pays est plus importante que sa visibilité, de nombreux pays lancent des campagnes prématurées et se trouvent, par la suite, dans l'obligation de redresser l'image du pays affectée de façon durable par les expériences malheureuses des investisseurs leurrés par la campagne antérieure. La construction de l'image, à elle seule, n'est pas suffisante dans une stratégie de promotion.

2.2.2 Les services aux investisseurs et le ciblage des investisseurs potentiels

Leur finalité est d'aider les firmes à réduire leurs coûts de transaction dans la recherche d'une localisation spécifique pour leurs investissements.

Dans une première étape, les services portent sur la diffusion d'informations sur le pays et sur les sites disponibles.

Dans une deuxième étape, il s'agira de faire visiter des sites à l'investisseur. La disponibilité et le prix des terrains industriels et des locaux commerciaux deviennent des facteurs cruciaux au fur et à mesure que la réalisation de l'investissement projeté approche. Il s'agit aussi de le mettre en contact avec d'éventuels partenaires, de l'assister dans ses relations avec l'administration centrale et locale.

Dans une troisième étape, l'agence chargée de promouvoir l'investissement assurera le suivi des entreprises déjà installés dans le pays.

⁶⁶. **Michalet C.A.**, « La séduction des nations ou comment attirer les investissements », ed. Economica, Paris, 1999.

Par ailleurs, le ciblage des investisseurs vise à repérer les firmes qui pourraient être intéressées par les avantages de localisation dont dispose le pays. Sa raison d'être est de pallier l'insuffisante information des investisseurs potentiels en les contactant directement à l'occasion de missions spécifiques. La logique de cette modalité de promotion est proche de la construction de l'image mais à la différence de celle-ci, elle doit aboutir à un investissement collectif, la démarche relève plus de l'intelligence économique que du marketing comme la souligne Michalet.

Une modalité encore plus perfectionnée du ciblage consisterait à être capable d'anticiper une décision d'implantation à l'étranger d'une firme sur la base de l'utilisation d'un ensemble d'informations sur les déterminants de l'investissement.

2.2.3 La promotion de la politique d'investissement

Pour la participation aux conseils du gouvernement au sujet des lois et réglementations tenant compte des attentes des investisseurs, etc.

Morisset et Andrews-Johnson (2004) avancent que 80% des agences se servent de leur participation à la politique de l'investissement pour en améliorer le climat. De plus, 60% des API contrôlent activement, par le biais de sondages et autres moyens de recueil d'informations, le climat d'investissement et, pour la plupart, ils renouvèlent ces expériences chaque année.

Toutefois, malgré son importance, la politique d'investissement est la catégorie la moins favorisée dans la répartition du budget général des agences. Mais, la participation des API à la politique d'investissement est relativement récente. Les pays dont le climat d'investissement est peu propice, misent de plus en plus sur la politique d'investissement et répartissent le budget général de l'agence plus en faveur de ce facteur. L'augmentation du budget de la politique d'investissement favorise aussi bien les flux d'IDE que les investissements locaux. Par ailleurs, les agences les plus efficaces ont en commun une forte présence dans la structure politique de leur pays et une forte participation dans les activités du secteur privé. Ceci est appuyé encore plus par la présence dans le conseil d'administration de l'API, des différents représentants du secteur privé, du premier ministre ou encore du président du pays. Alors que, certains facteurs comme le statut légal de l'agence ou encore la source de son budget, n'ont aucun impact sur son succès⁶⁷.

⁶⁷. **Boualam F.**, *op. cit.*

Wells et Wint (2001) présentent les caractéristiques influant sur l'efficacité de l'activité de l'agence :

- son âge ;
- son statut légal (par exemple sa création par décret) ;
- son lien avec le gouvernement (subventions, statut public, à moitié privé/public, autonome, etc) ;
- son lien avec le secteur privé (subventions, fréquence des réunions, présence de représentants du secteur privé dans le conseil de direction de l'agence, etc.) ;
- la présentation des rapports d'évaluation de l'efficacité de l'activité « reporting mechanisms » à un représentant du gouvernement, au premier ministre, ou au président lui-même ;
- l'existence de bureaux de liaison à l'étranger ;
- l'implication de l'agence dans les programmes de promotion de l'investissement (par exemple, les programmes de privatisation, la promotion de l'exportation, etc.) ;
- la qualification du personnel de l'agence et sa politique salariale (l'emploi d'experts, présence de stagiaires, le niveau des salaires comparativement au secteur privé, les bonus et primes, etc.).

2.3 Les autres incitations

Outre les incitations fiscales, financières et les services aux investisseurs étrangers, plusieurs d'autres existent, mais on peut en citer les trois plus importantes : les subventions liées aux infrastructures (terrains, locaux, participation de l'Etat ou mise à disposition de l'investisseur d'infrastructures, telles que télécommunications, électricité, etc.), le cadre administratif et la lutte contre la corruption.

2.3.1 La qualité des infrastructures

En termes d'infrastructures, la nature même des IDE impose l'existence d'un système de télécommunication efficient ; les firmes multinationales devraient être reliées au reste du monde et surtout à leurs sociétés mères. Leur organisation globale explique également l'importance accordée à l'efficacité du réseau des transports ; leur fonctionnement exige la circulation des informations, des produits, des compétences et des capitaux entre unités. Les contraintes de temps et de flexibilité doivent être efficacement gérées.

Notons également que le développement des infrastructures (de transport en particulier) peut améliorer la compétitivité au travers de la réduction des coûts de transport des biens et de la productivité au travers de la réduction des coûts de déplacement de la main-d'œuvre (Ghio et Van Huffel, 1999). Les politiques infrastructurelles ont donc un double rôle à jouer en facilitant à la fois l'implantation des firmes multinationales et la mise à niveau des firmes domestiques.

Lorsque les coûts de transport sont trop élevés (la distance est importante entre le pays d'origine et d'accueil), les IDE horizontaux sont favorisés. Cependant, l'impact direct des coûts de transport sur l'IDE n'est pas certain.

En ce qui concerne les IDE verticaux orientés vers l'exportation (l'exportation des produits finaux vers le marché d'origine et l'importation des composants de production), les FMN peuvent être découragées par des coûts de transport élevés. Alors que les IDE horizontaux peuvent remplacer les exportations.

2.3.2 La lutte contre la recherche de rente

Les mesures axées sur le climat de l'investissement engendreront facilement un comportement de recherche d'avantages personnels de la part d'entreprises et d'agents de la fonction publique. La corruption peut alourdir le coût de l'activité économique⁶⁸ et lorsqu'elle gagne les hautes sphères de l'État, elle peut entraîner de profondes distorsions dans les politiques publiques. Les enquêtes de la Banque mondiale (2005), montrent que la majorité des entreprises des pays en développement s'attendent à verser des pots-de-vin lorsqu'elles ont affaire aux agents de l'État. Le clientélisme peut créer des distorsions importantes en infléchissant les politiques au profit de certains groupes et au détriment d'autres. L'élimination des interventions injustifiées dans l'économie, la réduction du pouvoir discrétionnaire et le renforcement de la notion de responsabilité au sein de l'État, notamment par l'introduction d'une plus grande transparence des transactions entre les pouvoirs publics et les entreprises, permettent de lutter contre la recherche de rente.

2.3.3 Le cadre administratif

Les frais administratifs et les procédures nécessaires pour l'implantation des investisseurs étrangers varient d'un pays à un autre pays. Morriset et Lumenga Neso (2002) analysent ces

⁶⁸. **Toumi S.**, « Facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Tunisie », *L'Actualité Economique*, vol. 85, n° 2, 2009, pp. 209-237.

facteurs dans une étude⁶⁹ sur 32 pays en développement (incluant 20 pays africains et 7 pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale), entre 1997 et 2001. L'étude révèle que les barrières les plus importantes concernent les procédures d'accès aux terrains, notamment pour recevoir des permis de construire, qui nécessitent dans plusieurs pays un délai de plus de deux ans. Les barrières administratives donnent un signal négatif. Les auteurs constatent qu'il est courant qu'un niveau élevé de frais administratifs se recoupe avec la corruption, les salaires au secteur public, la qualité des institutions et le degré d'ouverture dans le pays. Les frais et les délais associés aux procédures administratives ont une influence pratiquement décisive sur le choix d'implantation des IDE (Dollar et al., 2001).

Lors de leur installation, les investisseurs doivent se faire enregistrer auprès de plusieurs organismes, notamment la direction du travail (pour les permis de travail), les organismes de sécurité sociale et de retraite, les services des impôts et des douanes. Cette démarche nécessite la coordination de plusieurs organismes, qui devient compliquée dans le cas où les investisseurs doivent faire valoir les dispositifs incitatifs dont ils ont bénéficié auprès de tous les organismes concernés. Certains pays ont su faciliter ces procédures en appliquant un seul numéro d'identification à toutes les démarches ou en les concentrant dans un seul organisme.

Emery et al. (2000) constatent qu'en règle générale, les frais d'établissement d'une entreprise sont différents pour un investisseur local et étranger. Dans le cas de la Zambie, Madagascar et l'Inde par exemple, les frais administratifs sont relativement plus avantageux pour les investisseurs locaux, alors que pour la Roumanie, la Jordanie, la Slovénie et le Nigeria, ce sont plutôt les investisseurs étrangers. Les frais administratifs en Afrique de Sud, Zambie et Chili sont relativement modestes pour les investisseurs locaux, tandis qu'ils dépassent 5000 \$ US par procédure en Turquie, Mozambique et Roumanie.

Jacobs et Coolidge (2006) examinent les procédures administratives auxquelles une entreprise peut être soumise pour l'exercice de son activité, et distinguent alors trois grandes catégories de procédures nécessaires :

⁶⁹. Selon **Mahhonat** : les auteurs utilisent des informations non seulement sur les procédures en général, mais également sur celles qui concernent l'enregistrement fiscal, la législation concernant l'accès à des terrains (achat de propriétés par exemple), le développement des sites, les procédures d'importation, etc. Les deux sources principales utilisées dans cette étude sont le "Foreign Investment Advisory Service (FIAS) et la "United States Agency for International Développement (USAID). Les firmes qui sont entrées dans l'étude ont en commun de poursuivre des activités industrielles ou commerciales, d'agir dans la ville la plus grande du pays (généralement la capitale), d'être exonérées des exigences spécifiques concernant les activités industrielles, de participer au marché international, d'employer des personnes de leurs pays d'origine et de disposer de 20 à 50 salariés. Elles ont acheté ou loué des terrains, utilisé jusqu'à 10 lignes téléphoniques et consommé en moyenne 100 kwh d'électricité pendant les heures les plus fortes (sinon la moitié) et ont un capital initial de 10.000 \$ US

- Les procédures de démarrage : formalités de titres de séjour pour le personnel étranger, divers permis par exemple de transport ou de construction, etc. ;
- Les procédures d'installation : les formalités concernant le développement d'un site, dont l'attribution des terrains, les permis de construction, la connexion aux réseaux (téléphone et internet), les divers contrôles et les permis d'occupation du site, etc. ;
- Les procédures d'exploitation : les formalités fiscales, les procédures d'import-export, les certificats des produits, les procédures liés à la réglementation du travail.

Les auteurs présentent alors les leçons à tirer pour que les gouvernements puissent réduire les frais et les procédures administratifs qui entravent le fonctionnement des entreprises et qui à terme risquent de réduire leurs bénéfices. Les réformes suggérées ciblent l'efficacité, la simplification et la transparence des procédures administratives. Bien que ces procédures administratives semblent lourdes et pesantes aux yeux des investisseurs, les gouvernements ont besoin de plus d'informations pour contrôler plus efficacement les risques de sécurité, de santé et de l'environnement. Un bon gouvernement, selon les auteurs est celui dont les fonctions publiques sont efficaces, transparentes, et adaptées aux principes d'un marché ouvert et compétitif.

Par ailleurs, un retard social vaste et persistant caractérise les pays de la région MENA, notamment pour l'attractivité des IDE⁷⁰.

Pour la plupart des pays de la région MENA, l'environnement bureaucratique pour la conduite des affaires, est encore à la traîne par rapport aux pays comparables (concernant l'immatriculation par exemple qui peut prendre des mois). Les problèmes liés à la bureaucratie réduisent non seulement le volume des flux d'IDE mais minimisent également la qualité et la rentabilité des investissements déjà sur place. Les pays de la région MENA ont tout intérêt à améliorer leur performance bureaucratique afin de réduire les incertitudes et les coûts de la conduite des affaires (Banque Mondiale).

Enfin, le sujet de l'attractivité des IDE est au cœur des grands débats politiques actuels. La concurrence inter-territoriale s'est intensifiée afin d'attirer les IDE. Les pays hôtes doivent satisfaire un certain nombre de pré-requis leur permettant de figurer sur la « short list » qui est prise en compte par les investisseurs internationaux.

⁷⁰. **Banque Mondiale**, « Rapport de suivi de la situation économique au Moyen-Orient et Afrique du Nord », octobre, 2014.

Conclusion

Les multinationales sont les vecteurs incontournables de la globalisation économique et financière. Leur rôle est devenu si important que l'on parle actuellement de « diplomatie triangulaire » (Susan Strange), c'est-à-dire de relations entre gouvernements, entreprises et entreprises-gouvernements. En effet, la puissance d'un Etat n'est pas simplement une question de souveraineté, d'armée ou de territoires, mais une combinaison complexe d'ordres économiques et sociaux basés sur les modes spécifiques de production.

Les structures des FMN sont en perpétuel changement pour s'adapter aux conditions des marchés internationaux. Les conséquences de tels changements induisent, pour la firme, des choix de territoires perçus à la fois comme marchés de biens de consommation dans le cas de production standardisée (l'approche classique du commerce international fondée sur la recherche de coûts comparatifs) et comme marchés de facteurs de production, lieu de captage de ressources spécifiques (facteurs de production, de technologie, et de savoir-faire). Dans une optique de recherche de flexibilité et de spécialisation de plus en plus forte, les FMN modifient leurs stratégies et les territoires adaptent alors leurs politiques d'attractivité. Au final, les politiques d'attractivité sont un moyen de réaction des territoires face aux changements opérés par les firmes.

En effet, après avoir défini les objectifs d'implantation, la FMN effectue un choix de zone d'accueil, notamment par un recueil d'informations qualitatives sur les facteurs intangibles de la localisation. En dépit de leurs mesures non chiffrées, ces informations sont notées ou classées et font l'objet d'une étude comparative entre plusieurs pays et plusieurs territoires d'accueil.

D'autre part, afin d'attirer les investissements internationaux, l'Etat doit remplir certaines conditions dont la stabilité politique et économique, la taille et le taux de croissance du marché, l'existence d'entreprises locales performantes, etc. Afin d'être choisi comme pays hôte, il faut aussi mettre l'accent sur les incitations à l'IDE à travers une politique de promotion efficiente et d'un cadre administratif assez souple.

Cela suppose pour les pays désireux d'attirer les investissements internationaux qu'ils doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer les caractéristiques qui sont susceptibles de correspondre aux attentes des firmes dans leur recherche de localisation optimale. D'autres parts, l'IDE entrainera plusieurs avantages aux pays hôtes tels que : la création d'emplois, l'accroissement de la valeur ajoutée, l'accès aux marchés étrangers, le transfert de technologie

dans l'organisation et les méthodes de production, l'introduction de nouveaux produits, la modernisation de la gestion des entreprises et la stimulation de leur esprit d'innovation par l'intensification de la concurrence (Michalet, 1999).

La nécessité de convergence entre les stratégies micro et macroéconomiques - les stratégies des firmes et les politiques économiques des gouvernements - est substantielle dans une logique de globalisation. Un jeu combiné a surgit entre la stratégie des firmes et la concurrence des territoires.

Enfin, les éléments développés ci-dessus nous permettent de mieux cerner le comportement des firmes pharmaceutiques en général. A travers une étude empirique sur leur implantation en Algérie, nous pourrions apprécier l'efficacité de la politique algérienne d'attractivité des investisseurs pharmaceutiques.

Partie II : L'implantation des laboratoires pharmaceutiques et la présentation de l'expérience algérienne

L'implantation d'une firme pharmaceutique a lieu lorsque sa stratégie de développement et ses intérêts croisent un ensemble d'avantages assurés par un ou plusieurs pays d'accueil permettant aux laboratoires d'exercer dans un climat d'investissement favorable.

Aujourd'hui, plusieurs caractéristiques induisent une transformation du marché pharmaceutique mondiale ; notamment l'expiration des brevets de plusieurs médicaments et la croissance du marché des génériques. En effet, au début des années quatre-vingt apparaissent de nouvelles législations dans le monde, permettant la mise en place de médicaments génériques sur le marché économique.

Les rapprochements entre organisations pharmaceutiques, qu'ils s'agissent de fusions-acquisitions ou d'alliances stratégiques, constituent des alternatives pour développer des avantages concurrentiels permettant à la firme d'atteindre une taille critique et de rester, ainsi, compétitive.

Les firmes pharmaceutiques ont donc subi un double choc affectant leurs profits. D'une part, l'augmentation de la protection des produits a été contrebalancée par le développement des médicaments génériques qui se substituent progressivement aux produits protégés par les brevets. D'autre part, l'essoufflement de découvertes issues de la chimie traditionnelle et les retards dans les innovations issues de la biologie moléculaire ont entraîné un fort ralentissement de la productivité de la Recherche et Développement, mesurée par la quantité et la qualité des produits sortant des « pipelines »⁷¹ en fonction du temps et des sommes investies pour leur développement.

Face à toutes ces contraintes, les grands groupes pharmaceutiques ont mis en œuvre différentes stratégies. Certains se sont recentrés sur certaines activités ou certains champs thérapeutiques pour lesquels ils ont une position de leader. D'autres se sont diversifiés pour diminuer leur dépendance vis-à-vis de certains produits ou atteindre leurs objectifs de croissance. Or, dans le contexte économique actuel, la plupart poursuivent une stratégie de développement mondial basée sur l'internationalisation, tant au niveau de la production pour augmenter leur chiffre d'affaire, que de la recherche et développement.

⁷¹. « Pipeline » : mot anglais signifiant les canaux de commercialisation d'un produit.

En effet, l'objectif des multinationales pharmaceutiques est de réaliser des économies d'échelle eu égard aux coûts de recherche, d'avoir une plus forte présence sur les marchés internationaux et de faire face à la pression exercée par les pouvoirs publics sur les prix des médicaments. Désormais, il est nécessaire de produire plus, plus vite, mieux, et au meilleur coût. Dans de telles circonstances, les firmes se sont vite vues dans l'incapacité de rester efficaces et compétitives. Leur internationalisation a été leur seule porte de sortie.

Un mouvement d'intégration verticale, en particulier aux États-Unis, s'était opéré avec les entreprises de distribution du médicament ou les organismes privés gestionnaires de la maladie (sécurité sociale privée). Le coût des opérations d'acquisition étant plus élevé, les entreprises développent des accords ou des alliances entre elles et font appel à des compétences extérieures (sous-traitance) à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication,... En outre, le partenariat peut prendre la forme d'accords de licence pour confier la commercialisation de certains médicaments à d'autres entreprises. La recherche fait également appel à de nouveaux modes de collaboration en réseau, entre la recherche publique et la recherche privée, par exemple, ou via des partenariats internationaux.

Par ailleurs, si les activités des leaders pharmaceutiques étaient centrées dans les pays de l'OCDE où est concentrée la demande, aujourd'hui leur environnement économique a changé et exige de nouvelles stratégies de leur part. Ainsi, on observe une forte augmentation des flux d'IDE pharmaceutiques vers le continent africain, spécialement en Afrique du sud et dans les pays du Maghreb où de véritables fleurons de l'industrie pharmaceutiques ont émergé en une dizaine d'années.

En effet, l'Algérie n'est pas le seul pays du Maghreb qui cherche à promouvoir la production nationale des médicaments. C'est le cas de nos deux pays voisins qui imaginent également des logiques de coproduction Nord-Sud qui pourraient permettre de trouver un équilibre entre production locale et importation.

L'objectif de cette deuxième partie est d'étudier le marché pharmaceutique mondial à travers ses caractéristiques et ses tendances de l'heure actuelle de la mondialisation (chapitre 1). Ensuite, une étude comparative des trois marchés pharmaceutiques du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) s'avère nécessaire. Cette comparaison nous permettra de rendre compte de la réalité du marché algérien et des principales contraintes de l'implantation des multinationales pharmaceutiques en Algérie (chapitre 2).

Le dernier chapitre constitue l'étude empirique. D'abord, une analyse SWOT du marché pharmaceutique algérien nous permet de déduire ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces. Enfin, afin d'apporter des éléments de réponse aux questions soulevées dans notre problématique, une enquête qualitative sur l'implantation des laboratoires étrangers sera effectuée.

Chapitre I : L'industrie pharmaceutique mondiale

L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus dynamiques grâce à un marché mondial aux perspectives de forte croissance. Ce secteur a d'ailleurs longtemps été considéré comme un univers profitable et lucratif pour les profits considérables que réalisaient les firmes pharmaceutiques. En effet, le modèle de production de médicament développés par les Big pharma (les firmes dominantes du secteur) après la seconde guerre mondiale et qui reposait sur le développement des blockbusters⁷² n'a cessé d'être rentable. Il s'agissait pour les laboratoires pharmaceutiques de mettre l'accent sur l'invention de nouvelles molécules leur permettant d'avoir le monopole sur le marché pharmaceutique grâce à un brevet accordé⁷³.

Cependant, l'industrie pharmaceutique mondiale qui fut, dans sa grande période de croissance, une industrie de l'invention, pas une industrie de la production⁷⁴, est confrontée aujourd'hui à plusieurs défis et rentre dans sa phase de maturité. En effet, on assiste depuis quelques années à une « falaise des brevets » de laquelle sont tombés les grands blockbusters qui ont fait la fortune des big pharma⁷⁵. D'autre part, la mise au point de nouvelles molécules en de courts délais est de plus en plus difficile et de plus en plus rare. Malgré les progrès de la médecine, les nouvelles maladies découvertes nécessitent de plus en plus de recherche afin de mieux les comprendre, ce qui rallonge le temps de création d'un produit adéquat. Ainsi, une firme pharmaceutique est capable de créer environ dix médicaments par an contre une trentaine ou quarantaine dans les années quatre-vingt-dix⁷⁶.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des firmes pharmaceutiques, nous allons d'abord analyser les caractéristiques du marché mondial des médicaments (section I) avant de mettre en évidence les grandes tendances de l'industrie pharmaceutique (section II).

⁷². Un blockbuster est un médicament qui génère un chiffre d'affaire (prix des ventes) de plus d'un milliard de dollars au laboratoire pharmaceutique qui le commercialise.

⁷³. Les médicaments peuvent bénéficier de la protection accordée par un brevet s'ils satisfont à certaines conditions. La durée de protection est généralement de 20 ans et peut être prolongée de 5 autres années.

⁷⁴. **Pignare P.**, « Le grand secret de l'industrie pharmaceutique », Paris, La Découverte, 2004.

⁷⁵. Les brevets sont des droits de propriété industrielle qui confère à leur propriétaire le monopole de production des médicaments

⁷⁶. Selon la FDA : Food and Drug Administration; l'agence américaine d'autorisation des médicaments.

Section I : Les caractéristiques du marché mondial du médicament

On entend par médicament toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal, en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions organiques.⁷⁷

Un médicament agit par l'intermédiaire d'un ou plusieurs constituants appelés *principes actifs* (substances réellement actives), qui sont associées à des *excipients* (substances non actives qui permettent la préparation et l'administration du médicament). Nous allons présenter dans cette section les trois segments des médicaments. Ensuite il nous paraît nécessaire d'énumérer les différentes phases du développement des entreprises pharmaceutiques. Enfin, nous terminerons par l'Autorisation de Mise sur le Marché par les autorités compétentes.

1.1 La segmentation du marché des médicaments

Les molécules se classent en trois segments de marché à savoir le marché des princeps, celui des génériques et celui des OTC.

1.1.1 Les médicaments princeps

Tout médicament découvert ou synthétisé par un laboratoire pharmaceutique est la propriété de celui-ci⁷⁸. Cette propriété est protégée par un brevet qui confère le monopole d'exploitation pendant une vingtaine d'année. Le laboratoire donne au médicament un nom de fantaisie ou nom commercial et son conditionnement est particulier. On parle alors de *spécialité* ou de *médicaments princeps*.

Le marché des princeps présente une double originalité. D'une part, la demande y est ambiguë puisque les trois aspects de cette demande (choix, paiement et consommation) sont distincts : le prescripteur est le médecin, le payeur est l'assurance-maladie et le consommateur le patient. D'autre part, l'offre est caractérisée par une forte concurrence pendant la longue phase de R et D puis par une situation de monopole une fois le princeps sur le marché.

⁷⁷. Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé.

⁷⁸. Les droits de la propriété industrielle concernent les brevets d'invention, les marques, les dessins et modèles. Ces 3 droits confèrent un monopole d'exploitation. Celui-ci est limité dans le temps.

Les évolutions de la demande ont particulièrement affecté les règles qui prévalent sur ce marché. L'augmentation du pouvoir de décision du patient fondé sur l'amélioration de son savoir (Abecassis et Coutinet, 2006) a bousculé le rôle de chaque acteur (patient, médecin, et système de santé). Si les médecins restent les prescripteurs des princeps, leur pouvoir de prescription est atténué par le savoir des patients. Ceux-ci disposent d'un droit à l'information et d'un pouvoir croissant susceptible d'influencer la prescription. Par ailleurs, le paiement n'est plus entièrement du ressort de l'assurance-maladie puisque les patients assument une part croissante de la dépense de médicaments. Enfin, le patient hérite d'une partie des fonctions de choix et de paiement qui lui échappaient. Enfin, le pharmacien dispose maintenant d'un pouvoir de prescription. Il peut en effet, sauf refus du patient, substituer un générique au princeps prescrit par le médecin.

En règle général, la fabrication du principe actif se fait au sein du groupe, afin d'en garder la maîtrise. Ce travail n'est donc pas sous-traité, sauf éventuellement des parties non stratégiques de la substance. Si la société pharmaceutique sous-traite totalement, elle le fait pour des molécules moins importantes dans le portefeuille du groupe ou pour des molécules ayant perdu leur brevet.

1.1.2 Les médicaments génériques

« On entend par spécialité générique d'une autre spécialité celle qui a la même composition qualitative et quantitative en principe actif, la même forme pharmaceutique, et dont la bioéquivalence avec l'autre spécialité a été démontrée par des études appropriées de biodisponibilité ; les différentes formes pharmaceutiques orales à libération immédiate sont considérées comme une même forme pharmaceutique. »⁷⁹

Cette définition a été légèrement modifiée par la loi du 23 décembre 1998 de financement de la sécurité sociale pour 1999. Elle intègre désormais la notion de spécialité de référence et prévoit que celle-ci constitue avec ses génériques un groupe générique⁸⁰.

Ainsi, tous les médicaments répondant à cette définition sont considérés comme médicaments génériques.

Au moment où le brevet d'exploitation expire, tout laboratoire peut produire une copie légale du princeps. Certains laboratoires produisent alors des médicaments *génériques*, désignés par leur

⁷⁹. Définition du médicament générique posée par l'ordonnance du 24 avril 1996, relative à la maîtrise médicalisée des dépenses de soins.

⁸⁰. *Ibid.*

Dénomination Commune Internationale (DCI), qui fait référence au principe actif. Elle est la même dans tous les pays du monde. Il faut remarquer que les spécialités portent aussi un nom DCI qui figure obligatoirement en dessous du nom commercial. Ainsi, un même médicament a un seul nom DCI, mais peut avoir plusieurs noms commerciaux.

Afin de réduire le coût de production, les médicaments génériques sont commercialisés en conditionnements de grande quantité. Sur ces conditionnements figurent le nom DCI, le dosage, la forme, la date de péremption et le numéro de lot de fabrication.

Le marché des génériques est comparable sur bien des points au marché des princeps. Pourtant, deux caractéristiques les opposent. La première concerne l'organisation de l'offre qui, par structure, n'est plus monopolistique mais concurrentielle. Toutefois, puisque les molécules vendues en génériques sont « anciennes », la concurrence entre firmes ne porte pas sur le développement de nouveaux produits mais sur leur capacité à les produire à un coût faible. En second lieu, les médicaments génériques sont par nature peu innovants.

1.1.3 Les OTC

Enfin, les produits d'automédication (OTC), médicaments utilisés pour le traitement symptomatique de pathologies bénignes sans besoin d'avis médical

En effet, les médicaments OTC peuvent être achetés librement au niveau des officines : les patients délèguent généralement ce pouvoir aux pharmaciens, qui sont alors investis d'un rôle de conseiller-prescripteur, ou aux médecins qui peuvent toujours prescrire des OTC.

Longtemps marginaux en termes de consommation, les médicaments OTC n'ont jamais été considérés comme une catégorie homogène. Le développement du savoir des patients et la nécessité de réduire les déficits de l'assurance-maladie contribuent cependant à identifier les médicaments OTC comme une catégorie indépendante, dotée d'un marché spécifique que chaque type d'acteur s'emploie à intégrer dans ses stratégies.

Le marché des OTC n'en est toutefois qu'à ses débuts, puisque, outre la difficulté d'en délimiter parfaitement les contours, de nombreux freins, comme l'absence de véritable critère de qualité ou la concurrence de médicaments remboursables, en ralentissent la croissance.

Sanofi-Aventis est leader dans ce domaine, il est le sixième acteur mondial en OTC avec notamment six marques phares, dont le Doliprane, Lactacyd, Maalox qui font l'objet d'un support promotionnel permanent et intègrent chaque année de nouvelles formulations⁸¹.

1.2 Le cycle de vie du médicament

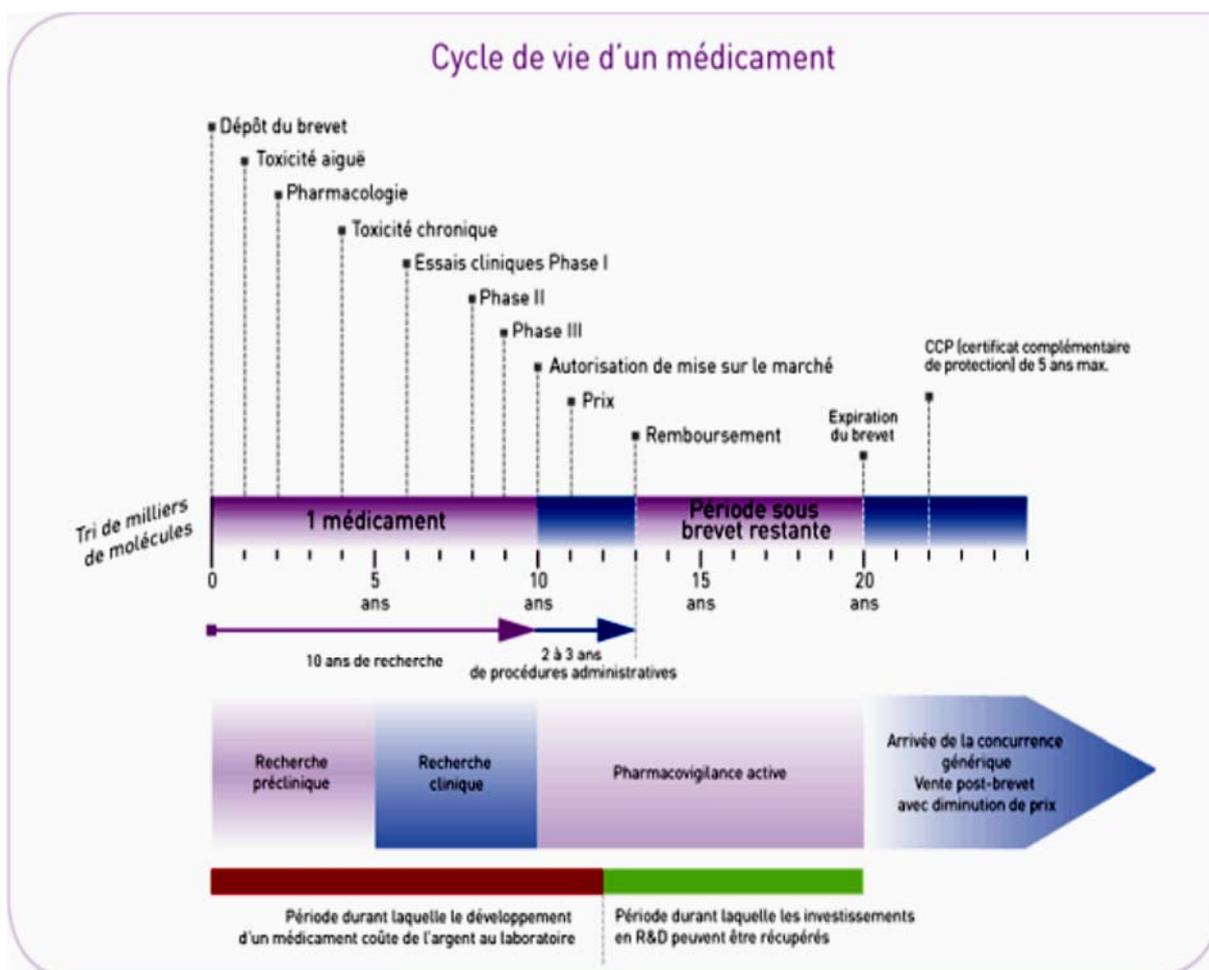
Une entreprise pharmaceutique comprend en général plusieurs pôles bien distincts (recherche et développement, production, marketing, commercialisation et distribution). Ces pôles occupent des poids relatifs différents et leurs logiques de localisation sont très différentes. En effet, le médicament, avant qu'il arrive derrière le comptoir de la pharmacie, passe par plusieurs phases regroupées en cinq principales⁸² :

- Dans la recherche :
 1. La découverte du médicament et son développement.
- Dans la fabrication :
 2. La production du principe actif ;
 3. La formulation du médicament ;
 4. Le conditionnement ;
 5. Et la commercialisation.

⁸¹. <http://www.ims-pharmastat.fr/index.php/presentation/ims-health>.

⁸². **Leem**, « 100 Questions que l'on nous pose - Question 1 : Quelles sont les étapes de la vie d'un médicament? » , sur Site officiel du Leem, 6 juillet 2012 (consulté le 22 juin 2015).

Figure n° 2 : Le cycle de vie d'un médicament



Source: Image téléchargée du site : <http://www.theinitiative.be/CYCLEDEVIEMEDICAMENT.ASPX>

Explication et analyse du schéma :

1.2.1 La découverte du médicament et son développement

Le laboratoire commence par l'identification des besoins médicaux exprimés et la recherche de nouvelles molécules actives susceptibles d'y répondre, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La recherche est alors un pilier de cette industrie.

La molécule retenue passe ensuite en phase de développement. Cette phase vise à passer d'une molécule étudiée en laboratoire à une « spécialité pharmaceutique » qui fera, en général, l'objet d'une prescription médicale et sera consommée par le patient.

Mais avant, le laboratoire doit passer par la recherche clinique qui consiste à faire des études médicales organisées pour tester les effets d'un nouveau médicament ou d'un médicament déjà existant.

Les objectifs des essais cliniques sont aussi de s'assurer de l'innocuité et la tolérance.

En général, ils sont réalisés en trois phases⁸³, illustrées dans le tableau qui suit :

Tableau n° 1 : Les phases de recherche et de développement d'une molécule

	Objectif	Durée	Nombre de volontaire	Résultat
Phase I	-Sécurité du médicament -Connaissance de sa pharmacocinétique (son devenir dans le corps humain).	Quelques jours à quelques mois	Petit nombre de volontaires sains.	70% des médicaments expérimentés franchissent le cap des essais de phase I.
Phase II	-Efficacité du produit -Déterminer la posologie optimale.	Quelques mois à 2 ans.	Petit groupe homogène de patients atteints de la maladie (10 à 40 malades).	Un tiers des substances testés franchissent le cap des essais de phase I et II.
Phase III	-Etudier le rapport bénéfice / risque du médicament.	un ou plusieurs années.	Plusieurs centaines de malades.	70 à 90% des médicaments entrant en essais de phase III sont retenus comme candidats à une demande d'AMM.
Phase IV (post-marketin g)	-affiner la connaissance du médicament. -comparaison du médicament avec d'autres produits déjà sur le marché. -Déterminer la relation coût – efficacité du traitement par rapport aux autres.	Ces études ne sont jamais closes et permettent aux laboratoires pharmaceutiques d'argumenter la révision de l'AMM tous les 5 ans.		

Source : **Abecassis**. P. et **Coutinet**. N., « caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques, ed. La Doc.française n°7, 2008, pp. 111-139.

1.2.2 La production du principe actif

La première étape de la fabrication est la production du principe actif. On commence par isoler la substance active, qui est produite dans des centres de fabrication spécialisés, puis on utilise des excipients (substances auxiliaires) pour produire une forme galénique⁸⁴ déterminée.

⁸³. Lorsque la molécule est déjà connue dans une autre indication thérapeutique, on passe directement aux essais de phase II).

⁸⁴. Le médicament peut être sous forme de pommade, sirop, comprimé, injectable, suppositoire...

Le consommateur doit avoir la garantie que la sécurité des médicaments est irréprochable. C'est pourquoi les usines doivent respecter les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF).

Ces dernières sont les standards internationaux de la production de médicaments⁸⁵. D'ailleurs, la fabrication conformément aux BPF revêt une importance considérable pour la reconnaissance à l'étranger des médicaments.

Après avoir ajouté les excipients, le médicament est conditionné à la machine c'est-à-dire placé dans un emballage spécialement conçu à cet effet. Dans cette étape, se fait aussi le choix de la forme du médicament.

1.2.3 La commercialisation du médicament

Une fois introduit sur le marché, les consommateurs ne le connaissent pas encore et le produit n'est donc pas encore rentable. Cette première phase est la phase de lancement.

En phase de croissance⁸⁶, les ventes explosent et les profits apparaissent. L'objectif du laboratoire pharmaceutique est d'augmenter au maximum les parts de marché. On couvre plus de territoire, on mise encore sur la publicité mais plutôt dans une optique de positionnement différencié. La promotion est limitée dans cette phase. La notoriété doit se créer pour lutter par anticipation contre les futurs concurrents qui arriveront, dans la même classe thérapeutique ou à l'expiration des brevets.

Ensuite vient la phase de maturité où les ventes stagnent voire décroissent et c'est le moment où les profits sont les plus élevés puisque les frais de lancement (recherche, innovation, publicité...) sont amortis. En effet, l'objectif du laboratoire pharmaceutique est de rentabiliser l'investissement, d'augmenter les produits et de se maintenir sur un univers de plus en plus concurrentiel puisque ses concurrents auront déjà produits des génériques.

Avant que le médicament rentre en phase de déclin, l'objectif du laboratoire est de réduire les dépenses au maximum d'où l'externalisation d'une partie de son activité d'une part et l'implication dans la recherche et développement, d'autre part, à travers le lancement d'un nouveau médicament lui permettant de bénéficier encore une fois d'un avantage pionnier.

1.3 La mise sur le marché d'un médicament

La délivrance des autorisations de mise sur le marché repose sur l'évaluation des pouvoirs publics des résultats des tests et des essais menés par les laboratoires pharmaceutiques lors du

⁸⁵. Site de l'Association des sociétés pharmaceutiques suisse : interpharma : <http://www.interpharma.ch/fr>.

⁸⁶. Serre. M.C et Wallet-Wodka. D., « Marketing des produits de santé », ed. Dunod, 2^{ème} édition, 2014, p 206.

développement de leur produit. L'industrie pharmaceutique a dû se plier aux exigences sanitaires de plus en plus strictes, qui se sont traduites par un renforcement des procédures d'autorisation de mise sur le marché (AMM)⁸⁷. En effet, pour prétendre à une telle autorisation, une nouvelle molécule doit passer par un processus de développement strictement réglementé et découpé en quatre phases successives (phases précliniques I à III et phase IV de pharmacovigilance). Le but étant d'évaluer la tolérance au médicament et son efficacité et ce processus dure de 12 à 16 ans. Des mesures de contrôle existent de la fabrication à la commercialisation d'un médicament, la publicité est très encadrée et les prix sont réglementés ; ce qui a également provoqué un accroissement du coût et de la durée d'accès au marché pour les firmes⁸⁸.

Figure n° 3 : Le circuit administratif d'un médicament



Source : http://www.gsk.fr/avenirdelasante/fiche_pratique/medicament/pdf/acceau%20marche.pdf

⁸⁷. Le nouveau produit devant présenter un rapport bénéfice/risque au moins équivalent à celui des produits déjà commercialisés. Après l'évaluation scientifique, le dossier passe devant les commissions de l'Agence. Trois issues sont possibles : avis favorable, demande de complément d'information ou avis non favorable.

⁸⁸. Le coût des procédures s'élève puisque le dossier d'approbation à remettre à la FDA, composé des résultats des nombreux tests cliniques requis, comporte aujourd'hui en moyenne 100 000 pages contre 38 000 dans les années 1970. La densité de ces dossiers entraîne une augmentation du délai d'évaluation par les autorités et allonge l'attente des firmes disposant d'une nouvelle molécule. Celle-ci est d'environ un an et demi aux États-Unis, entre deux et trois ans en France.

1.3.1 L'expertise sur le médicament

L'expertise sur le médicament, à des fins d'autorisation de mise sur le marché AMM, au sens de la spécialité pharmaceutique ; ainsi le suivi de son profil « bénéfice/risque » tout au long de sa vie, répondant à un impératif de sécurité sanitaire. L'expertise sur le médicament, dans son objectif d'encadrement et de surveillance des spécialités pharmaceutiques doit donc s'étendre comme une discipline qui permet d'aboutir à des propositions de décisions sanitaires pour autoriser une spécialité pharmaceutique (médicament) aux différentes étapes de son développement et de sa commercialisation, allant de l'autorisation pour essais cliniques à l'autorisation temporaire d'utilisation (ATU), puis l'AMM et le cas échéant à des décisions de modification ou retrait de cette même AMM.

Les critères scientifiques et techniques sur lesquels les experts ont eu à se prononcer ont été proposés pour la 1^{ère} fois dans la directive 75/318. Ils s'articulent autour de trois grands axes : la qualité pharmaceutique du médicament, le profil de toxicologie et de sécurité et l'efficacité thérapeutique. Tous ces éléments doivent être consignés dans le dossier de l'AMM qui devient la clef de voute de l'évaluation sur laquelle l'expertise pourra se fonder pour dégager les mérites du médicament à l'évaluation des autorités de santé, et rédiger une autorisation qui fixera les conditions d'emploi, le ou les schéma(s) posologique(s), les populations cibles et les précautions d'emploi. Ces éléments techniques forment le contenu du Résumé des Caractéristiques du Produit (RCP) qui est un élément clef de l'AMM car il décrit au mieux la connaissance que l'on a du médicament au moment de sa mise sur le marché. Le RCP permet surtout d'assurer le bon usage du médicament sur la base des connaissances accumulées tout au long du développement. L'évaluation d'un nouveau médicament reste un exercice complexe dans la mesure où il va s'agir de conclure sur un ratio très difficilement mesurable ou quantifiable : celui de l'estimation du bénéfice escampé par apport à des risques d'effets secondaires toujours prévisibles avec un principe actif, mais jamais quantifiable de façon absolue.

1.3.2 La phase administrative

La phase administrative résulte de la forte réglementation qui entoure la commercialisation du médicament¹. De l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) à la publication du prix au Journal Officiel (JO), le parcours administratif du médicament peut durer jusqu'à 3 ans.

Une fois l'AMM obtenue, le médicament doit être évalué par la Commission de la Transparence (CT) afin qu'elle détermine son Service Médical Rendu (SMR) et son Amélioration du Service Médical Rendu (ASMR).

La CT est une des commissions spécialisées de la Haute Autorité de Santé (HAS), elle a pour mission de fournir un avis sur l'intérêt d'un médicament à deux niveaux :

- De façon objective, c'est-à-dire en évaluant le Service Médical Rendu (SMR) du médicament. Cette appréciation prend en compte notamment l'efficacité et les effets indésirables du médicament, la gravité de l'affection auquel il est destiné, son intérêt pour la santé publique. Elle comprend 4 niveaux : le SMR peut ainsi être majeur ou important, modéré, faible ou insuffisant pour justifier une prise en charge.
- De façon comparative en évaluant l'Amélioration du Service Médical Rendu (ASMR) du médicament par rapport à d'autres médicaments de la même classe thérapeutique

Ces deux indicateurs vont servir d'appui pour les trois étapes qui suivent l'avis de la commission de la Transparence.

1.3.3 Le remboursement d'un médicament

L'inscription du médicament sur la liste des spécialités remboursables se fera en fonction du SMR octroyé par la CT. Si le SMR est insuffisant, le médicament ne rentrera pas dans le « panier de soins » remboursable par l'assurance maladie. La décision d'inscrire un médicament sur la liste des spécialités remboursables est prise par arrêté des ministres en charge de la Santé et de la Sécurité Sociale.

Le taux de remboursement du médicament est fixé par les organismes de sécurité sociale. Les tarifs de référence de remboursement sont publiés sur le Journal Officiel⁸⁹.

Le prix du médicament : à l'importation et à la fabrication locale, constitue un moyen économique d'accès au médicament, de régulation de marché et de maîtrise de dépenses.

Le comité de fixation des prix est constitué de représentants des structures du Ministère de la Santé Publique et de la Réforme Hospitalière (MSPRH)⁹⁰.

⁸⁹. **Journal Officiel**, « l'arrêté de mars 2008, modifié et complété, fixant la liste des médicaments remboursables par la sécurité sociale », 2014.

⁹⁰. **Ministère de la Santé de la Population et de la réforme hospitalière** (MSPRH), Direction des Produits Pharmaceutiques (DPH), Hafed Hamou, Fixation des prix des médicaments en Algérie, 2011.

Le MSPRH est chargé de déterminer le prix des médicaments importés ou conditionnés en Algérie ; FOB (Free on Board) ainsi que ceux fabriqués en Algérie ; PCSU (prix cession sortie usine). Enfin, le Ministère du Commerce fixe le Prix Public Algérien (PPA).

Une fois que ces trois étapes ont été franchies, l'arrêté d'inscription sur la liste des soins remboursables et les avis de fixation du taux de remboursement et du prix sont publiés concomitamment au Journal Officiel (JO). Le médicament peut alors être commercialisé et remboursé par l'Assurance Maladie.

Section II : Les grandes tendances de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique traverse une période de transition, alimentée par une vague de libéralisation économique qui déferle sur plusieurs continents. Si la fin des années 90 et le début des années 2000 ont constitué une période très propice pour ce secteur⁹¹, cette tendance s'est atténuée à partir de 2003, à cause de diverses raisons, comme par exemple l'explosion des coûts de conception de nouveaux médicaments, le développement des génériques qui sont devenus menaçants pour ces « global players »⁹² ou les contraintes réglementaires qui se sont renforcées. Producteurs comme distributeurs sont concernés ; coté producteur, s'impose la nécessité de brevets afin de protéger et de stimuler l'innovation. Coté distributeur, les règles d'accès au marché doivent protéger le consommateur et participer à la régulation des dépenses. De nouvelles stratégies des firmes pharmaceutiques apparaissent.

Ainsi, nous allons à travers section, étudier le marché des génériques avant d'analyser les différentes stratégies des entreprises pharmaceutiques. Enfin, nous présenterons les chiffres clés de cette industrie.

2.1 L'avènement du modèle générique

À ce modèle de croissance déclinant semble se substituer un autre, porté par un marché mondial des génériques en forte croissance. Celui-ci a atteint 134 milliards de dollars en 2011 et devrait atteindre 231 milliards de dollars en 2017⁹³. Le taux de croissance annuel moyen mondial du

⁹¹. Avec une croissance de l'ordre de 10% en volume, des niveaux de profitabilité élevés et des taux de marge Opérationnels, forts pour les grands groupes. Les ventes en 2002 ont dépassé les 400 milliards de dollars.

⁹². **Pignare P.**, « Le grand secret de l'industrie pharmaceutique », *opcit.*

⁹³. **IMS Health**, « L'analyse mensuelle du marché des médicaments : médico-économie, le vrai départ ? », lettre d'information n°74, décembre 2014.

marché des médicaments pour la période 2010-2015 est de l'ordre de 4% tandis que celui des génériques est estimé à 12% (mais avec des écarts importants selon les pays).

2.1.1 Le coût de l'innovation

L'objectif du laboratoire pharmaceutique, comme toute autre firme, est de vendre tous ce qu'il produit comme médicament dans le but d'en tirer un bénéfice. Cependant, cette industrie est complètement différente de la grande majorité des autres industries à cause des grands risques économiques, sanitaires et sociétaux que comporte son domaine⁹⁴.

Sur 10.000 molécules ciblées, l'industrie pharmaceutique peut espérer obtenir 10 médicaments dont un seul sera finalement autorisé à la vente. Les frais les plus importants surviennent lors des premières phases de recherche et développement de molécules qui ne deviennent pas des médicaments autorisés. De plus, l'amortissement d'un nouveau médicament prend entre 7 et 10 ans et la part de médicaments qui permet cet amortissement est très petite : 3 médicaments commercialisés sur 20 se repayent leurs propres frais de développement. Sur ces 3, un seul permet de couvrir les frais des autres ainsi que de tous les échecs qui l'ont précédé. Cela implique la nécessité, pour l'industrie pharmaceutique, de découvrir un médicament « blockbuster » (médicament dont les ventes sont supérieures à 750 millions d'euros, soit 1 milliard de dollars) à intervalles réguliers de quelques années.

De fait, le développement de nouveaux médicaments est extrêmement coûteux. De tous les composants sur lesquels porte la recherche, seule une petite partie est autorisée par les gouvernements et les institutions de santé des divers pays. Ces derniers en vérifient les risques avant d'en autoriser la commercialisation sur leur territoire. Proposer un médicament à la vente nécessite une investigation minutieuse des risques, ce qui entraîne un coût énorme en tests cliniques et études. Les médicaments qui ne passent pas ces tests ou ne sont pas autorisés à la vente induisent une multitude de coûts qui n'apportent aucun bénéfice.

En 2010, aux États-Unis, 21 nouveaux médicaments ont été approuvés par la FDA, ce qui est moins qu'en 2009 où 26 ont été approuvés et qu'en 2008, 24 ont été approuvés. La moyenne aux États-Unis depuis 2001 se situe aux alentours de 22,9 nouveaux médicaments par an.

⁹⁴. **Zerhouni E.**, « Les Grandes Tendances de l'innovation biomédicale au XXI^e siècle », leçon inaugurale au Collège de France, 20 janvier 2011, p. 27.

En moyenne, le coût général d'un produit, de la phase de recherche à celle de commercialisation, est estimé à 1 milliard d'euros et peut atteindre les 1,5 milliards d'euros dans certains cas. Entre 2000 et 2005, la hausse du prix d'un médicament enregistrée touche les 60 %. Cette hausse s'explique par la baisse du ratio de succès des médicaments, passée de 1 sur 8 en 2002 à 1 sur 13 en 2012.

2.1.2 La notion de la propriété industrielle

La propriété industrielle protège les découvertes techniques (brevets d'invention), les créations ornementales (dessins et modèles) et les signes distinctifs (marques commerciales, enseigne, noms de domaine, appellations d'origine, etc.). Concernant les médicaments, il s'agit avant tout de la mise en cause des droits de propriété industrielle que sont la marque et le brevet.

Signé en 1994 à Marrakech (au Maroc), l'accord sur les Aspects des Droits de la Propriété Intellectuelle touchant au Commerce (ADPIC) dans un contexte de mondialisation, prescrit à tous les Etats membres de l'OMC de fournir une protection par brevet à tout inventeur de produits ou de procédés pharmaceutiques⁹⁵.

Le médicament est protégé par le droit à la propriété industrielle tant qu'il a fait l'objet d'un dépôt de brevet et qu'il se distingue par une marque, voire un dessin et modèle.

Le brevet s'attache au produit tant qu'il apporte une innovation. Il peut être obtenu pour un médicament comme pour tout autre type d'invention. Le brevet d'un médicament confère à son titulaire une exclusivité commerciale pour une durée de 20 ans à compter du jour de dépôt de la demande. Dans les faits, pour le médicament, cette protection sera bien moindre puisqu'après le dépôt du brevet, le médicament devra encore faire l'objet de recherches complémentaires et d'essais pendant presque 10 ans avant d'obtenir une autorisation de mise sur le marché (AMM) et de pouvoir être exploité commercialement.

Pour compenser cette particularité, le médicament bénéficie de la possibilité d'étendre sa protection jusqu'à 5 ans supplémentaires en obtenant un « *certificat complémentaire de protection* ».

⁹⁵. OMC, « Les brevets pharmaceutiques et l'accord sur les aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touche au Commerce », septembre 2006.

La marque se définit comme signe (mot, lettre, logo, forme, couleur, sons, etc.) susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. Dans le domaine pharmaceutique, le nom du laboratoire et celui du médicament sont protégés par le droit des marques. Ce droit permet au patient de reconnaître le produit. Reconnaissance qui s'accompagne d'une garantie de qualité et de sécurité.

2.1.3 La perte des brevets et la croissance des génériques

L'année 2012 sera fatale pour les blockbusters, ces médicaments qui rapportent plus d'un milliard de dollars par an aux laboratoires pharmaceutiques. Beaucoup de brevets qui les protègent expirent, ouvrant la voie aux génériques, des copies légales et beaucoup moins chères, capables de conquérir jusqu'à 80% d'un marché en moins de six mois.

Figure n°4 : La perte des brevets des médicaments



Source : IMS Health, 2012

La figure n°4 indique les pertes en termes de chiffres d'affaires enregistrées par les Big Pharma suite à l'expiration des brevets de leurs blockbusters. Selon IMS Health, en 2012, les pertes de brevets atteignent 46 milliards de dollars de chiffre d'affaires contre 22 milliard de dollars en 2011.

La tombée dans le domaine public des molécules phares, qui ont fait la fortune des laboratoires dans les années 1990, a provoqué une chute brutale de leur chiffre d'affaires.

Par exemple, les ventes de médicaments phares, comme *Depakote* (d'*Abbott*), *Zocor* (de *Merck*), *Mopral* (d'*Astra-Zeneca*) ou *Lipitor* (de *Pfizer*), le médicament le plus vendu au monde avec un chiffre d'affaires de 10,7 milliards de dollars en 2010, a perdu en novembre 2011 la protection de son brevet, ont provoqué des pertes colossales pour les entreprises. Les ventes de *Depakote* (*Abbott*) ont par exemple enregistré une baisse de 64 % au deuxième trimestre 2009 ; celles de *Mopral* (*Astra-Zeneca*) ont diminué de 78 % depuis 2004, etc⁹⁶.

Tous les laboratoires ne seront pas affectés de la même façon et les parades sont variées. Plusieurs laboratoires espèrent sortir bientôt des produits innovants. Sanofi mise sur son antidiabétique Lyxumia. Roche ou Janssen, une filiale de Johnson et Johnson, sur des traitements du cancer. Gilead, une biotech américaine, qui vient de racheter Pharmasset, sur l'hépatite C. D'autres misent sur les diversifications et sur les pays émergents, à l'image de Sanofi qui prévoit de compenser de cette façon ses pertes de chiffre d'affaires.

Outre un taux de croissance des ventes plus élevé que celui des princeps, les médicaments génériques présentent de nombreux avantages pour les firmes. D'un point de vue industriel, leur développement implique des coûts de R et D relativement faibles car ces derniers ont déjà été supportés et amortis par la firme qui a découvert la molécule.

Leur fabrication permet alors d'utiliser les capacités de production excédentaires. Ils offrent ainsi de meilleures perspectives de profits aux investisseurs.

En termes de croissance des ventes, les génériques permettent de pénétrer de nouveaux marchés, notamment ceux des pays émergents, les *Pharmerging*⁹⁷. Ces derniers présentent un potentiel de croissance particulièrement important du fait que leur contribution à la croissance du marché des médicaments était de 37% sur la période 2006-2010 et est de 63% sur la période 2012-2015.

De nombreuses firmes ont pu, sur ce segment de marché, réaliser rapidement des profits et atténuer les conséquences des difficultés qu'elles rencontraient sur celui des princeps. La plupart d'entre elles ont, aujourd'hui, adapté leur modèle de production pour pénétrer ce marché soit

⁹⁶. **Yakoub.N** ,**Laperche. B**, op.cit.

⁹⁷. « Pharmerging » : désignation attribuée aux pays émergents où une demande grandissante de produits pharmaceutiques s'exprime. Les BRIC, bien sûr, mais aussi la Turquie, le Mexique et Corée du Sud, le reste de l'Amérique latine (Venezuela, Argentine, Porto Rico, Colombie, Chili, Pérou, Equador), l'Arabie Saoudite, l'Afrique du Sud, l'Egypte, l'Algérie, le Pakistan, la Thaïlande, l'Indonésie, les Philippines, le Vietnam et l'Europe de l'Est. Au total : 3 milliards de personnes, soit 45 % de la population mondiale.

grâce à des opérations de fusions, d'acquisitions ou d'alliances soit par le développement d'autogénériques.

Par ailleurs, les organismes de régulation, soumis à une forte contrainte budgétaire, ont encouragé le développement des médicaments génériques. Pour cela, les autorités ont utilisé différentes mesures telles que la simplification des procédures de dépôts d'AMM des génériques, la mise en place de tarifs de référence ainsi que des incitations pour les médecins, pharmaciens et patients à prescrire ou consommer des génériques.

2.2 La stratégie des leaders pharmaceutiques

Les différentes évolutions décrites précédemment ont progressivement conduit les firmes à modifier leurs stratégies en termes à la fois d'organisation et de choix de produits. Elles ont alors élaboré, d'une part, des stratégies industrielles, conduisant progressivement à l'émergence d'un nouveau modèle de firmes pharmaceutiques et, d'autre part, des stratégies commerciales plus directement axées sur les patients⁹⁸. Notre recherche s'intéresse plus aux stratégies industrielles qui se caractérisent par deux processus : une externalisation croissante de certaines activités et une augmentation de la concentration du secteur (fusions/acquisitions, alliances).

2.2.1 L'externalisation de certaines activités

Si la chaîne de médicament comporte plusieurs étapes, comment la firme pharmaceutique va-t-elle s'organiser ? Il est nécessaire de comprendre comment et où la firme va localiser ses activités.

Le processus d'internalisation, amorcé pour les activités de R et D (en particulier de développement), touche aujourd'hui toutes les étapes de fabrication, notamment celles de production et de commercialisation.

Concernant la phase de recherche des produits éthiques, elle se fait généralement dans les pays de la maison mère, principalement aux Etats-Unis, en France et au Royaume Uni.

⁹⁸. **Mouille V.**, « Top 10 des big pharma en 2013 : la pharma mondiale en quête de nouvelles fusions », Industrie Pharmaceutique, 2014.

Toutefois, les Etats Unis sont plus avancés dans le domaine, et ce grâce à la qualité des ressources scientifiques qu'ils possèdent, l'existence d'un environnement favorable à la recherche : compétences scientifiques, qui facilitent le transfert technologique, les clusters⁹⁹,...

Aujourd'hui, la productivité de la recherche étant insuffisante pour alimenter un maigre portefeuille de molécules, les sociétés pharmaceutiques vont chercher à consolider leur R et D en accédant à des technologies innovantes et des molécules prometteuses ; et ce à travers des partenariats. En effet, l'avènement des sociétés de biotechnologies a considérablement modifié la donne en incitant les grands laboratoires à externaliser tout au long du cycle de vie du produit. Ces partenariats apportent ainsi plus de flexibilité et de réactivité aux laboratoires pharmaceutiques.

Les firmes ont donc développé des collaborations prenant la forme d'accords de licence de co-développement ou, plus fréquemment, de Contract Research Organizations (CRO)¹⁰⁰, qui sont des organisations offrant à leurs clients un éventail de services de recherche. Ces services portent principalement sur l'organisation des phases de développement et comprennent des activités telles que le management d'essais cliniques, toutes phases confondues, le traitement et l'analyse des données ou la gestion des dossiers de demandes d'AMM. Ces collaborations permettent aux firmes de réduire leurs coûts et d'accéder plus rapidement au marché, de faire face aux exigences croissantes des autorités et d'accéder enfin à des capacités n'appartenant pas à leur cœur de compétences.

Quant à la phase de production, qui se divise elle-même en deux étapes, elle ne connaît pas la même logique de localisation ni les mêmes motivations :

- 1- La production du principe actif ;
- 2- La formulation et le conditionnement du médicament.

2.2.1.1 La production du principe actif

Autrefois, les unités de fabrication étaient localisées dans le pays de la nationalité du groupe. Pour les éthiques, protégées par un brevet, la localisation de ces usines se situe dans un pays qui

⁹⁹. **IMS Health**, « L'analyse mensuelle du marché des médicaments : médico-économie, le vrai départ ? », lettre d'information n°74, décembre 2014.

¹⁰⁰. **Abecassis P. et Coutinet N.**, « Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques » n° 7 – Janvier-Mars 2008.p12.

respecte la propriété industrielle, interdisant la fabrication de génériques avant l'expiration du brevet. Ce qui exclue nombre de pays émergents.

Afin de garder le contrôle, en général la production du principe actif se fait au sein du groupe. Sauf éventuellement pour des parties non stratégiques de la substance sinon pour des molécules qui ont perdu leur brevet.

Pour Astra-zéneca par exemple, la matière active des principaux médicaments est fabriquée en Grande Bretagne et en Suède.

2.2.1.2 La formulation et le conditionnement du médicament

La formulation peut exiger une forte technicité comme elle peut ne requérir aucune avance technologique. Tout dépend du médicament.

En tout état de cause, lorsque les médicaments sont sous brevets, leur production par petits lots doit être réactive à la demande, ce qui exclut une localisation de la formulation à grande distance des marchés à servir (une localisation en Inde pour desservir le marché européen semble très difficile).

Les unités de formulation comportent souvent le conditionnement des médicaments. Il peut aussi être réalisé dans d'autres centres pour les raisons suivantes : les filiales nationales sont seules à même de répondre aux disparités réglementaires.

De plus, il est obligatoire d'avoir ce type d'usine ou de passer par des fabricants locaux si on veut faire desservir des marchés comme le Pakistan, le Vietnam, l'Indonésie, par exemple.

2.2.1.3 La production des génériques

A l'opposé des médicaments éthiques, la fabrication des génériques peut être plus facilement localisée dans des pays ayant une technologie moins sophistiquée.

Les génériques semblent être le domaine des indiens ; la société Rambaxy fabrique la matière première en Inde. Le conditionnement est fabriqué dans le pays d'accueil. Il est fait appel à des façonniers. Ils suivent la règle des 20-80 : 20% des produits génèrent 80% de la marge¹⁰¹.

¹⁰¹. **La Direction Générale des Entreprises**, « La globalisation des leaders pharmaceutiques », 2004. document téléchargé à l'adresse suivante : www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf.

Les génériqueurs ne s'intéressent donc pas à tous les produits. Les molécules à faible volume ne sont pas prises en compte, ce qui représente d'ailleurs un frein pour les pays en développement ne fabricant pas de médicament.

2.2.2 Les fusions / acquisitions des groupes pharmaceutiques

Comme nous l'avons souligné précédemment, à partir de la deuxième moitié des années quatre-vingt et surtout au cours des années quatre-vingt-dix, les *Big pharma* ont progressivement perdu leurs brevets sur leurs *blockbusters*. Les baisses de chiffre d'affaires sont considérables et elles incitent les firmes à acquérir les Blockbusters de leurs concurrents par l'intermédiaire d'opérations de fusions et acquisitions (F/A). Ainsi, les années passées (à partir de 1990) ont été marquées par une vague de F/A d'ampleur inégalée. Nous remarquons d'ailleurs que les plus grandes firmes du secteur sont toutes le résultat de rapprochements successifs. Ainsi, le numéro un mondial Pfizer a été constitué, entre autres, par l'acquisition de Pharmacia et de Warner-Lambert¹⁰².

Les fusions-acquisitions peuvent avoir également pour objectif l'acquisition de nouvelles technologies (acquisition de firmes de biotechnologies), l'introduction dans un nouveau domaine thérapeutique ou sur un nouveau segment (automédication, par exemple), l'acquisition d'une force de vente ou de distribution, l'implantation dans un pays étranger ou sur un continent.

C'est pourquoi le secteur pharmaceutique a été animé par de nombreuses fusions-acquisitions en 2014. Ces entreprises doivent faire face à un accroissement démographique important, une émergence en force des pays en voie de développement et une augmentation considérable du nombre de maladies de longue durée (diabète, hypertension artérielle,...).

Prenons l'exemple de Sanofi. Depuis quelques années, le groupe tente de créer de la valeur et de gagner en croissance externe.

Auparavant, c'était une entreprise spécialisée dans les produits pharmaceutiques. Aujourd'hui, elle commence à se diversifier et s'attaque progressivement aux vaccins humains et aux produits vétérinaires. Elle suit une stratégie différente de ses principaux concurrents qui eux, se spécialisent et s'emploient à acquérir une véritable expertise et à fournir une innovation sur des marchés clés.

¹⁰². **Sultan-Taïeb H.**, « Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique », Laboratoire d'Economie et de Gestion, Université de Bourgogne, 2009.

Depuis 2008, Sanofi ne cesse de mettre en place des plans de réduction des dépenses en recherche et développement pour poursuivre sa stratégie de croissance externe.

De plus, Sanofi travaille sur l'élargissement de sa répartition géographique dans les pays émergents. Aujourd'hui, l'Europe comprend 30.8% de son chiffre d'affaires, les Etats-Unis 33.6% et les autres 35.6%.

Sanofi n'a pas eu le choix que de faire des fusions-acquisitions, des alliances et des partenariats pour mettre en place ses options d'orientations stratégiques. En 2004, elle commence par Aventis, puis en 2012 elle acquit le leader mondial des maladies rares Genzyme et renforce sa position de croissance. En avril 2014, Sanofi participe avec d'autres grands groupes (Pfizer, Merck, Biogen Idec...) au développement de nouveaux traitements contre le diabète et la maladie d'Alzheimer. En outre, elle commercialise de nombreux produits en partenariat avec d'autres laboratoires concurrents. Par exemple, le blockbuster Plavix est commercialisé aux États-Unis par le laboratoire Bristol-Myers-Squibb dans le cadre d'un accord commercial. Ces différentes stratégies lui ont permis d'accéder à de nombreuses technologies.

2.2.3 Les alliances des groupes pharmaceutiques

Nous assistons également au phénomène d'externalisation de certaines activités grâce à des alliances dont le nombre s'accroît fortement. En effet, dans le but de réduire les échecs et d'augmenter le rendement des investissements, il n'est plus possible aujourd'hui pour les groupes pharmaceutiques, si grands soient-ils, de se développer en interne.

Néanmoins, le coût des opérations d'acquisitions étant plus élevé, les entreprises développent des accords ou des alliances entre elles et font appel à des compétences extérieures (sous-traitance) à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication. En outre, le partenariat peut prendre la forme d'accords de licence pour confier la commercialisation de certains médicaments à d'autres entreprises¹⁰³. La recherche fait également appel à de nouveaux modes de collaboration en réseaux, entre la recherche publique et la recherche privée par exemple ou via des partenariats internationaux.... Cependant, on observe deux formes juridiques dominantes aujourd'hui, les joint-ventures et les contrats de licence, ces derniers jouant un rôle nettement prédominant. Ces deux formes juridiques d'alliances produisent des formes organisationnelles

¹⁰³. **Abecassis P. et Coutinet N.**, « Une approche descriptive des stratégies de F/A et d'alliances des firmes pharmaceutiques », Journal d'Économie Médicale, vol 26, n°6-7, 2008, pp. 317-330.

tout à fait différentes, caractérisés par une structure organisationnelle très souple, plus informelle et non marquée par une ligne hiérarchique nouvelle.

Pour cette raison, le nombre d'accords de joint-venture et d'alliances, signés par une firme avec des sociétés du secteur, peut apparaître comme un indicateur de performance fiable. Ne serait-ce que parce qu'un grand nombre d'alliances peut être le signe d'une position dominante, ou forte, de la firme au sein du secteur. En fait, les alliances/accords peuvent présenter un certain nombre d'avantages pour les firmes de haute technologie, à un coût de fonctionnement et de restructuration marginal réduit:

- des possibilités d'économies d'échelle aux niveaux de la production;
- le partage du risque de R et D;
- le gain d'expérience et d'expertise dans les domaines d'excellence R et D du partenaire;
- le développement des technologies nouvelles et coûteuses;
- le co-développement de projets importants;
- une présence globale sur les marchés, l'échange de produits, la commercialisation conjointe (économies de marketing, distribution et force de vente) ;
- renforcer les avantages compétitifs des firmes;
- contribuer à augmenter leur profitabilité;
- générer une valeur économique marginale.

Cette série d'avantages explique sans doute la multiplication des accords de partenariat dans l'industrie pharmaceutique, au sens large : joint-ventures, co-marketing, co-promotion, licensing, co-développement de produits. D'une façon très marquante, c'est le leader mondial, Merck, qui a pris l'initiative sur le terrain des alliances stratégiques majeures : en 1988, avec le laboratoire « Johnson and Johnson », en 1989, avec « DuPont »¹⁰⁴.

2.3 Les chiffres clés de l'industrie pharmaceutique

Nous citerons quelques chiffres importants à savoir, la répartition du marché pharmaceutique par zone géographique et les dix premières entreprises pharmaceutiques.

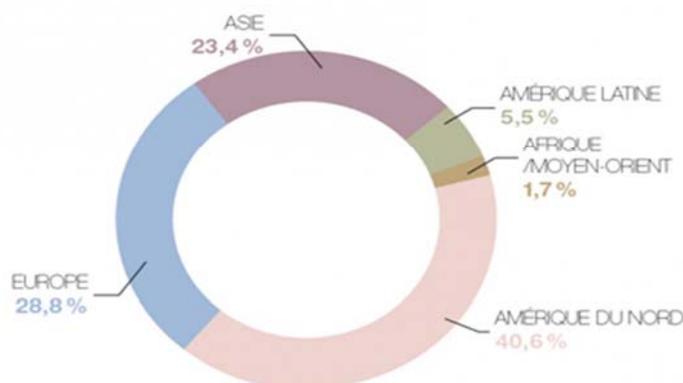
¹⁰⁴. **Pineau.R.** « les rapprochements d'entreprises : alliances au sein de l'industrie pharmaceutique », thèse de doctorat, université de Nantes, 2003, pp 60-66.

2.3.1 La présentation du marché pharmaceutique mondial par zone géographique

Figure n°5 :

32 LE MARCHÉ PHARMACEUTIQUE MONDIAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2011 (en prix producteur)

Source : IMS Health.



Source : IMS health, 2012.

Le marché américain constitue le plus important marché pharmaceutique avec 40.6% du marché mondial. Les multinationales pharmaceutiques ont, en effet, toujours été avancées en matière de recherche et développement de nouveaux médicaments.

Le marché européen représente 28.8% du marché pharmaceutique mondial, la France constitue le plus important marché.

L'Asie vient en troisième position avec 23.4%, réalisé principalement par l'Inde. Ensuite, se classe l'Amérique latine avec un faible taux de 5.5% et en dernier l'Afrique et le moyen orient qui connaissent une industrie pharmaceutique très jeune et dépendante des importations.

2.3.2 Les dix premiers laboratoires pharmaceutiques

Tableau n°2 :

36 LES 10 PREMIÈRES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES MONDIALES EN 2013

Source : IMS Health.

		Chiffre d'affaires (en MdS)	Part de marché
1	NOVARTIS (Suisse)	37,1	5,8%
2	PFIZER (États-Unis)	32,5	5,1%
3	SANOVI (France)	27,9	4,4%
4	MERCK & CO (États-Unis)	26,7	4,2%
5	ROCHE (Suisse)	26,2	4,1%
6	GLAXOSMITHKLINE (Royaume-Uni)	23,8	3,7%
7	JOHNSON & JOHNSON (États-Unis)	22,4	3,5%
8	ASTRAZENECA (Royaume-Uni)	22,2	3,5%
9	TEVA (Israël)	17,8	2,8%
10	LILLY (États-Unis)	16,9	2,6%
Dix premiers laboratoires		253,5	39,7%

Source : IMS health, 2014

Le tableau montre que la part des dix premières multinationales pharmaceutiques est à environ 40% du marché mondial des médicaments.

Le secteur pharmaceutique est aujourd'hui composé de très grosses firmes leaders, les big pharma, parmi lesquelles se trouvent Pfizer (n°2 en 2013 est devenu n°1 en 2015) et Novartis (n°1 en 2013) qui ont, sur la période, très fortement accru leur taille et leur part de marché.

- Le 1^{er} laboratoire **Novartis** est un groupe pharmaceutique suisse qui a été créé en 1996 par la fusion de Ciba-Geigy et Sandoz et dont le siège social est à Bâle, en Suisse.

Novartis est depuis 2012 devenu le premier groupe pharmaceutique au monde. Il réalise, en 2013, 5.1% du chiffre d'affaires mondial et détient 6 % du marché mondial de vaccins.

- Fondée en 1849, **Pfizer** a été le n°1 mondial des compagnies pharmaceutiques avec un chiffre d'affaires de 46 milliards de dollars en pharmacie en 2006 et 71,13 milliards de dollars en 2009¹⁰⁵. L'entreprise avait perdu, il y a quelques années, cette place de leader mondial avec l'expiration des brevets de ses deux médicaments « vache à lait » : la célèbre pilule bleue Viagra

¹⁰⁵. Pfizer France, <http://www.pfizer.fr/recherche/les-axes-de-recherche-258.aspx>

et le Lipitor. Ainsi, suite au déclin de ses produits, le groupe change de stratégie et évolue dans d'autres pays européens et africains pour couvrir certains domaines thérapeutiques en se mettant à la disposition des patients et des professionnels du secteur de santé.

En effet, Pfizer ne commençait à apparaître dans le marché mondial qu'après son invention du Viagra et de Lipitor¹⁰⁶ ou le Tahor qui s'utilise pour le traitement du cholestérol en effectuant un saut quantitatif dans le domaine et réalisant ainsi une évolution remarquable en termes de production et de rentabilité.

Aujourd'hui, ce laboratoire a mis en place une nouvelle politique. Il ambitionne de devenir le n° 1 de la biotechnologie lui permettant d'accéder à de nouveaux marchés (ex : l'acquisition de PowderMed introduit Pfizer dans les vaccins), les projets de biotechnologie sont d'ailleurs passés de 1 à 35. Les 17 milliards de dollars reçus de la vente de son activité Pfizer Consumer Healthcare (PCH) contribuera à l'acquisition ou à des alliances permettant la croissance du groupe, probablement dans le domaine des biotechnologies¹⁰⁷.

En novembre 2015, Pfizer effectue la fusion la plus importante du secteur pharmaceutique lui permettant de regagner la première place. Il s'agit en effet d'une fusion avec l'irlandais Allergan. Il s'emparerait d'un autre bestseller du monde de la santé : le Botox. Un traitement incontournable pour la chirurgie esthétique, qu'Allergan a aussi largement développé dans de nombreuses aires thérapeutiques, comme l'incontinence urinaire.

Résultat, le Botox lui rapporte encore 2,4 milliards de dollars de ventes annuelles, sans compter ses activités bien établies dans l'ophtalmologie et les prothèses mammaires. Des produits brevetés qui permettraient à Pfizer de pérenniser sa croissance.

L'ambition de Pfizer, qui avait déjà tenté de racheter l'an dernier pour 117 milliards de dollars le britannique AstraZeneca, est de s'implanter fiscalement hors des Etats-Unis. Plus question de payer un taux de taxe effectif de 25%, alors qu'il pourrait le limiter à 15% en Irlande, estime-t-il. Cette fusion lui permet donc de contourner le dispositif fiscal américain.

Les deux firmes, citées ci-dessus, coexistent avec des firmes telles que Sanofi-Synthélabo ou Roche, de taille plus réduite mais qui sont très actives sur le marché mondial. Ces big pharma

¹⁰⁶. Le Lipitor c'est la première molécule vendue chez Pfizer (12,886 milliards \$ en 2006) et dans le monde.

¹⁰⁷. **IMS Health**, « Une vision internationale du marché pharmaceutique », Intelligence 360, Juin 2012.

fondent leur stratégie sur leur présence dans toutes les classes thérapeutiques porteuses et privilégient donc des médicaments « de masse » prescrits par les généralistes.

- **Sanofi-Aventis** est un groupe pharmaceutique français qui s'est transformé par des acquisitions successives, en particulier en 1999, quand le groupe fusionne avec Synthélabo (filiale de L'Oréal), formant le groupe Sanofi-Synthélabo, ainsi qu'en 2004, avec une fusion avec le groupe franco-allemand Aventis pour devenir Sanofi-Aventis en 2004, renommé Sanofi en 2011.

C'est la première entreprise pharmaceutique française. En 2013, en termes de bénéfices, Sanofi est le numéro 3 mondial. Cette même année, Sanofi a contribué à hauteur de 5,8 milliards d'euros au solde de la balance commerciale française¹⁰⁸.

Sanofi est aussi la première entreprise de recherche et développement en France, et 9^e dans le monde tous secteurs confondus en 2010⁴, c'est un des leaders mondiaux pour les vaccins avec sa filiale Sanofi Pasteur (qui en Europe exploite ses produits par le biais de la co-entreprise Sanofi Pasteur-MSD, codétenue avec le laboratoire Merck & Co.).

Sanofi poursuit sa stratégie mise en œuvre depuis 2008, visant à assurer des revenus moins dépendants des blockbusters à travers la diversification des activités, la réorganisation de la R&D, les investissements dans les plateformes de croissance. Le groupe envisage 1 à 2 milliards d'euros d'acquisitions dans les pays émergents (non BRIC) dans l'OTC, les vaccins, la santé animale. Les partenariats devraient aussi se poursuivre, comme le montre celui conclu en mars 2014 avec UCB, dans les maladies auto-immunes. Sanofi affiche sa confiance pour 2014 et prévoit un BNPA en hausse de 4 à 7 %, à taux de change constants.

Avec plus de 105 000 collaborateurs répartis dans 110 pays, Sanofi-Aventis assure une présence internationale forte aussi bien sur les marchés traditionnels que dans les régions émergentes.

- **Merck**, cette multinationale allemande est fondée en 1668. Elle opère dans les domaines de la pharmacie (Merck Serono) et de la chimie. Les priorités sont la production de produits pharmaceutiques originels (Nasivin, Toxogonin, Kohlekompretten, Concor avec l'agent Bisoprolol, Fortecortin et Metformin), des génériques et différentes offres dans le secteur de produits chimiques. Avec différentes filiales, Merck KGaA faisait partie des chiffres d'affaires les plus importants parmi les fabricants de génériques, et dans différents pays. En terme de chiffre d'affaires, ce laboratoire est classé 4^{ème}.

¹⁰⁸. <http://www.medafco.org/article/14/12/2011/sanofi-aventis-la-annonce-production-en-algerie-de-medicaments-destines-au-traitement-de-lhta-0>.

À côté de ces big pharma existent des firmes spécialisées qui se focalisent sur un créneau thérapeutique ou sur une zone géographique et ne sont pas toujours présentes sur toutes les étapes de production (par exemple la R et D, le marketing ou la fabrication). En outre, ces firmes sont caractérisées par leur mode de développement qui s'effectue au moyen d'opérations de F/A. Parmi ce type de firmes, certaines se développent en délivrant des médicaments princeps, comme Elan ou Bioval, des génériques, comme Watson ou Teva, ou encore des « little big pharma », comme Forest ou Allergan. Ces firmes de taille moyenne adoptent des stratégies de niche : elles choisissent des classes thérapeutiques dans lesquelles les big pharma sont peu présentes. Ces classes se caractérisent généralement par un grand nombre de besoins insatisfaits et qui touchent une population importante.

Les firmes biotechnologiques constituent le troisième type de firmes. Elles sont plus récentes et subissent une forte concurrence sur un marché en perpétuel mouvement. En effet, leur croissance, après avoir été très forte sur la période 1992-2000, s'est affaiblie en 2001 en raison du ralentissement boursier mais aussi après l'échec, en phases de développement, de certaines molécules (comme l'anticancéreux Cetuximab). Les contraintes auxquelles sont soumises ces firmes, en termes de réduction des coûts de R et D et d'augmentation des profits, tout comme la forte concurrence des autres firmes du secteur, influencent considérablement leurs stratégies de croissance. Parmi ces firmes se trouvent par exemple Amgen, créée en 1980, qui est une firme biotechnologique intégrée, ou Human Genome Sciences, qui est une firme de développement.

2.3.3 La croissance asymétrique du marché mondial du médicament

Le mouvement enregistré il y a quelques années sur le marché mondial du médicament poursuivra son rythme. Désormais, ce dernier est à deux vitesses : les pays où sont nées la pharmacie et ses industries verront à l'avenir celles-ci, à quelques exceptions près, s'installer dans une récession durable, avec des reculs de leur marché respectif de - 1 à - 4%¹⁰⁹. Les pays émergents, en particulier ceux des BRICS¹¹⁰, verront de leur côté les croissances de leur marché pharmaceutique s'envoler à des taux que connaissaient les pays développés il y a à peine une dizaine d'années. Lentement mais sûrement, le glissement s'opère entre les régions du monde, un transfert entre zones qui porte la marque de l'évolution économique actuelle et dont, ont d'ores et déjà, pris acte les big pharma dans leur propre stratégie. « *En 2012, le marché*

¹⁰⁹. IMS Health, « Le marché pharmaceutique dans le monde et en France : bilan et perspective », intelligence.360, 2010.

¹¹⁰. Les pays BRICS sont : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

pharmaceutique mondial a affiché une croissance de 3% par rapport à 2011 », note IMS lors de sa présentation, en mars 2013, de son étude annuelle sur le développement du marché du médicament. « Cette progression va se poursuivre au cours des prochaines années, tirée par les marchés émergents, dont la croissance annuelle devrait être comprise entre 11 et 14% d'ici 2016 »¹¹¹.

En conclusion, à travers ce chapitre nous avons pu analyser l'évolution du marché pharmaceutique mondial, marqué par d'importantes transformations.

Les rapprochements des grands groupes mondiaux (implantation géographique stratégique des entreprises, regroupement des entreprises par domaine d'intérêt thérapeutique, joint-venture, accord de licence,...) ont pour but d'atteindre une taille critique. Cela leur permet de réaliser des économies d'échelle compte tenu des coûts élevés de la recherche et des pertes des brevets des molécules phares. Aussi, l'objectif des firmes pharmaceutiques est d'acquérir des compétences et connaissances scientifiques, des infrastructures spécifiques (intervenant dans la phase de développement clinique, ou dans la phase de commercialisation), des ressources financières, de partager le risque, d'avoir une plus forte présence sur les marchés internationaux et de faire face à la pression exercée sur les prix des médicaments par les pouvoirs publics.

Néanmoins, le choix stratégique du partenaire et du site de localisation s'avère important. En effet, plusieurs facteurs sont à prendre en considération : les caractéristiques économiques, politiques et réglementaires des pays d'accueil (spécialement leur politique pharmaceutique), le pouvoir d'achat des malades, l'état des infrastructures, les réseaux de distribution et de communication.

Un autre aspect du choix de localisation est la fiscalité. La localisation peut dépendre plus de l'imposition des bénéfices que de la proximité d'un important marché étant donné que les coûts de transport du principe actif sont faibles par rapport aux coûts de production.

D'autre part, la localisation des sites peut suivre différentes logiques. Ainsi, Sanofi-aventis s'achemine vers une logique de fabrication de ses médicaments selon plusieurs aspects du produit. Elle se fait par forme galénique par type de produit. La spécificité d'un produit peut conduire à des choix particuliers de localisation de leur fabrication.

¹¹¹. *Ibid.*

Exemple : l'Aspégic est sensible à l'humidité, sa production s'effectue en France. Le sirop est un produit lourd à transporter, sa fabrication doit être donc proche du marché et donc de la zone géographique à approvisionner.

Enfin, c'est le croisement de différents impératifs qui détermine le choix d'une localisation et chaque décision pouvant être considéré comme une ponctuation dans la vie des sociétés pharmaceutiques, en fonction de leur maturité.

Les pays en voie de développement, par exemple, ne sont pas suffisamment attractifs des centre de recherche car ils ne possèdent pas encore des compétences nécessaires dans ce domaine.

Concernant les marchés où l'accès est difficile ou ceux dont le coût de la main d'œuvre est élevé, les firmes préfèrent se contenter d'un accord de licence. Ainsi, elles vendent leur procédé de fabrication au lieu de s'implanter.

D'une manière générale, les alliances entre laboratoires sont établies pour gagner en compétitivité. Chacune des parties recherche constamment un rapport « gagnant- gagnant » avec son allié.

Les nouvelles stratégies des firmes pharmaceutiques ont entraîné une forte transformation des flux d'investissements internationaux, qui se concentrent de plus en plus dans les pays du Maghreb, en l'occurrence, en Algérie.

Chapitre II : Les expériences des multinationales pharmaceutiques dans les pays du Maghreb

Avec un marché d'environ 3 milliards d'euros en 2011 et estimé à 3,5 milliards à l'horizon 2016¹¹², le Maghreb s'impose comme l'une des zones les plus dynamiques du continent.

En effet, la région intéresse de plus en plus les investisseurs internationaux, spécialement dans le secteur pharmaceutique qui n'a pas été réellement touché par la crise économique de 2009.

Les pays du Maghreb arabe ont un objectif commun : promouvoir la production nationale des médicaments. Cependant, la mise en place des filières pose la question des capacités industrielles et technologiques des pays et de la stratégie à développer afin de se procurer les capacités qui ne sont pas suffisamment disponibles localement. Ce qui mène justement à la problématique de l'attractivité des laboratoires pharmaceutiques étrangers, possédant plus de savoir et d'expérience.

Néanmoins, l'organisation et le développement du secteur pharmaceutique sont différents d'un pays à l'autre. C'est d'ailleurs au Maroc où les résultats les plus significatifs, en termes de production nationale et d'exportation des médicaments, sont observés¹¹³. L'industrie pharmaceutique marocaine, indépendante de l'État, assure aujourd'hui la couverture de 65 % des besoins du marché national (contre 49 % en Tunisie et 35 % en Algérie) et exporte vers les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Europe¹¹⁴. Quant à l'Algérie, le taux de couverture demeure très faible (35%) compte tenu de l'importance du médicament dans les dépenses de santé. Il est important de signaler qu'au Maroc, 28 usines qui ne fonctionnent qu'à 40% de leurs capacités arrivent à couvrir 80% des besoins du marché. En Tunisie, 30 laboratoires assurent la couverture de 43% des besoins¹¹⁵.

Afin d'appréhender la réalité du marché algérien du médicament et les principales contraintes de l'implantation des laboratoires étrangers en Algérie, une étude comparative s'avère nécessaire. Il s'agit d'abord de faire un état des lieux des trois marchés avant de comparer les expériences d'implantation des multinationales pharmaceutiques dans ces trois pays.

¹¹². **Pauron. M.**, « Maghreb : ambitions en laboratoires », Revue Jeune Afrique, 07/09/2011.

¹¹³. Le secteur de l'industrie pharmaceutique marocaine fabrique une large gamme de produits obéissant aux standards internationaux. A cet effet, l'OMS a classé l'industrie Pharmaceutique marocaine dans la zone Europe pour les standards de qualité.

¹¹⁴. **Ipemed (l'Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen)**, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : défis nationaux et enjeux partagés », n°13, avril 2012 . Disponible au : www.ipemed.coop/fr/nosprojets-r16/sante-c89/chantier-sante-sc89.

¹¹⁵. *Ibid.*

Section I : L'état des lieux des marchés pharmaceutiques au Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie)

Cette section comporte une description de l'offre des médicaments dans les trois pays du Maghreb ainsi qu'une étude comparative des trois marchés. En effet, si les trois pays visent le même objectif de la promotion de la production nationale, les politiques mises en œuvre pour l'atteindre diffèrent d'un pays à l'autre.

1.1 Les caractéristiques de l'offre de médicaments dans les pays du Maghreb

L'offre des médicaments est constituée de la production et des importations.

1.1.1 L'offre de médicaments en Algérie

Il est nécessaire de souligner que malgré l'augmentation des investissements dans la production nationale, l'Algérie reste fortement dépendante du marché mondial du médicament. Elle importe en moyenne 70% des médicaments consommés.

En termes de production des médicament en Algérie, l'entreprise Sidal accaparait la plus grande part (39,8%), suivi de Sanofi Aventis (26%) alors que Pfizer ne représentait que (11,5%) des médicaments fabriqués en 2005. En revanche, 10 ans plus tard et après la promulgation des lois favorisant les partenariats algéro-étrangers, le groupe Sidal perd en parts puisqu'il baisse à 8,7%. En effet, le marché du médicament algérien est, aujourd'hui, largement dominé par des groupes étrangers.

Actuellement, les plus importants investissements du secteur sont (par ordre d'importance) : Sanofi Aventis 14%, Bio Pharm 10%, Sidal 8.7%, LPA 4,6%, Pfizer 4,4%, Laboratoire Salem 4,3%, Hikma pharma 4,2% et Prodiphall 4,2%. Viennent après Glaxo Smith Kline, Novartis, Novonordisk et Astrazeneca.

Les 314 autres laboratoires nationaux et internationaux opérant en Algérie se partagent ce qui reste du marché pour une valeur se rapprochant de 1,05 milliard de dollars.

84% de la production reviennent au secteur privé et 16% au public.

1.1.2 L'offre de médicaments au Maroc

Au Maroc, l'industrie pharmaceutique est jeune mais évolue rapidement.

Elle a connu au cours des vingt dernières années un développement sans précédent. D'ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé l'atteste d'une expérience confirmée et d'un savoir-faire avéré et la classe dans la zone Europe.

Actuellement, le secteur pharmaceutique marocain occupe, par sa taille, la deuxième place à l'échelle du continent africain, après l'Afrique du Sud¹¹⁶. Et donc le 1^{er} au Maghreb. Il est constitué de 40 unités industrielles, 50 distributeurs et plus de 10000 pharmacies d'officine.

Le Maroc produit près de 65% de ses besoins en médicaments et exporte 10% de sa production, notamment vers les pays africains. Les 35% restants sont assurés par les importations de produits à faible volume de consommation provenant surtout de pays européens.

En 2012, le marché a généré approximativement un chiffre d'affaires de 1.33 M\$ US (incluant les produits hospitaliers et les appels d'offres publiques), dont 951 millions de \$ US drainés par le marché du médicament privé. La part des médicaments princeps représenterait près de 70% des ventes sur le marché privé contre 30% pour les génériques, soit 290 millions de \$ US. En volume, la consommation de médicament ressort à 289345 unités écoulées sur la même période contre 172000 unités en 2000.

Par ailleurs, L'industrie pharmaceutique marocaine est une industrie de formulation et de conditionnement, comme le souligne l'OMS. Elle est donc fortement dépendante de fournisseurs étrangers qui maîtrisent la production et la commercialisation d'un bien stratégique : le principe actif intégré par la suite dans des formules par les producteurs pour obtenir des sirops, gélules, comprimés, pommades, etc.

En ce qui concerne la production et l'importation de l'année 2009, Sanofi Aventis est au premier rang, avec 10,52% des parts du marché en termes de valeur, talonné par Maphar avec 9,30% puis vient Laprophan 8,63%. La part de Pfizer est de 4.43%.

Quant aux exportations de médicaments, elles concernent aussi bien les médicaments génériques marocains que des séries industrielles européennes délocalisées par certains groupes étrangers, qu'ils soient princeps ou génériques. Elles sont passées de 28 millions de \$ US en 2005 à 56 millions de \$ US en 2011, connaissant une croissance soutenue avec des taux dépassant 10% par an. Entre 2005 et 2008, ces évolutions ont atteint les 26%. Malgré cette performance, les

¹¹⁶. OMS, « Rapport des travaux de la commission consultative du médicament et des produits de santé », Janvier 2013.

exportations du pays restent en deçà des réalisations de certains pays de la zone MENA tels que la Jordanie, la Turquie et l’Egypte.

1.1.4 L’offre de médicaments en Tunisie

L’effet majeur du système de corrélation en Tunisie a été celui d’une forte croissance des capacités de la production locale. En effet, en 2010 la production nationale couvre 49% de la consommation globale contre 45% en 1999, 14% en 1990 et 8% en 1987. Cette production est répartie entre princeps 39% et médicaments génériques 61%. Le nombre d’AMM délivrées pour les produits locaux est de 1733 sur un total de 3548 AMM commercialisées.

En 2009, les laboratoires Adwa, Teriak, Saiph, Sanofi Aventis, Siphath, Gal pharma, Unimed, Medis, Winthrop Pharma, Berg Life Sciences, produisent les vingt spécialités qui accaparent la plus grande part du chiffre d’affaires du marché des médicaments en Tunisie.

Quant à l’importation, le marché du médicament tunisien est largement dominé par des groupes étrangers. Les plus importants importateurs du secteur pharmaceutique en Tunisie sont: Novartis, Aventis Pharma, Novo Nordisk, Roche Pharma Schweiz, Norgine Pharma, Serono Pharma Schweiz, BMS et Astra Zeneca.

1.2 L’étude comparative des trois marchés

Le tableau suivant illustrera, à travers divers indicateurs, les principales similitudes et différences des trois marchés pharmaceutiques du Maghreb.

Tableau n°3 : Les principales similitudes et différences des trois marchés pharmaceutiques du Maghreb

	Algérie	Maroc	Tunisie
L’ouverture du secteur	De 1963 à 1990, le marché du médicament relevait exclusivement de l’État. Depuis, la suppression de ce monopole, l’État a permis l’émergence d’opérateurs privés dans l’importation, la production et la distribution.	Dès l’indépendance en 1957, le pays opte pour une industrie pharmaceutique où l’initiative privée a été le principal vecteur de développement.	Après l’indépendance en 1956, l’Etat fait intervenir des acteurs publics et privés. Depuis de nombreuses années, la politique pharmaceutique s’appuie sur un secteur public fort.

<p>Les Administrations de tutelle et de régulation</p>	<p>1. le ministère de la santé publique : l'importation, la fixation des prix des médicaments les mécanismes bancaires, douaniers, fiscaux,...</p> <p>2. le ministère du travail et de la sécurité sociale : administration de tutelle de la CNAS¹¹⁷ : remboursement des médicaments et des frais des soins médicaux.</p> <p>3. le ministère chargé de l'industrie, de la PME et de promotion des investissements.</p>	<p>1. le ministère de la santé.</p> <p>2. le ministère du commerce et des nouvelles technologies.</p> <p>3. l'administration des douanes.</p>	<p>1. le ministère de la Santé publique : A travers La direction de la pharmacie et du médicament (DPM) : elle délivre l'autorisation de dédouanement des lots importés, de l'AMM.</p> <p>2. le Centre National de Pharmacovigilance : réalise des recherches dans la littérature sur les effets indésirables des médicaments.</p> <p>3. l'administration des douanes.</p>
<p>L'importation des médicaments</p>	<p>- Très encadrée : le médicament est soumis à une autorisation administrative préalable à l'importation.</p> <p>- lois interdisant l'importation des médicaments produits localement.</p> <p>- l'obligation, pour les importateurs de passer à la production après 2 ans d'exercice.</p>	<p>- Très encadrée : le médicament est soumis à une autorisation administrative préalable à l'importation.</p>	<p>L'importation est un monopole de l'Etat exercé par la Pharmacie Centrale de Tunisie (PCT).</p>
<p>Mesures incitatives</p>	<p>Les médicaments bénéficient depuis toujours d'une exonération de droit de douanes et de TVA à l'importation sur les intrants et matières destinées à la fabrication locale, de sorte à favoriser le développement de cette activité économique.</p>		<p>L'exonération pour l'achat des matières premières et des articles de conditionnement importés ;</p> <p>Un taux de valeur ajoutée (TVA) réduit, 6 % au lieu de 16,82%</p>

¹¹⁷. CNAS : Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.

La demande des médicaments	La consommation moyenne par habitant a été évaluée à 165 dollars en 2006.	La consommation moyenne par habitant a été évaluée à 44 dollars en 2009.	
La Propriété intellectuelle / BPF	Non respect des BPF ni de la propriété intellectuelle.	Respect des BPF	Non respect
La Sécurité sociale	Importante Couverture d'assurance maladie et de remboursement de médicaments	Faible couverture sociale : La majorité des dépenses de santé est assurée par les paiements directs des ménages	Bien que presque toute la population bénéficie de la sécurité sociale et du système de la gratuité totale ou partielle, le poids des dépenses directes des ménages reste élevé (40% de la dépense totale de santé).
Prix des médicaments	Médicaments à la portée des malades.	Les prix des médicaments sont 2 à 3 fois plus élevés que dans la plupart des pays voisins	Médicaments à la portée des malades.
Recherche et innovation	- L'absence totale des entreprises (publique et privée) de l'activité de la recherche - L'absence d'une vraie politique nationale d'innovation.		L'existence actuellement de 35 centres de recherche, de 147 laboratoires et de 610 unités spécialisées dans la recherche scientifique dont 50% opèrent dans la biotechnologie.
Le personnel	Personnel abondant mais peu qualifié	Pénurie de personnels de la santé.	La Tunisie a développé des capacités importantes de formation de professionnels de santé de diverses catégories.

Source : établi par nous même

Nous analyserons les indicateurs clés, susceptibles d'influencer la décision des multinationales pharmaceutiques :

1.2.1 L'encadrement et la réglementation du secteur

Le secteur pharmaceutique des trois pays du Maghreb est encadré par plusieurs départements administratifs qui ont une influence considérable et décisive sur le marché. Le ministère de la Santé reste le département qui exerce les principales prérogatives de régulation et d'encadrement par des règles régies par des textes réglementaires et via des structures diversifiées (Direction du médicament et de la pharmacie, Centre de pharmacovigilance, Laboratoire de contrôle des médicaments, Direction de l'inspection pharmaceutique, etc.).

D'autres départements interviennent selon le cas dans chaque pays.

A titre d'exemple : le ministère du Travail et de la sécurité sociale en Algérie, le ministère de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies au Maroc et l'administration des douanes au Maroc et en Tunisie.

Ainsi, le marché des médicaments est fortement réglementé tant en Algérie, qu'au Maroc et en Tunisie. Cette réglementation traite l'ensemble des aspects liés à l'environnement des produits pharmaceutiques et définit les conditions et les modalités qui régissent le secteur. Les textes d'application sont très divers (décret, arrêté, circulaire, décision, etc.) illustrant ainsi la variabilité du niveau de leur mise en œuvre. Le champ d'application de ces textes reste relativement plus homogène, intéressant l'ensemble de la filière du médicament (importation, enregistrement, utilisation, etc.).

En effet, les trois pays du Maghreb disposent d'une procédure d'enregistrement des médicaments impliquant l'intervention d'une commission technique placée sous la tutelle du Ministère de la Santé. Le demandeur d'AMM doit fournir un dossier technique et un dossier administratif dont la nature des pièces constitutives varie cependant d'un pays à l'autre¹¹⁸.

Par ailleurs, le dépôt des échantillons du produit, pour lequel est demandée une AMM, est indispensable et fait partie de la procédure réglementaire des trois pays. Les échantillons sont analysés sous tous les aspects par les laboratoires nationaux de contrôle des produits pharmaceutiques.

Il existe également des procédures de contrôle des médicaments importés, aux postes frontières des trois pays, qui concernent aussi bien la vérification de l'AMM que le contrôle physique des

¹¹⁸. Daré I., « Harmonisation de l'enregistrement et du contrôle des médicaments vétérinaires en Afrique », Conférence OIE, 2007.

produits. Celui-ci peut aussi consister en des prélèvements aléatoires pour analyse par le laboratoire.

Nous soulignons que l'Algérie est le seul pays de la région qui interdit l'importation des médicaments produits localement. Ce point sera étudié dans le dernier chapitre de cette partie.

1.2.2 L'application des Bonnes Pratiques de Fabrication des médicaments (BPF)

- L'industrie pharmaceutique marocaine est réputée être aux normes internationales. Le secteur est soumis à une extrême rigueur de fabrication dans le sens où les entreprises sont tenues de respecter les normes de Bonnes Pratiques de Fabrication préconisées par l'OMS¹¹⁹ et par les agences européennes du médicament. Elles sont également soumises au contrôle direct du Ministère de la Santé via la Direction du médicament et de la pharmacie (inspection de la pharmacie et le Laboratoire national de contrôle des médicaments).

D'autre part, le contrôle de la qualité se réfère aux standards et aux référentiels techniques internationaux, notamment les pharmacopées¹²⁰ européenne et américaine, les directives de l'OMS, les guidelines européens (EMA, EDQM) et américains (FDA), les guidelines de la Conférence internationale de l'harmonisation des techniques d'enregistrement des médicaments à usage humain, les guides des Bonnes Pratiques de Fabrication européens et de l'OMS et aussi les normes nationales.

- La Tunisie applique aussi un cadre réglementaire et juridique qui a permis la mise en place d'un système national d'assurance qualité des médicaments répondant aux normes internationales dont la coordination est assurée par la Direction de la pharmacie et du médicament.

- Quant à l'Algérie, les normes appliquées ne sont pas en accord avec les normes internationales du médicament. Les déficiences notées sont de divers ordres, principalement dans l'administration, la gestion et l'organisation générale, avec une sous-informatisation. Les normes de référence appliquées sont essentiellement des normes ISO et non les normes pharmaceutiques BPF qui sont les seules normes valables pour une reconnaissance de la qualité des médicaments.

¹¹⁹. **Chaoui F. et Legros M.**, « Les systèmes de santé en Algérie, au Maroc et en Tunisie: Défis nationaux et enjeux partagés », Les Notes Ipemed. Etudes et analyses, avril 2012.

¹²⁰. La pharmacopée est le recueil officiel des pharmaciens contenant la nomenclature des médicaments et leur description (composition, effets, etc.). Elle est devenue aujourd'hui une liste exhaustive de toutes les substances qui peuvent légalement entrer dans la composition d'un médicament.

Ainsi, le respect des BPF est un critère important pour l'attractivité des multinationales pharmaceutiques car il confère aux médicaments une certaine crédibilité à l'échelle mondiale. Ce qui faciliterait leur exportation.

1.2.3 Le prix des médicaments et le rôle de la sécurité sociale

- En Algérie, les caisses de sécurité sociale jouent un rôle majeur, en termes de prise en charge de la facture nationale du médicament. La seule couverture médicaments assurée actuellement par la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS) se situe à plus de 110 Milliards de DA (+16% par rapport à 2010). Cela sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.

Du fait de l'importance de la couverture d'assurance maladie, légalement étendue à tous les travailleurs affiliés et à leur famille, la CNAS est potentiellement l'acheteur en dernier ressort de la plus grande part des médicaments commercialisés dans le pays. Elle détient, à ce titre, un pouvoir de négociation significatif face au système d'approvisionnement et de distribution, constituant en principe un instrument potentiellement efficace de régulation.

- Contrairement à l'Algérie, le prix du médicament marocain est très élevé. En effet, l'industrie pharmaceutique marocaine est une industrie de formulation et de conditionnement, comme le souligne l'OMS. Elle est donc fortement dépendante de fournisseurs étrangers qui maîtrisent la production et la commercialisation d'un bien stratégique : le principe actif. Ce dernier est intégré, par la suite, dans des formules par les producteurs pour obtenir la forme galénique du médicament.

La faiblesse des volumes de production et la dépendance vis-à-vis des étrangers ont un effet direct sur les prix du médicament. D'une part, des séries courtes ont un effet sur les prix dans une industrie où les économies d'échelle sont cruciales et constituent un avantage concurrentiel déterminant outre la détention de brevets ou des dépenses élevées de marketing. D'autre part, l'industrie marocaine est dépendante de fluctuations de prix, plus ou moins importantes, des matières premières selon leur provenance et leur qualité. Par ailleurs, dans la mesure où les entreprises produisent sous licence, souvent les accords commerciaux obligent le détenteur de la licence devra s'approvisionner en matières premières auprès de l'entreprise qui octroie la licence. Cela implique des frais que le producteur doit intégrer dans le prix de revient du médicament.

Ainsi, le Maroc se caractérise par une faible couverture sociale malgré le prix élevé des médicaments. La majorité des dépenses de santé est assurée par les paiements directs des ménages.

- Le secteur pharmaceutique tunisien a, quant à lui, enregistré des changements considérables depuis l'adhésion de la Tunisie à l'OMC en 1995.

Grâce au monopole d'importation exercé par la PCT, au soutien à la production locale et à l'encouragement des médicaments génériques, la Tunisie assure la maîtrise des prix, la disponibilité, la qualité du médicament et son accessibilité. Cette centralisation de toutes les importations est une particularité du système tunisien. Par la maîtrise des prix des médicaments importés, elle permet de contenir les coûts d'approvisionnement au niveau des structures hospitalières publiques et d'améliorer l'accessibilité financière des médicaments vendus en officine privée pour la majorité de la population.

Le prix du médicament en Tunisie est à la portée des malades mais il reste plus cher qu'en Algérie.

Section II : L'implantation des firmes pharmaceutiques étrangères dans les trois pays du Maghreb

Afin de pouvoir cerner les lacunes qui empêchent ou qui ralentissent le développement de notre jeune industrie, nous analyserons les expériences des multinationales pharmaceutiques dans les trois pays du Maghreb. Pourquoi nos voisins immédiats le Maroc et la Tunisie ont une industrie pharmaceutique qui couvre leurs besoins à des taux supérieurs ? L'implantation des laboratoires pharmaceutiques a-t-elle un impact sur la quantité et la qualité des médicaments produits ?

Nous classons les plus importants investisseurs de la région en trois groupes : les investisseurs européens et les investisseurs américains. Puis, nous présenterons les critères d'attractivité de ces multinationales.

2.1 Les principaux investisseurs européens

Dans la perspective de diminuer les coûts de production, le Maghreb semble présenter des atouts pour les leaders pharmaceutiques. En effet, Le secteur pharmaceutique des pays du Maghreb est en pleine évolution. Même si l'organisation et le développement sont différents d'un pays à

l'autre, l'Algérie, le Maroc et la Tunisie ont réussi, chacun à son rythme, à développer une industrie pharmaceutique qui leur permet, aujourd'hui, de couvrir une grande partie de la consommation locale. Nous allons nous intéresser à quatre laboratoires provenant de l'Europe.

2.1.1 Le laboratoire français Sanofi - Aventis

Ce laboratoire est présent dans les trois pays du Maghreb.

- Au Maroc, le Groupe Sanofi est présent depuis plus de 50 ans à travers 2 filiales : sanofi-aventis Maroc et Maphar¹²¹. Le groupe a su saisir l'opportunité de se lancer dans la fabrication du médicament dès 1965 lorsque le Maroc a développé une activité pharmaceutique nationale. Engagement qui s'est traduit par des investissements scientifiques, humains et industriels de grande envergure.

L'activité de **Sanofi-aventis Maroc** consiste à enregistrer, produire, importer et distribuer des produits de santé : médicaments innovants, classiques, génériques, vaccins et produits de santé grand public dans plusieurs aires thérapeutiques (oncologie, diabète, maladies cardiovasculaires, système nerveux central, antibiothérapie, maladies rares, compléments nutritionnels, dispositifs médicaux,...).

Les activités de **Maphar** concernent l'enregistrement, la production, la distribution et la commercialisation des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques ainsi que des gammes diététiques et des dispositifs médicaux, pour le compte de nombreux laboratoires internationaux (Pierre Fabre, Astra Zeneca, Danone, BMS,...).

Le Groupe Sanofi dispose au Maroc d'un site industriel (Maphar Zenata) qui a bénéficié de plus de 55 millions de \$ US d'investissements au cours de ces 5 dernières années pour la modernisation de son outil de production. Il s'agit, à ce titre, de l'investissement industriel le plus important jamais consenti en Afrique ce qui témoigne de la volonté du Groupe Sanofi d'affirmer sa présence industrielle et de renforcer la croissance de ses activités au Maroc.

Le site industriel de Zenata est certifié par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) pour la production d'ASAQ Winthrop (Antipaludéen), qui est exporté dans plus de 30 pays d'Afrique Subsaharienne.

¹²¹. Sanofi-aventis : <http://www.sanofi.fr/l/fr/fr/index.jsp>

Le chiffre d'affaires cumulé des 2 filiales dépasse les 220 millions de \$ US et le Groupe Sanofi occupe, actuellement, une position de leader sur le marché de l'industrie pharmaceutique au Maroc avec une part de marché cumulée de près de 20% et une production industrielle de plus de 70 millions de boîtes.

- En Tunisie, le Groupe Sanofi dispose d'un site industriel (Mégrine) qui a bénéficié de plus de 45 millions de \$ US d'investissements au cours de ces 5 dernières années pour la modernisation de son outil de production. Un investissement continu qui témoigne de la volonté du Groupe Sanofi d'affirmer sa présence industrielle et de renforcer la croissance de ses activités en Tunisie.

Le site Mégrine est composé de 2 laboratoires industriels : Winthrop pharma Tunisie et Sanofi Aventis pharma Tunisie. Le site s'étend sur une surface de 15 000 m² dont 7.000 m² d'édifices. Ce laboratoire a produit en 2013 près de 30.000 millions d'unités de plus d'une centaine de spécialités différentes.

Leader dans le marché de la fabrication locale, le site industriel de Sanofi en Tunisie permet, aujourd'hui de fournir plus que 80% des médicaments Sanofi vendu en Tunisie.

L'engagement de Sanofi pour favoriser l'accès au médicament pour tous, s'est traduit par le développement de son activité générique Winthrop en Tunisie. En effet, cela répond à une double vocation : d'une part, permettre au plus grand nombre l'accès à des médicaments génériques de qualité Sanofi, d'autre part, de contribuer à la réduction des dépenses de santé en Tunisie en proposant ses génériques à des prix adaptés.

Dans un souci de faire bénéficier la médecine tunisienne des nouvelles avancées médicales, Sanofi s'associe régulièrement aux sociétés savantes nationales, pour la promotion de la formation médicale continue.

- En Algérie, la présence de Sanofi remonte au début des années 90. Elle est aujourd'hui présente à travers trois entités juridiques locales à savoir¹²²:

- Sanofi aventis Algérie SPA ;
- Winthrop Pharma Saïdal ;
- Bureau de liaison Sanofi Winthrop Industrie.

¹²². **Atmani M.** « le laboratoire Sanofi Aventis Algérie confirme son engagement sur le marché algérien »le Maghreb, 2008.

Sanofi est le premier laboratoire dans le classement des ventes de médicaments en Algérie. Ce dernier a investi dans la construction de deux unités de fabrication en Algérie et un complexe industriel est à l'étude. Une usine à Aïn Benian produisant les formes liquides et une autre usine à Oued Smar produisant les formes sèches. Cette dernière est réalisée en partenariat avec Sidal dans le cadre de la joint-venture Winthrop Pharma Sidal. Les capacités de production seront portées à 80 millions d'unités ventes lorsque la nouvelle usine de Sidi Abdellah entrera en production (projet en cours d'étude).

Sanofi aventis 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.

L'accord entre les associés de l'usine de Sidi-Abdellah s'inscrit dans le cadre du partenariat algéro-français. Un accord à l'issue duquel Sanofi Aventis ambitionne de fabriquer localement 80 à 85% de sa gamme de produits pharmaceutiques. Selon le Directeur Général de Sanofi Aventis Algérie, *«La nouvelle implantation de cette usine confirme l'engagement de Sanofi Aventis en faveur du développement de l'industrie pharmaceutique locale. Elle témoigne également des belles perspectives de ce secteur en Algérie et devrait permettre de recruter de nombreux employés dans la région»*¹²³.

Sanofi Aventis Algérie emploie plus de 630 personnes, avec un chiffre d'affaires de 289 millions de \$ US en 2010, est disposé à assurer une transmission des compétences à travers un programme de formation et d'accompagnement de ses salariés ainsi que des professionnels de santé en Algérie.

Enfin, l'une des stratégies de Sanofi Aventis Algérie est de poursuivre sa politique de transfert de compétences en investissant davantage dans les ressources humaines.

Toutes ces initiatives s'inscrivent dans la politique de développement de Sanofi Aventis en Algérie mais aussi dans sa volonté de se positionner comme un partenaire privilégié de la politique de santé menée par les pouvoirs publics¹²⁴.

Une autre stratégie du groupe est de participer fortement à la substitution des produits importés par des produits fabriqués localement. En effet, la décision du gouvernement d'obliger les

¹²³. **Meziane A.**, « Le laboratoire Sanofi Aventis Algérie confirme son engagement sur le marché algérien Construction d'une usine à Sidi Abdellah », le Maghreb, juin 2011.

¹²⁴. **Atmani M.**, opcit.

laboratoires pharmaceutiques étrangers à investir dans la production de médicaments en Algérie et d'interdire l'importation des médicaments et produits pharmaceutiques fabriqués localement commence à porter ses fruits. Longtemps gelé, le partenariat entre le groupe public Sidal et le groupe français Sanofi-aventis a été réactivé fin janvier 2009.

Les deux groupes ont relancé leur filiale commune Winthrop Pharma Sidal (WPS) avec comme objectif principal la production de médicaments génériques en Algérie, et permettre ainsi de réduire la facture des médicaments importés, et préserver les fonds de la sécurité sociale, sachant que le lobby pharmaceutique pèse lourd sur nos finances publiques.

2.1.2 Le laboratoire danois Novonordisk

- En Algérie, Novonordisk est présent depuis 1936. Cette multinationale a investi, la première fois, dans l'industrie pharmaceutique au niveau local à Oued Aïssi (Tizi-Ouzou) en 2006. Une usine gérée par des cadres algériens.

Cette usine a entamé la production de la "Novoformine"¹²⁵ (500, 850 et 1000 mg). Elle couvre actuellement 70% des besoins du marché national en ce médicament, tandis que sa capacité de production (30 millions de boîtes/an) dépasse la demande nationale. La production de l'usine est passée de plus de 97.000 boîtes en 2008 à près de 14 millions de boîtes en 2013.

Relevant des laboratoires danois Novo Nordisk et de la société de droit algérien ALDAPH-SPA d'importation, de production, de distribution et de promotion des médicaments, l'usine est considérée l'unique unité, dans le monde, à produire la forme sèche de médicaments administrés par voie orale pour diabétiques. L'usine, actuellement en cours d'équipement pour la fabrication du Novonorm que l'Algérie continue toujours à importer, pourra "répondre" aux besoins du marché national et assurer ce médicament à long terme.

Le partenariat avec Sidal vise les objectifs suivants :

- élargir la production d'insuline afin de répondre à la demande locale ;
- diminuer les importations d'insuline et contribuer à réduire la facture du médicament en réduisant le prix moyen de vente des insulines sur le marché algérien ;
- créer des emplois qualifiés délocalisés ;
- exporter les insulines vers d'autres pays africains, une fois la demande locale satisfaite.

¹²⁵. Novoformine est un médicament destiné pour le traitement de diabète de type 2, connue au niveau international sous l'appellation de "Metformine".

Ainsi, l'Algérie est un «partenaire important» pour Novo Nordisk dans la région MENA ; « L'Algérie est un pays extrêmement important pour Novo Nordisk », a affirmé M. Surenson dans un entretien réalisé en août 2013¹²⁶.

Pour ce qui est du partenariat entre le groupe SAIDAL et Novo Nordisk, M. Surenson a indiqué qu'il permet de renforcer les relations avec les autorités publiques. Concernant les médicaments innovants lancés ces dernières années par Novo Nordisk, ce dernier souhaite que le ministère de la Santé et le laboratoire danois parviennent à un «compromis» pour enregistrer ces médicaments en Algérie à l'instar des pays européens. Soumis à des tests cliniques, ces médicaments ont prouvé leur «efficacité» et contribué à améliorer la qualité de vie des diabétiques. Evoquant la recherche scientifique dans le domaine du diabète, le PDG de Novo Nordisk a précisé qu'en dépit des progrès encourageants réalisés ces dernières années, il n'est pas encore sur le point de faire cette découverte révolutionnaire avant 2020-2025. Mais malgré cela, le chiffre d'affaires réalisé en Algérie leur semble satisfaisant.

2.1.3 Le laboratoire suisse Novartis

- Au Maroc, Novartis est présent depuis plus de trente ans. Très actif sur le segment des produits innovants, le groupe Novartis dispose de l'un des « pipelines» les plus fournis en termes de recherche et développement de nouvelles molécules alors même que la courbe de libération de nouveaux produits est en phase descendante dans l'industrie pharmaceutique en général. Novartis a développé une gamme de spécialités qui couvre l'oncologie, certaines maladies orphelines graves, dont quelques-unes ne disposaient d'aucune alternative thérapeutique. Aujourd'hui, il propose des traitements pour traiter des patients atteints de cancers et pour qui l'espérance de vie était extrêmement faible. Il s'agit d'une avancée considérable, il traite également des maladies comme la dégénérescence maculaire, très invalidante, la sclérose en plaques, pathologie pour laquelle Novartis a développé le premier traitement oral, la maladie d'Alzheimer, avec un traitement sous forme de patch, une forme galénique qui facilite la prise du traitement et l'observance, la maladie de Parkinson.

- En Algérie : Novartis envisage de renforcer sa présence en Algérie à travers de nouveaux investissements. C'est en tout cas, l'objectif principal que se fixe une délégation du laboratoire,

¹²⁶ . <http://www.lefinancier-dz.com>

conduite par Peter Jager, conseiller principal aux relations gouvernementales chez Novartis international¹²⁷.

Le laboratoire, qui a misé depuis plusieurs années déjà sur le marché attractif du médicament en Algérie, compte «confirmer ses engagements selon les priorités tracées par le gouvernement algérien en matière de santé, en s'attendant à accroître ses investissements en Algérie». Le laboratoire entend ainsi affirmer son intention de répondre à la demande des pouvoirs publics algériens qui tentent de réduire une facture d'importation de médicaments toujours en hausse, en encourageant la production nationale, à travers le partenariat avec les laboratoires étrangers.

Le laboratoire pharmaceutique suisse est présent en Algérie depuis une douzaine d'années, à travers plusieurs filiales, dont Sandoz installé à Oued Smar, à Alger.

2.1.4 Le laboratoire anglais Astrazéneca

- En Algérie : un accord de partenariat a été signé entre ce dernier et le laboratoire privé algérien Biopharm¹²⁸ en avril 2012 ; un accord qui s'inscrit lui aussi dans la stratégie du gouvernement visant à assurer une suffisance interne en matière de médicaments.

C'est dans le même ordre d'idée que le représentant d'AstraZeneca a précisé que leurs décisions vont dans le sens de la politique des autorités, avec l'objectif de produire des médicaments de qualité supérieure qui apporteront une différence significative pour la santé des patients dans le pays.

« L'accord démontre concrètement que nous avons en Algérie un engagement et une vision qui s'inscrivent dans le long terme. Il reflète notre stratégie visant à créer et soutenir notre croissance dans les marchés émergents», a déclaré le représentant d'AstraZeneca. Ajoutant qu'à travers ce partenariat, ce groupe souhaite pérenniser ses activités en Algérie, grâce à une relation de distribution existante déjà, qui a fait de Biopharm un partenaire de grande valeur¹²⁹.

Malheureusement et malgré l'ambition manifestée par ces deux laboratoires, leur partenariat fut un échec. Selon M. Bennaceur, président d'Astra Zeneca Afrique du Nord et de l'Ouest, le

¹²⁷. **Sassi M.**, « Industrie pharmaceutique : une délégation de Novartis en Algérie », Algérie patriotique, octobre 2014.

¹²⁸. Le groupe Biopharm, créé en 1992, employait en 2011 1.300 personnes, dont un tiers sont des scientifiques. Il dispose, depuis 2005, d'une unité de production d'une capacité de 50 millions d'unités de vente par an. En 2010, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 19 milliards de dinars.

¹²⁹. **Radji Z.**, « Partenariat dans l'industrie pharmaceutique : AstraZeneca s'installe en Algérie », l'Actualité, avril 2012.

projet n'a pas abouti pour la simple raison que ce groupe a ouvert son capital après avoir signé la joint-venture. A la question de savoir si le prix de la matière première transférée en Algérie sera aligné sur celui pratiqué dans d'autres pays arabes tels que l'Egypte (où AstraZeneca a implanté une usine). En réalité, cela ne doit pas être différent et son laboratoire ambitionne d'assurer la qualité et les standards internationaux dans cette usine algérienne destinée à couvrir les besoins nationaux et voire même exporter vers les pays voisins.

Deux ans après, en 2014, Astrazénéca a signé un partenariat d'accord avec deux sociétés algériennes ; AHT Health sarl du groupe salhi et le groupe Hasnaoui finance Sarl.

Ce partenariat, inclus dans le cadre de la loi des 51/49% et ayant une enveloppe de 125 millions de dollars, a pour objectif la création d'une société par actions de droit algérien, AstraZeneca El Djazaïr de fabrication et de distribution des produits pharmaceutiques.

L'unité sera implantée dans la zone industrielle de Rouiba et prendra effet en octobre 2015, selon un responsable de la multinationale, la stabilité économique, le dialogue ouvert, les possibilités de partenariat en Algérie sont autant d'éléments qui ont conforté la multinationale anglo-suédoise à investir en Algérie et à implémenter la direction régionale Afrique du Nord et de l'Ouest en Algérie, a-t-il précisé en ajoutant que c'est dans ce contexte que la multinationale a accéléré son projet de production nationale et de transfert de technologie en Algérie. De plus, le projet créera plus de 104 emplois directs et 231 emplois indirects.

2.2 Les principaux investisseurs américains

Plusieurs sociétés pharmaceutiques américaines ont choisi l'Algérie comme *« plaque tournante pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord »*, rapporte l'AFP. Des laboratoires américains ont signé le 9 juin 2015 un protocole d'accord avec les ministères algériens de l'Industrie et de la Santé. La signature a eu lieu dans le cadre du forum santé Algérie-USA qui s'est ouvert le 7 juin 2015 à Alger. L'accord vise à créer un pôle international de biotechnologie et de production de médicaments en Algérie. *« En vertu de cet accord, les grands groupes américains s'engagent à faire beaucoup de R&D en Algérie dans les domaines de la biotechnologie et de l'industrie pharmaceutique »*, a expliqué Smaïl Chikhoun, président du Conseil d'affaires algéro-américain (USAB). Il ajoute que l'objectif est *« de créer une ville susceptible d'accueillir les futurs laboratoires de recherche et les unités de production des médicaments en partenariat avec ces groupes américains »*. Selon le ministre de la Santé Ould

Abbas, cité par le quotidien national Le Temps d'Algérie, la conjoncture pharmaceutique actuelle « offrent aux pays émergents l'occasion de développer une industrie pharmaceutique locale en mesure de couvrir une part importante de leurs besoins en médicaments essentiels mais aussi la possibilité de baser ce développement sur des technologies de pointe, telles que les biotechnologies ». Via ce projet, l'Algérie, qui importe 70 % de ses médicaments, souhaite réduire ces importations qui se sont élevées à 1,85 Mrds \$ en 2008.

Nous nous limitons à présenter deux laboratoires américains :

2.2.1 Le laboratoire Pfizer

- Au Maroc, la société dispose d'un laboratoire et une unité de production. Elle commercialise plusieurs médicaments génériques et autres pour usage de traitement de maladies cancéreuses.

De même, le Laboratoire Pfizer a contribué à la construction et l'aménagement d'un foyer pour enfants à l'Hôpital Ibn Rochd de Casablanca. Cette action a nécessité une enveloppe de près de 500.000 DH¹³⁰. « L'implication de Pfizer Maroc dans les actions communautaires et la continuation de ses contributions soutenues lui ont valu le premier prix de la société citoyenne en 2000, décerné par la Chambre américaine de Commerce au Maroc ». Le laboratoire compte près de 185 collaborateurs répartis entre le siège à Casablanca et l'unité de production d'El Jadida. Le siège regroupe les activités de la pharmacie et de la santé animale. Quant à l'usine, elle assure la fabrication et la distribution de produits pharmaceutiques et vétérinaires aussi bien pour le marché intérieur qu'à l'export.

- En Tunisie, Pfizer est présent depuis, à travers un bureau de liaison. A partir de 1989 des mesures d'encouragement à la fabrication locale ont été prises en Tunisie et l'acteur majeur de la santé, s'est depuis engagé dans un processus de développement continu. Son unité de fabrication nationale a été lancée en joint-venture avec la Siphat en 1998.

Le site de fabrication emploie à ce jour plus de 90 personnes. Pfizer Tunisie fabrique localement 19 produits dont 13 dans son unité de Ben Arous et 6 dans le cadre de partenariats. Aujourd'hui, 45 % des médicaments sont fabriqués localement, contre 5% en 2000.

¹³⁰. **El Jouhari M.**, in <http://www.leconomiste.com/article/pfizer-maroc-redefinit-sa-politique-de-communication#sthash.UJ0Czm1z.dpuf>.

- En Algérie, cette multinationale américaine est implantée à travers deux entités à savoir Pfizer S Vidal-manufacturing (PSM) et Pfizer pharma Algérie (PPA).

PSM est une société créée en 1998 en joint-venture entre Pfizer (70%) et S Vidal (30%), avec un investissement de 20 millions de US \$, pour la réalisation et l'exploitation d'une usine de fabrication de médicaments à usage humain de la gamme Pfizer¹³¹. Grâce à cet investissement, aujourd'hui, Pfizer Algérie produit localement 13 médicaments, soit plus de 55% de son portefeuille produits. PSM qui assure la fabrication de formes sèches comprimés et gélules de différentes spécialités (produits pharmaceutiques pour l'urologie, la gastro-entérologie, la gynécologie...), produit actuellement entre 6 et 8 millions d'unités-ventes par an.

2.2.2 Le laboratoire Merck

- En Algérie, le Groupe pharmaceutique allemand Merck a procédé à la signature d'un accord de partenariat avec Novapharm, une entreprise privée opérant depuis plusieurs années dans le domaine des produits pharmaceutiques. Cet accord est jugé «important» par les deux parties, parce qu'il contribue à la «réduction» de la facture d'importation de médicaments et au «développement» de la production nationale. L'accord va permettre la mise en place, à Bousmail et Tipasa, d'une plateforme de production de médicaments destinés au traitement du diabète et de l'hypertension artérielle.

Cette unité de production est un important investissement : rien que pour les équipements 5 millions d'euros ont été débloqués. Outre la contribution au développement du tissu industriel pharmaceutique local, ce partenariat est de nature à substituer 10 millions d'euros d'importation au profit de la production nationale et ainsi diminuer les dépenses en devises étrangères de 12,5 millions d'euros. «La signature de cette déclaration commune avec notre partenaire algérien Novapharm symbolise de manière concrète notre engagement en Algérie depuis bientôt quinze ans. A travers cet investissement majeur, est prévu un transfert de technologie et de savoir-faire et la création de plus de 150 emplois qualifiés en Algérie¹³².

2.3 Les paramètres d'attractivité des investisseurs pharmaceutiques

L'industriel qu'il soit détenteur de princeps ou « génériqueur », est à la recherche d'opportunités dans le marché thérapeutique. Cet industriel aura tendance à aller naturellement vers les

¹³¹. « Pfizer S Vidal Manufacturing triple sa capacité de production » la Tribune , avril 2010.

¹³². Selon Le Dr. Karim Bendhaou, président de Merck NW Africa.

segments de marché les plus attractifs, en termes de volumes de consommation, de l'importance du chiffre d'affaires, de dynamisme et de niveau de prix.

L'industrie pharmaceutique implantée dans les pays du Maghreb, qu'elle soit nationale ou internationale, est diverse tant par ses origines historiques que par sa capacité à évoluer et à s'adapter aux récentes exigences réglementaires.

2.3.1 L'ouverture du secteur pharmaceutique

Si le Maroc couvre aujourd'hui 70% des besoins en médicaments c'est en grande partie grâce à l'ouverture du marché à l'extérieur. Et ce dès le lendemain de son indépendance. Ainsi, plusieurs groupes pharmaceutiques ont saisi l'opportunité de se lancer dans la fabrication des médicaments au Maroc notamment Sanofi-Aventis qui s'est implanté dès 1965 et après 30 ans environ il s'est implanté en Algérie.

La politique entreprise par le Maroc dans les années 60 afin de développer une activité pharmaceutique nationale a permis la mise à niveau de plusieurs firmes locales par le phénomène de clusters. En effet, actuellement les firmes pharmaceutiques marocaines possèdent un savoir-faire technologique et une certaine expérience dans le domaine leur permettant de se démarquer des entreprises pharmaceutiques tunisiennes et algériennes.

En effet, depuis l'acquisition de leur indépendance, les trois pays du Maghreb se sont dotés d'une véritable industrie pharmaceutique en vue de fabriquer leurs propres médicaments, seuls ou dans le cadre de partenariats avec les grands groupes multinationaux. Ils ont retenu, pour leur secteur pharmaceutique, l'intervention d'acteurs publics et privés avec une prédominance qui varie d'un pays à l'autre.

- L'Algérie fait contribuer les deux secteurs avec une grande prédominance du secteur public. En effet, le marché du médicament relevait, jusqu'à 1990, exclusivement de l'État. Depuis, le pays a ciblé le développement de son industrie pharmaceutique locale afin de réduire la facture des importations et de devenir une plate-forme de production du générique. La suppression du monopole de l'État a permis l'émergence des opérateurs privés qui connaissent actuellement un accroissement important et rapide.

- Le Maroc a opté, dès l'indépendance, pour une industrie pharmaceutique où l'initiative privée a été le principal vecteur de développement. Les modalités de transfert technologique dans le domaine pharmaceutique ont pris place par l'association du capital privé national et du capital

international (multinational). Les pouvoirs publics ont opté, depuis 1957, pour le développement d'une industrie pharmaceutique de production nationale, de distribution et de délivrance ouverte au secteur privé, dans le cadre d'une économie libérale réglementée sous la tutelle du ministère de la Santé.

- La Tunisie se situe quelque part entre les deux pays. Elle a fait un effort dans la régulation du secteur pharmaceutique, qui présente des spécificités engageant l'intervention d'acteurs publics et privés. La politique pharmaceutique s'appuie depuis de nombreuses années sur un secteur public fort. On retrouve ainsi des structures publiques d'approvisionnement qui centralisent les importations des médicaments destinés à la fois au secteur public et au secteur privé. La PCT joue un rôle prépondérant et constitue l'opérateur et le régulateur principal.

La libéralisation du secteur a permis aussi le développement d'une industrie privée et le renforcement de partenariats avec les multinationales qui ont confié aux laboratoires tunisiens la production et la commercialisation de certains de leurs produits.

Si certes, les sites de production installés au Maroc ont été les premiers du Maghreb, fruits de pharmaciens pour la plupart formés en France, ils pèchent, à la différence des sites algériens et tunisiens, par diverses pratiques qui les pénaliseront à terme s'ils n'en prennent pas conscience : celle tout d'abord de la transmission de sites, créés par des fondateurs historiques, à des successeurs familiaux ou non. Les premiers ont fait fortune et se contentent de la gérer, et ne maîtrisent pas toujours les évolutions techniques, technologiques et réglementaires. Ils ont quitté leurs petits sites historiques pour construire des usines, etc.

2.3.2 La qualité des infrastructures

Concernant la qualité des infrastructures, c'est la Tunisie qui devance ses pays voisins. Le rapport sur la compétitivité globale 2011-2012, attribue à la Tunisie une note de 5 sur une échelle de 1 à 7 de la qualité des infrastructures. Parmi ses multiples infrastructures:

- 10 pôles de compétitivité existants et 14 planifiés ;
- 13 cyber parcs répartis sur plusieurs régions et couvrant diverses spécialités ;
- Une centaine de zones industrielles réparties sur tout le territoire tunisien et 2 parcs d'activités économiques opérationnels ;

- Importants programmes d'investissement en vue du renforcement des infrastructures des régions intérieures du pays (routes, zones industrielles, espaces technologiques, zones irriguées...).

L'Algérie quant à elle, dans le cadre d'une politique d'accroissement du transfert de technologies et de l'innovation dans les secteurs pharmaceutique et biotechnologique, encourage les entreprises à s'installer dans les parcs dédiés, tel que le parc technologique de Sidi Abdallah et le parc industriel à Constantine, qui abrite déjà près de 20 usines pharmaceutiques.

2.3.3 Le rôle de la sécurité sociale

En outre, la consommation de produits pharmaceutiques est stimulée par le système de santé algérien, qui offre une couverture quasi universelle et une gratuité des soins. Les Algériens ont également directement accès aux médicaments grâce à la carte à puce individuelle CHIFA : lancée en 2007, elle permet de bénéficier du tiers payant dans un réseau de plus de 10 000 pharmacies participantes.

Les frais à la charge du patient représentent seulement 20,9% de l'ensemble des dépenses de santé en Algérie, selon l'Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED), un chiffre bien moins élevé qu'en Tunisie (39,8%) ou qu'au Maroc (53,5%).

Par ailleurs, c'est un véritable exercice d'équilibre auquel se livre actuellement le secteur pharmaceutique des pays du Maghreb. En effet, si la préoccupation de l'Algérie est la promotion de la production locale, le Maroc quant à lui cherche à baisser de 30 à 60% les prix élevés des médicaments.

« Le marché marocain tente à la fois d'améliorer l'accès aux médicaments tout en tenant compte des inquiétudes des fabricants et des pharmaciens face au recouvrement des coûts », déclarent les analystes du cabinet Oxford Business Group (OBG) qui a livré une analyse du marché en octobre 2012. Selon ces derniers, la production locale joue un rôle essentiel dans la satisfaction de la demande intérieure mais le marché s'est longtemps montré préoccupé par les prix des produits de marque, entraînant de la part du gouvernement une augmentation de la distribution des médicaments génériques et une politique de baisse des prix pour l'utilisateur final.

Au Maroc, près de deux ans après l'adoption d'un décret faisant baisser les prix des médicaments, le secteur a gagné en transparence... mais perdu en chiffre d'affaires. Le principe était de prendre

comme référence les tarifs pratiqués dans sept pays (Espagne, Portugal, France, Belgique, Turquie, Grèce et Arabie saoudite) et choisir le moins élevé comme prix de base du produit original (princeps), celui des génériques subissant une baisse supplémentaire. Résultat : une baisse des prix de 30 %. Mais quel bilan, les industriels du secteur dressent-ils de cette mesure ?

La logique de la baisse des prix des médicaments devrait aller de pair avec « davantage de remboursements ». « Or la majorité des produits lancés depuis trois ans n'est pas remboursée, mais les discussions avec les autorités sont fluides et ouvertes sur ce point¹³³», précise le patron de Novartis Maroc, qui regrette néanmoins de ne pas pouvoir tabler sur une échéance claire.

Suite à la baisse des prix des médicaments, le laboratoire suisse Novartis décide de quitter le pays pour s'installer en Tunisie. En effet, le laboratoire pharmaceutique va boucler l'année 2013 avec une baisse des ventes de l'ordre de 30%, et vit des difficultés énormes qui ont poussé le groupe à recadrer sa stratégie d'expansion, ceci est arrivé un an après (décembre 2012) avoir quitté Aïn Sebaâ pour s'établir sur la colline de Sidi Maârouf dans des nouveaux locaux flambants neufs.

Effectivement, pour un grand laboratoire pharmaceutique, il est important de s'installer sur les marchés à forte consommation (pouvoir d'achat national, pouvoir d'achat des caisses maladie) ou à forte proportion de maladies "chères". L'une des raisons pour lesquelles les grandes firmes s'intéressent à investir en Algérie qui connaît une demande de plus en plus croissante de médicaments.

La hausse des ventes s'explique en grande partie par la mutation démographique que connaît actuellement l'Algérie : le pays, dont la population atteint 39,5 millions d'habitants en 2015, enregistre une croissance importante du nombre d'adolescents et de personnes âgées par rapport au reste de la population, selon l'ONU. Le ratio de dépendance démographique, qui désigne la proportion des personnes de moins de 15 ans et de plus de 64 ans par rapport à la population en âge de travailler, était de 52% en 2014, selon les chiffres publiés par la Banque Mondiale.

De plus, comme c'est le cas pour de nombreux marchés émergents, l'augmentation du niveau de vie s'est accompagnée d'une transition épidémiologique. Les maladies infectieuses ont fait place à des maladies chroniques associées à un mode de vie, tels que le diabète, nécessitant des traitements plus complexes et plus coûteux.

¹³³. **Wenger S.**, « Au Maroc, l'industrie pharmaceutique s'impatiente », Jeune Afrique, septembre 2015.

En conclusion, il existe plusieurs similitudes entre les marchés pharmaceutiques maghrébins. Il s'agit de la volonté affichée de développer la production des médicaments et notamment des génériques, la multiplicité d'unités de production de petite taille, non concurrentielles, des problèmes d'approvisionnement notamment dans le secteur public, etc.

Ainsi, certains textes réglementaires laissent entrevoir des possibilités d'améliorations dans le domaine du médicament. En effet, ce marché est très réglementé en raison d'impératifs liés à la protection et à la préservation de la santé publique. La réglementation algérienne appliquée au domaine des produits pharmaceutiques à usage humain est relativement développée et traite de l'ensemble des aspects liés à l'environnement du produit. Cependant, elle souffre d'insuffisances dans son ancrage législatif à cause des dispositions considérées depuis longtemps comme désuètes et frappées d'obsolescence.

D'autre part, et suite aux changements profonds intervenus depuis le début des années 1990, avec l'initiation d'un processus d'ouverture du secteur de la pharmacie étendu en direction du capital privé tant national qu'étranger, d'importantes mesures d'organisation (sur l'enregistrement, sur la détermination du prix, sur l'encouragement du générique, sur la protection de la production nationale, etc.) ont été prises à travers des circulaires, notes ou instructions. Cela a eu des répercussions négatives sur la cohérence de la réglementation, sur sa transparence et sans doute sur les conditions de sa mise en œuvre.

D'autant plus que cette jeune industrie est soumise à des problématiques liées à la maîtrise des processus de fabrication, à l'absence de savoir faire en matière de développement pharmaceutique, à un environnement économique contraignant et au manque de stratégie industrielle intégrée.

Enfin, les indicateurs de l'efficacité de la politique pharmaceutique reflètent l'importance des efforts fournis par le Maroc, le pays le plus avancé dans la production et l'exportation de médicaments, mais son industrie est encore réduite à la fabrication de génériques à partir de principes de base importés. Les 40 établissements pharmaceutiques industriels couvrent 65% des besoins de la population en 2015, le reste étant importé.

Quant à l'attractivité des laboratoires étrangers, l'industrie pharmaceutique algérienne reste celle qui suscite le plus d'intérêt de la part des groupes multinationaux, étant donnée la taille du marché considéré comme le plus important de la région, la forte demande du peuple algérien bénéficiant d'une importante sécurité sociale, etc.

Toutefois, les investisseurs étrangers sont confrontés à plusieurs contraintes notamment le non respect des BPF, l'obligation d'avoir un partenaire algérien détenant au moins 51% du capital, l'absence totale des entreprises (publique et privée) de la recherche et développement. En effet, cela constitue un frein pour l'internationalisation des activités des multinationales. Le deuxième constat est que le problème de la recherche en Algérie ne réside pas dans l'allocation des moyens (humains, matériels et financiers) mais dans l'élaboration d'une vraie politique nationale d'innovation qui met en interaction les différents acteurs concernés. Cela constitue, pourtant, le noyau de tout développement industriel.

La recherche en Algérie souffre aussi de l'absence de volonté collective, de communication entre les chercheurs, du sens du travail en équipe, de relations entre l'université et les centres de recherche, entre les centres de recherche et l'industrie, et entre les structures officielles et les chercheurs.

Les informations ainsi que l'étude comparative établie dans ce chapitre, nous ont permis de mieux comprendre les avantages et les insuffisances du secteur pharmaceutique algérien. Il nous est désormais possible d'effectuer notre étude empirique dans le but de vérifier nos hypothèses.

Chapitre III : Etude empirique sur le secteur algérien des médicaments

Le marché algérien de médicament est estimé à plus de 2.5 milliards de dollars US, dont 1.85 milliards de dollars US pour l'importation et le reste pour la production locale, dont 84% reviennent au secteur privé et 16% au secteur public.

Le taux d'accroissement du marché national du médicament s'élève annuellement à 10%. Mais Cette croissance a, jusque là, été essentiellement portée par l'importation puisque la production locale ne suffit pas à satisfaire les besoins en médicaments. Ainsi, le pays dépend largement des importations.

En effet, l'Algérie importe des médicaments dont la valeur s'élève à environ 1,8 milliard de dollars par an, ce qui représente près de 70% de la consommation annuelle algérienne.

D'une part, consciente de la menace qui plane sur notre système de santé, l'Algérie veut développer son industrie pharmaceutique locale, afin de réduire la facture des importations et devenir une plate-forme de production de génériques. Ainsi, l'Etat a procédé au développement de la santé par le renforcement du dispositif de traitement avec le médicament générique. L'objectif étant l'accessibilité aux mêmes soins à un prix abordable pour tous les citoyens et d'autre part, à mieux contrôler les dépenses de l'Etat.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre travail, l'internationalisation des multinationales pharmaceutiques s'avère une réponse stratégique pour soutenir leur activité et financer leur recherche et développement et réaliser ainsi des économies d'échelle. Nous rappelons qu'après la perte des brevets et l'explosion du modèle de génériques, le marché pharmaceutique devient de plus en plus concurrentiel.

De plus, afin d'atteindre l'objectif tracé par l'Etat, la contribution des laboratoires pharmaceutiques étrangers paraît nécessaire. En effet, pour que les médicaments soient disponibles sur le marché (en quantité et en différentes spécialités) tout en réduisant leur importation, l'implantation de firmes étrangères est le seul moyen. D'où la nécessité, pour l'Etat, d'assurer un climat d'investissement favorable, correspondant aux attentes des laboratoires pharmaceutiques. Revient alors la notion de l'attractivité des territoires.

Le présent chapitre portera sur deux sections :

La première section consiste à analyser le cadre réglementaire régissant le secteur pharmaceutique en Algérie, notamment l'obligation de s'implanter dans pays, pour les laboratoires étrangers qui veulent commercialiser leurs médicaments en Algérie.

Dans la même section, nous réaliserons une analyse SWOT du secteur pharmaceutique algérien, à travers l'importance que revêt cet outil dans la prise de décision des investisseurs.

La deuxième section, quant à elle, sera consacrée à la réalisation de l'enquête, puis à l'analyse et le traitement des résultats obtenus.

Section I : La présentation du secteur pharmaceutique algérien

La taille totale du marché en Algérie est formée de 28% d'entreprises internationales, 44% des dix premières sociétés multinationales et 28% d'entreprises locales¹³⁴. Saïdal est le plus grand fabricant du pays, il possède un centre de R et D qui développe cinq à six médicaments génériques par an. Simedal et la Centrale algérienne de Pharmacie sont les deux autres entreprises du secteur public concernées par l'importation de produits pharmaceutiques. La production nationale des fabricants satisfait 35% de la demande des consommateurs en produits pharmaceutiques (mais à peine 10% des produits médicaments essentiels)¹³⁵.

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 sont conjugués à l'importante couverture sociale et à la généralisation du tiers payant.

Cette hausse s'explique aussi, par le souci de l'Etat d'assurer la disponibilité de différents types de médicaments dont les anticancéreux qui sont coûteux, alors que les années précédentes avaient été marquées par des ruptures de stock récurrents.

La présente section se propose d'illustrer le nouveau cadre réglementaire régissant le secteur pharmaceutique algérien ainsi que son impact sur le développement du marché.

Antérieurement, nous établirons une revue des points faibles (faiblesses et menaces) ainsi que les points forts (forces et opportunités) du secteur ; et ce à travers une analyse SWOT.

¹³⁴. **La Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective**, *op. cit.*

¹³⁵. *Ibid.*

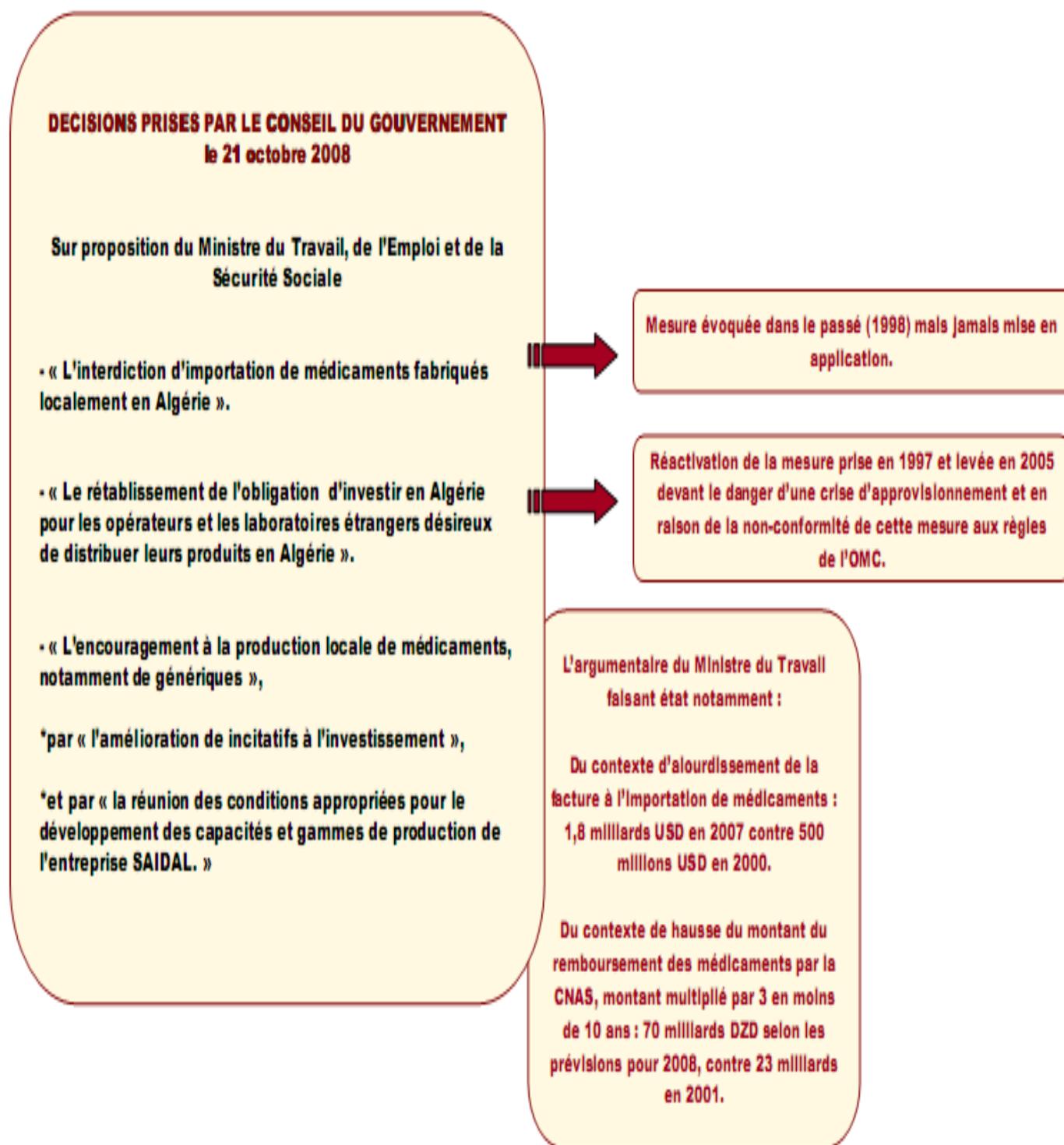
1.1 La politique pharmaceutique en Algérie

La politique du médicament n'est qu'un segment de la politique nationale de santé. Cette référence politique essentielle permet d'établir des priorités sanitaires et, par conséquent, des choix stratégiques pour le développement de l'industrie nationale du médicament. Autrement, la politique du médicament risque d'être prise en otage par des intérêts particuliers. L'enjeu est de mettre en œuvre une politique pertinente par rapport aux besoins de la population et réaliste, en tenant compte des moyens disponibles.

Les besoins du marché pharmaceutique sont fournis par la fabrication locale et l'importation : la fabrication locale s'appuie sur des fabricants algériens et étrangers.

Ceci dit, afin d'encadrer ce secteur, l'Algérie a mis l'accent sur l'importation et la production des médicaments. La figure suivante illustre le cadre réglementaire régissant ce secteur.

Figure n°6 : Les décisions de l'encadrement du secteur pharmaceutique en Algérie



Source : Abed L., Benbahmed L. et Touafek A., : « Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie », CIOFP Paris, 2008

Les décisions prises par le Conseil du gouvernement, citées ci-dessus, seront soigneusement analysées :

1.1.1 Les décisions relatives à l'importation : l'interdiction d'importation de médicaments fabriqués localement en Algérie

Pour alléger la facture de l'importation, l'arrêté ministériel du 30 octobre 2008 établit un cahier des conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine. En effet, le gouvernement a pris de nouvelles mesures, imposant aux opérateurs pharmaceutiques d'investir obligatoirement dans la production locale. Il a interdit également l'importation des médicaments produits localement. L'objectif de ces nouvelles réglementations est de réduire la facture du médicament au fur et à mesure qu'il diminue le volume des importations¹³⁶.

A ce sujet, le ministre de l'époque, Mr Djamel Ould Abbas¹³⁷, affirme la nécessité d'encourager le développement de la production nationale, ainsi que l'utilisation des médicaments génériques. Ainsi, il met l'accent sur un contrôle plus ferme des importations de médicaments. Il a dans ce sens, encouragé les experts chargés de l'élaboration de la nomenclature « médicaments » à réduire l'importation des médicaments et favoriser la production locale et la recherche scientifique dans ce domaine qui, selon lui, n'a pas bénéficié de moyens nécessaires. Les produits pharmaceutiques aussi bien importés que fabriqués localement doivent être soumis à un contrôle rigoureux.

Ceci dit, la liste des médicaments fabriqués localement, interdits d'importation par souci de mettre de l'ordre sur le marché des médicaments, est publiée dans le Journal officiel du 14 décembre 2008. Le gouvernement passe donc sérieusement à l'acte et use de la force de la loi pour amener les importateurs à suivre une ligne de conduite bien définie. Une ligne tracée depuis plusieurs années mais qui n'a pu être mise en application pour raison de monopole de certains lobbies. Rappelons, à ce propos, qu'il y a près de huit ans, le ministère de la Santé avait décidé de soumettre l'importation des médicaments à l'obligation de leur fabrication localement après deux ans de présence d'un laboratoire étranger en Algérie. Cette décision a suscité la grande opposition des laboratoires qui, aidés par la conjoncture économique de l'époque, ont réussi à annuler son application. En 2003 et 2004, une liste de 128 produits interdits d'importation a été

¹³⁶. La Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, *op. cit.*

¹³⁷. Journal Officiel, « L'arrêté relatif à l'interdiction d'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie », novembre 2008.

publiée mais a été remise en cause par la suite. Le travail dans l'ombre des lobbies du médicament a mis en échec toutes les tentatives de réduire un tant soit peu la facture d'importation des médicaments en Algérie.

Cette fois-ci, le gouvernement fait preuve d'une grande détermination à aller au bout de son objectif. Pour en revenir à la liste nominative, elle contenait près de 300 médicaments¹³⁸ et dispositifs médicaux en 2008. Cette liste «sera révisée et actualisée, en tant que de besoin, en fonction des impératifs du marché, des capacités de production nationale et de la satisfaction des besoins nationaux en la matière»¹³⁹.

D'ailleurs, l'Etat s'est résolue, par la suite, d'interdire à l'importation 800 produits pharmaceutiques en 2012 contre 300 en 2009¹⁴⁰.

1.1.2 Les décisions relatives à la production : l'obligation d'investir en Algérie pour les laboratoires désireux investir et distribuer leurs produits en Algérie

En ce qui concerne la promotion de la production, l'Etat invite les laboratoires pharmaceutiques étrangers à s'installer en Algérie mais l'investissement productif sera leur seule monnaie d'échange.

Sur ce point, l'Etat compte appliquer toutes les lois en vigueur et inviter toutes les parties, intervenant dans ce secteur, dans sa nouvelle feuille de route. « L'Etat va œuvrer à l'application du texte réglementaire qui fait obligation à tout importateur de produire dans un délai ne dépassant pas deux ans ». « Tous les importateurs qui veulent travailler en association avec des étrangers ou des entreprises publiques sont les bienvenus pour peu qu'ils sachent que l'intérêt national reste suprême, car le médicament reste un produit stratégique », avait affirmé Ould Abbas, l'ex Ministre de la santé. « Tous les producteurs locaux et étrangers accrédités à Alger sont invités à adhérer à cette politique en vue de garantir la couverture à 70% des besoins du pays en matière de médicaments à l'horizon 2014 », ajoutera l'ex Ministre.

Le pays a affiché qu'il compte sur l'investissement productif local qui peut se faire en partenariat avec les laboratoires pharmaceutiques étrangers. Ainsi, la promotion d'une industrie pharmaceutique nationale qui produirait, en Algérie, l'essentiel des besoins en médicaments, sera

¹³⁸. *Ibid.*

¹³⁹. UNOP, Mokrani K., « Les médicaments interdits d'importation connus », La Tribune, 2008.

¹⁴⁰. *Journal Officiel*, op.cit.

la seule monnaie d'échange avec les laboratoires ou fournisseurs désirant traiter avec l'Algérie dans le domaine du médicament et de l'équipement médical.

Le Ministre avait déclaré également que : « Nous exigeons de chaque laboratoire intéressé d'être un vrai partenaire en s'installant en Algérie »¹⁴¹. Pour lui, c'est le rejet de toute question qui vise l'importation des médicaments ou d'équipements médicaux, mais plutôt l'installation d'usines en Algérie à travers des contrats de partenariats. « Nous avons des compétences et de l'argent. Ceux qui veulent traiter avec l'Algérie dans le cadre du plan quinquennal doivent savoir que nous avons besoin de fabrication du médicament, de vaccins et d'équipements médicaux dans notre pays », a-t-il précisé. « Le transfert des technologies est impératif pour nous. Notre préoccupation est la diversification de nos partenaires. Nous exigeons, donc, que l'installation et le montage se fassent chez-nous », avait enchaîné Ould Abbès¹⁴².

Or, afin que cela puisse se réaliser, il faudra que ce nouveau cadre du secteur pharmaceutique algérien corresponde aux intérêts des laboratoires pharmaceutiques étrangers afin de les motiver à s'installer en Algérie.

D'autant plus, que ce secteur se caractérise par l'absence de vocation industrielle de certaines entreprises pharmaceutiques, initialement importatrices de produits manufacturés.

Répondre à l'obligation de produire localement engendre les difficultés suivantes :

- L'incapacité des industriels locaux d'évoluer vers une maîtrise intégrée du processus industriel de fabrication. L'incapacité d'évoluer des phases de conditionnement à des phases de fabrication proprement dites seules à même de garantir une rentabilité suffisante et donc un amortissement des investissements consentis.
- L'absence de capacités de développement technique et technologique, d'une expertise réglementaire et juridique spécifique et d'une capacité de négociation internationale¹⁴³.

1.1.3 La promotion du générique

Le marché des génériques est comparable, sur bien des points, au marché des princeps. Pourtant deux caractéristiques les opposent :

La première concerne l'organisation de l'offre qui, par structure, n'est plus monopolistique mais concurrentielle.

¹⁴¹. Cela a été déclaré en marge d'une séance de travail avec la délégation de l'entreprise polonaise.

¹⁴². Le Ministre actuel de la santé, Boudiaf A. maintient les mêmes principes et donc la même politique pharmaceutique.

¹⁴³. **Abed L., Benbahmed L. et Touafek A.**, opcit.

La deuxième concerne le prix des génériques. Ces derniers sont de nature peu innovants, ce qui se traduit par un prix de vente inférieur d'au moins 30% à celui du princeps associé.

Les génériques deviennent ainsi une variable de maîtrise des dépenses de santé. Consciente de cela, l'Etat algérien incite et sensibilise les professionnels de la santé à la prescription et à la délivrance de médicaments génériques.

Trois actions ont joué un rôle non négligeable dans la promotion des génériques :

- le droit de substitution aux pharmaciens instauré en 1998 ;
- le dispositif « tiers payant contre génériques » mis en place à partir de 2006 dans les départements où la substitution était jugée insuffisante¹⁴⁴.
- L'allègement des procédures de la mise d'un générique sur le marché

Le droit de substitution se résume comme suit : « Le pharmacien a le droit de substituer une spécialité pharmaceutique par une autre essentiellement similaire et sous réserve des dispositions de l'article 144, il ne peut en changer ni la forme ni le dosage ». Code de déontologie algérien article 145¹⁴⁵ .

Néanmoins, la substitution doit répondre à certaines conditions :

- La substitution doit être faite au sein d'un même groupe générique ;
- Le prescripteur ne doit pas s'y être expressément opposé pour des raisons particulières tenant au patient ;
- La substitution ne doit pas entraîner de dépenses supplémentaires pour l'assurance maladie.

Le dispositif du tiers payant à travers le concept du « tarif de référence », servant de base au remboursement des médicaments. En effet, ce principe vise la maîtrise des dépenses du médicament par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNAS).

Le tarif de référence est élargi à une nouvelle liste comprenant 234 médicaments (arrêté du 28/09/2009), modifiant et complétant l'arrêté du 6 mars 2008 fixant les tarifs de référence servant de base au remboursement des médicaments et les modalités de leur mise en œuvre.

¹⁴⁴. **Broutelle A. et Rocle R.**, « Les génériques, une révolution sur le marché des médicaments », Regards croisés sur l'économie, ed. La Découverte, Vol n°5, 2009.

¹⁴⁵. **Derraji A.**, « Droit de substitution: craintes et réalité », Rédacteur en chef de L'Officinal, 2009.

La nouvelle liste comprend plusieurs classes thérapeutiques allant des antihistaminiques aux anti-infectieux en passant par les antalgiques, les anti-inflammatoires, les antihypertenseurs, les bêtabloquants, les produits de cardiologie et angiologie et les corticoïdes avec broncho-dilatateurs. La nouvelle liste contient également les hormones contraceptives, les anticoagulants, les antianémiques, les antidépresseurs et les anxiolytiques.

En 2008, la dépense de remboursement du médicament s'était élevée à plus de 74 de dinars pour la CNAS et de plus de 5 de Dinars pour la CASNOS.

L'allègement des procédures : un médicament générique, comme tout autre médicament, ne peut être commercialisé qu'après avoir obtenu une Autorisation de Mise sur le Marché. Néanmoins, ces spécialités relèvent d'une demande d'AMM dite « allégée ».

La procédure d'enregistrement des génériques auprès des autorités de santé consiste en la soumission d'une partie administrative ou partie I complète, d'une partie pharmaceutique ou partie II complète évaluée par un expert pharmaceutique afin de prouver la qualité pharmaceutique du produit ; et enfin une quatrième partie (partie clinique) afin de réaliser une étude de bioéquivalence versus le produit de référence.

En revanche, il n'est pas nécessaire de fournir les résultats des études pharmaco-toxicologiques (partie III) et cliniques (celles-ci sont déjà acquises).

Dès lors, une grande partie des coûts de recherche et développement étant déjà amortie, il s'en suit un moindre prix de revient pour la spécialité générique et de ce fait, un prix de vente nettement inférieur à celui de la spécialité de référence.

Outre le fait que les procédures d'AMM ont été simplifiées, les délais d'enregistrement des génériques ont été diminués.

Toutefois, un laboratoire peut commercialiser sa spécialité sans attendre la publication de son autorisation de mise sur le marché au journal officiel.

1.2 L'impact de la politique pharmaceutique

Ce point portera sur l'analyse de l'évolution de l'importation et de la production nationale des médicaments afin d'apprécier la politique mise en œuvre depuis 2008.

1.2.1 L'impact sur l'importation

Tableau° 4 : L'évolution des importations des médicaments depuis 2004

<u>Années</u>	<u>Importations des médicaments</u>	<u>Années</u>	<u>Importations des médicaments</u>
2004	977	2010	698,34
2005	1.073	2011	1.97
2006	1.189	2012	2.23
2007	1.448	2013	2.08
2008	1.851	2014	2.3
2009	1.742	Les 5 premiers mois de 2015	591,44

Source : **IMS health** (En millions de \$ US), juillet 2015.

En mai 2010, les importations algériennes avaient connu une sérieuse cure d'amaigrissement les médicaments étant en première ligne, sur le sillage des grandes orientations de la LFC 2009. selon les statistiques du CNIS (douanes), le poste des médicaments a enregistré une chute drastique des importations, avec :

- Une baisse de 44.36% à 110.43 millions de dollars US en mai 2010, contre 198.47 millions de dollars en mai 2009.
- Au mois d'avril 2010, les importations de médicaments avaient déjà enregistré une baisse notable de 29.32% à 112 millions de dollars US, contre 158.48 millions de dollars au mois d'avril 2009.

L'année 2011 a connu une reprise assez importante. Les solutions structurelles semblent en effet, prendre du temps pour se mettre en place : une industrie musclée de substitution aux importations ne verra sa concrétisation qu'après quelques années.

En 2013, et toujours selon les chiffres du Centre national de l'informatique et des statistiques (Cnis) des Douanes algériennes, « les importations de l'Algérie de médicaments ont atteint près de 2.08 milliards de dollars US, contre 2.23 milliards US en 2012, ce qui représente une baisse de 16,35%».

Les quantités de médicaments importées ont également reculé de 8,21%, passant de 26.084 tonnes à 23.941 tonnes durant la même période de comparaison.

Ce recul de la facture de médicaments, après une hausse de plus de 13% en 2012, s'explique notamment par la baisse de 35% des produits parapharmaceutiques et de 16% des médicaments à usage humain qui représentent l'essentiel des importations globales de médicaments de l'Algérie.

Malgré ce recul, la facture des médicaments à usage humain reste toujours la plus importante avec 1,34 milliard de dollars US, contre 1,60 milliard durant la période de référence, en baisse de 16%.

Le gouvernement s'est fixé l'objectif de réduire la facture de l'importation du médicament et mettre fin à la pénurie par l'élaboration d'un programme d'importation et d'approvisionnement.

Les importations des médicaments se sont établies à 2.3 milliards de dollars US en 2014, contre 2.08, en hausse de 14.45% par rapport à 2013.

Or, si le coût des médicaments a augmenté, leur quantité a connu une tendance légèrement baissière de 1.67%.

Enfin, le gouvernement semble avoir trouvé la solution ; les 5 premiers mois de 2015 ont connu une forte baisse des importations des médicaments. La facture a baissé à 591.44 millions de dollars US, contre 984.83 millions de dollars US sur la même période de 2014, soit un recul de 39% (source APS douane juillet 2015).

La quantité des médicaments importée a connu la même tendance passant de 10 560 tonnes durant les 5 premiers mois de 2014 à 8 776 tonnes à la même période de l'année en cours, soit un recul de 17%.

Dans ce contexte, il y a lieu de relever que les encouragements de l'Etat se reflètent de plus en plus sur nos importations mais malgré ces progrès, beaucoup reste à faire afin d'atteindre les objectifs tracés.

Tout cela pose la question de la « production nationale » comme mesure phare pour faire face aux besoins en médicaments (en quantité et en qualité) et éviter ainsi les ruptures de stock.

Cela implique évidemment la nécessité de l'implantation des laboratoires pharmaceutiques étrangers. D'autant plus que cette jeune industrie est soumise à des problématiques liées à la maîtrise des processus de fabrication, à l'absence de savoir faire en matière de développement pharmaceutique, à un environnement économique contraignant et au manque de stratégie industrielle intégrée.

1.2.2 L'impact des décisions sur la production

Actuellement, et avec la contribution des laboratoires étrangers, la production locale, ne couvre que 42% du marché national. « Si les projets d'investissement dans le domaine de l'industrie pharmaceutique se concrétiseraient, ils permettraient de placer l'Algérie en position de force, non seulement pour couvrir le marché national mais surtout pour exporter », affirme Dr. Kerrar A., président de l'Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie (UNOP). « Notre filière a connu, ces dernières années un engouement exceptionnel en matière d'investissements : pas moins de 151 nouvelles unités de production sont actuellement en phase de construction (en sus des 50 déjà opérationnelles) en partenariat avec des étrangers, en l'occurrence des américains. D'ailleurs, ces derniers se disent prêts à investir dans ce domaine afin de relancer l'industrie pharmaceutique et favoriser la production locale. Autrement dit, la relation d'import export d'autrefois, se transformera en une joint-venture, accordant au partenaire algérien la majorité à au moins 51%.

Cependant, malgré les efforts fournis dans le domaine du médicament et le nombre de projets enregistrés ces dernières années, beaucoup reste à faire pour que l'objectif fixé soit atteint. L'industrie nationale du médicament ne couvre, malgré certains progrès, qu'une très faible partie des besoins du marché national ; en effet, nous restons très loin des objectifs visés par la politique du médicament. De plus, la chaîne de distribution du médicament est dans une situation de dérèglement totale qui pénalise les patients.

L'un des axes sur lequel repose la nouvelle politique du gouvernement est de faire du groupe Saïdal le leader dans le marché national du médicament pour améliorer la distribution du médicament et sa disponibilité. Selon les différents comptes-rendus de la presse nationale, le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) doit valider lors de sa prochaine réunion, un plan de reprise de certains actifs dans le secteur pharmaceutique par le groupe public numéro un du médicament générique en Algérie.

Le groupe Saïdal représente un pôle industriel important, crédible, capable de répondre rapidement aux attentes de ses partenaires par son potentiel industriel, le savoir faire de son personnel, la politique de son top management et la volonté affichée dans sa stratégie de partenariat.

Les principaux partenaires de l'unité sont des laboratoires de renommée mondiale présents sur le marché algérien tels que Pfizer et Sanofi-Aventis, des laboratoires algériens tels que Solupharm Generic LAB et des pays arabes tels que : Dar Ed Dawa (Jordanie).

Les décisions prises par l'Etat algérien dans le but de recadrer son secteur pharmaceutique manifestent la volonté politique des autorités publiques de promouvoir la production des médicaments.

L'analyse des résultats des décisions citées montre que le marché algérien reste très dépendant des importations, que la production nationale a plus que doublé mais qu'elle reste toujours en retrait par rapport à la croissance rapide du marché. L'Etat reste loin d'atteindre son objectif majeur à savoir la satisfaction de 70% des besoins en médicaments.

Ainsi, certains textes réglementaires laissent entrevoir des possibilités d'amélioration dans le domaine du médicament. En effet, ce marché est très réglementé en raison d'impératifs liés à la protection et à la préservation de la santé publique. La réglementation algérienne appliquée au domaine des produits pharmaceutiques à usage humain est relativement développée et traite de l'ensemble des aspects liés à l'environnement du produit. Cependant, elle souffre d'insuffisances dans son ancrage législatif à cause des dispositions considérées depuis longtemps comme désuètes et frappées d'obsolescence.

1.2.3 L'impact sur le marché des génériques

La consommation de médicaments génériques en Algérie est en « constante évolution et touche plus de 50% des patients traités en 2014. Selon des statistiques, plus de 50% de malades se traitent avec des médicaments génériques dans le pays, alors qu'en 2008 (avant la mise en œuvre de la nouvelle politique), elle ne dépassait guère les 10%¹⁴⁶.

Cependant, ce taux reste très faible comparativement aux autres pays notamment en Europe.

Malgré un prix relativement abordable, la question du médicament générique n'en finit pas de susciter de vives réactions notamment parmi les patients.

Les malades doutent à tous les coups de l'efficacité du générique.

¹⁴⁶ http://www.tsa-algerie.com/economie-et-business/un-marche-de-pres-de-3-milliards-de-dollars-domine-par-les-etrangers_12470.html

Aussi, l'obstacle à la prescription de médicaments génériques provient de la méfiance, peu argumentée, des médecins à leur égard et d'une insuffisance de campagnes de sensibilisation sur le générique.

Par ailleurs, une véritable anarchie s'est installée sur le marché pharmaceutique national, jusqu'à créer une pénurie. En effet, plus de 300 médicaments sont actuellement en rupture de stock¹⁴⁷. « Il n'y a pas de stabilité. Les produits apparaissent d'une façon sporadique et avec des quantités insuffisantes. Pourtant, il s'agit de produits vitaux et indispensables », affirme Mr. Manaâ S.E., porte-parole du SNAPO.

Les nouvelles mesures prises de manière brutale en faveur du médicament générique, pour freiner les importations, risquent, selon les professionnels, compliquer davantage la situation¹⁴⁸. Cette pénurie a encouragé une pratique assez étrange dans le domaine du médicament. D'une part, profitant des circonstances, les grossistes du médicament pratiquent la vente concomitante, en complicité avec les importateurs. D'autre part, des médicaments importés clandestinement sont écoulés dans des pharmacies, sous le comptoir et à des prix doubles, triples, voire quadruples.

Cet état de fait amène à s'interroger sur les résultats atteints par les politiques publiques en matière d'encouragement de la production nationale.

1.3 L'analyse SWOT du marché pharmaceutique algérien

La démarche SWOT est une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtres : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Cette analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

Cet outil représente un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet.

L'analyse SWOT du secteur pharmaceutique algérien permet l'identification de ses forces et ses faiblesses, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement pharmaceutique externe.

¹⁴⁷. Selon la liste établie par le Syndicat National Algérien des Pharmaciens d'Officine (SNAPO) en juin 2015.

¹⁴⁸. R.N « pénurie des médicaments : c'est la faute des grossistes et importateurs », Le soir d'Algérie, août 2015. Disponible sur : <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/08/18/article.php?sid=182951&cid=2>

Les laboratoires pharmaceutiques peuvent réaliser cette analyse afin d’appréhender au mieux les potentialités et spécificités du marché algérien. SWOT pourrait appuyer leur décision d’investir en Algérie.

1.3.1 L’analyse externe et interne du secteur pharmaceutique

L’analyse externe consiste en l’analyse des occasions offertes aux multinationales pharmaceutiques et des menaces auxquelles elles seront confrontées.

Il s’agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que les objectifs de la firme soient atteints.

L’analyse interne consiste en l’analyse des forces et des faiblesses du secteur. En effet, les Investissements Direct Etrangers sont aussi en permanence influencés par différents facteurs internes.

Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle du projet.

Les faiblesses sont les éléments du contexte qui empêchent ou qui font obstacle à la réalisation de la mission ou vision institutionnelle du projet.

Il s’agit de déterminer les forces et les faiblesses au moment de l’analyse et de les prioriser en remplissant le tableau.

Tableau n°5 : SWOT du marché pharmaceutique algérien

	Atouts	Handicaps
Origine interne	<p><u>Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L’Algérie offre toutes les garanties et les possibilités aux grandes firmes pour venir investir. - La situation géographique de l’Algérie (aux portes de l’Europe et, dans le même temps, portail de l’Afrique). - Le potentiel humain existe pour faire du transfert de technologie. - Les coûts bas de la main d’œuvre - L’ouverture de nouvelles spécialités dans le domaine de l’industrie pharmaceutique (depuis 	<p><u>Faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le problème de l’enregistrement des médicaments dont les délais dépassent actuellement les deux années. - La réglementation régissant l’investissement étranger, notamment la règle des 51/49%. - L’absence de protection possible de la part de l’Etat pour la production nationale.

	<p>2012).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché algérien des médicaments est un marché porteur, car Les algériens sont aujourd'hui les plus grands consommateurs de médicaments en Afrique. - L'existence d'un système de remboursement de médicaments et de sécurité sociale performant. - La disponibilité des financements. - Les mesures d'incitation aux investisseurs étrangers pour le recours à la production locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - La lenteur et la longueur des procédures d'enregistrement et d'approbation des programmes d'importation déstabilisent l'approvisionnement du marché. - Le manque de transparence quant aux procédures d'investissement et d'installation. - Le personnel n'est pas suffisamment performant. - La non adéquation et la lenteur du système bancaire algérien freinent les investissements. - L'absence de collaboration en termes de compétences techniques.
<p>Origine externe</p>	<p><u>Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le dynamisme et la croissance du marché de médicaments. - La loi de finances complémentaire 2010 prévoit une exonération de la taxe sur les activités professionnelles (TAP) pour les médicaments fabriqués localement. - Dans un cadre de concurrence monopolistique, les big pharmas doivent affronter la concurrence exercée par la montée des génériques facilitée par les restrictions budgétaires imposées par les organismes payeurs ; donc ils décident de s'internationaliser. - Le partenariat confère pour le laboratoire étranger, une position intéressante sur le marché 	<p><u>Menaces:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les unités de production algériennes ne correspondent pas pour la plupart aux normes internationales et ne pourront pas, sans une mise à niveau, servir de base à une industrie locale moderne et performante. - Les marges bénéficiaires sont libres pour les médicaments importés et sont administrés pour la production locale, ce qui renforce le biais en faveur des importations au

	<p>algérien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La croissance économique (PIB progressif). - L'exonération de la TVA et des droits de douanes sur les équipements de production dans le cadre des avantages accordés aux investissements industriels. 	<p>détriment de la production.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un importateur de médicaments paiera 5 % de taxe sur les produits finis, mais en tant que producteur, il paiera un prélèvement de 35 % sur les matières premières en provenance de l'étranger, Il est clair qu'un opérateur sera plus incité à importer le produit fini que d'investir dans la production des médicaments en Algérie. - La lenteur des enregistrements des dossiers. - L'absence d'une stratégie à long terme garantissant la stabilité des activités industrielles. - L'absence de législation en matière de propriété intellectuelle. (protection des données). - L'absence de formation des cadres de l'industrie pharmaceutique.
--	---	---

Source : établi par nous-mêmes.

1.3.2 La mise en œuvre des stratégies

L'organisation qui ignore le contexte extérieur comme l'état de variables internes s'isole de la réalité et finit souvent par s'éloigner de ses objectifs.

Par contre, l'organisation au sein de laquelle le contexte et les facteurs internes sont étudiés et analysés peut prévenir des situations, prendre des mesures pour s'adapter, et ainsi éviter des surprises qui peuvent déstabiliser son fonctionnement.

Sur la base des conclusions de l'analyse externe et interne, des stratégies seront définies : chacune des principales occasions ou potentialités identifiées fait l'objet d'une réflexion pour définir la stratégie qui permettra de la mettre à profit.

L'analyse SWOT du secteur pharmaceutique est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

Si l'outil SWOT est censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique¹⁴⁹.

Section II : La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats

L'analyse SWOT, présentée dans la section précédente, reste une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de notre capacité à être aussi objectif que possible vis-à-vis de la réalité perçue. Ainsi, pour savoir, avec certitude, si une compétence donnée représente une force ou une faiblesse pour le secteur pharmaceutique algérien, nous avons été dans l'obligation de réaliser une enquête auprès des laboratoires pharmaceutiques implantés en Algérie.

2.1 La méthodologie de l'enquête et l'échantillonnage

Il nous paraît nécessaire de rendre compte de la méthodologie choisie ainsi que l'échantillon sur lequel notre enquête s'est basée.

2.1.1 Rappel des objectifs

L'objectif principal de l'enquête étant de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses retenues au départ. à savoir :

- Les motivations des laboratoires pharmaceutiques étrangers à s'implanter en Algérie.
- Les contraintes auxquelles sont confrontés les laboratoires étrangers.

¹⁴⁹. Certains auteurs (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel) critiquent l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons notamment Le processus, réunit des informations, les intègre, les manipule, mais comme tout système formel il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée.

- Le degré de satisfaction des laboratoires étrangers par rapport au climat d'investissement et leur perception des différentes lois régissant le secteur pharmaceutique.

2.1.2 La méthodologie de l'enquête

Pour le fondement de nos hypothèses, un questionnaire¹⁵⁰, destiné aux multinationales pharmaceutiques implantées en Algérie a été établi. Il était question de faire, avec les responsables, un entretien concernant l'investissement et essayer d'avoir les réponses nécessaires pour l'affirmation des hypothèses de notre problématique.

Ainsi, notre choix de la méthodologie correspond à une enquête « qualitative », qui consiste en l'analyse du discours des personnes interrogées¹⁵¹.

Contrairement à l'enquête quantitative, l'enquête qualitative vise un échantillon étroit, étudié d'une manière profonde.

Afin de mener à bien notre entretien, nous avons élaboré « un guide d'entretien » sous forme de questionnaire.

Lors des entretiens avec nos interlocuteurs, nous nous sommes d'abord présentés. Nous avons, par la suite, fait un résumé de notre travail expliquant notre objectif de recherche et les attentes de cet entretien. La durée de ce dernier était e 30 à 45 minutes par personne interrogée.

2.1.3 L'échantillonnage

L'échantillonnage qui correspond à notre étude exploratrice est « l'échantillonnage de convenance », qui repose sur un choix raisonné d'individu de la population. En effet, cet échantillon est choisi, comme son nom l'indique, par la convenance du chercheur.

L'étude empirique de notre travail devait permettre d'étendre notre analyse à une partie plus grande des entreprises pharmaceutiques étrangères implantées en Algérie. Cela n'a pas été possible à cause du faible taux de répondants des entreprises ciblées. En effet, seules six entreprises ont accepté de nous recevoir alors que plusieurs autres ont été sollicitées. Sans succès.

¹⁵⁰. « Guide d'entretien » en annexe page...

¹⁵¹. L'enquête quantitative quant à elle, elle mesure les comportements et les opinions des consommateurs d'un produit ou d'un service. Aussi, l'échantillon étudié est plus large et son analyse est plutôt superficielle.

Néanmoins, cela ne devrait pas soulever un problème de pertinence de cet échantillon vu que les objectifs et la stratégie d'internationalisation sont pratiquement identiques chez toutes les firmes du secteur.

L'échantillon étudié est composé des laboratoires pharmaceutiques suivants :

1. Le français Sanofi-aventis,
2. Le danois Novo Nordisk,
3. L'américain Pfizer,
4. Le suisse Novartis,
5. L'anglo-suédois Astrazeneca,
6. L'allemand Merck.

2.2 L'élaboration du « guide d'entretien »

Notre guide est organisé en trois volets et comporte 39 questions. Il s'agit en majorité de questions fermées avec plusieurs possibilités de réponse.

2.2.1 Le premier volet

Il permet de connaître **les motivations des six firmes pharmaceutiques, citées ci-dessus, à s'implanter** en Algérie et à s'associer avec un partenaire algérien.

Leur stratégie peut, en effet, être justifiée par le coût de la main d'œuvre, par l'existence de matières premières de médicaments, par l'existence d'un environnement concurrentiel avantageux, par le fait que le marché algérien soit prometteur (car la demande de médicaments croît d'année en année en Algérie et l'offre ne satisfait pas tous les besoins), ou tout simplement par la situation géographique du pays: aux portes de l'Europe et dans le même temps portail de l'Afrique.

L'accord d'alliance, entre les laboratoires étrangers et algériens, peut être motivé soit par les avantages fiscaux du partenariat, par l'existence d'infrastructures spécifiques, par l'apport en technologie, le savoir faire managérial et la formation du personnel, ou plutôt parce que la loi 49/51% les obligent à avoir un partenaire.

2.2.2 Le deuxième volet

Il concerne le **déroulement de l'activité des laboratoires pharmaceutiques**. L'objectif de ce volet est de connaître les contraintes liées à l'implantation des firmes et à leur fonctionnement; cela peut être la négociation avec le partenaire, la lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement de production, la lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau produit, la lenteur dans la délivrance de l'AMM, le manque de qualification du personnel.

2.2.3 Le troisième volet

L'objectif du dernier volet du questionnaire est de traiter **l'impact des différentes lois et réglementations sur le comportement des firmes ainsi que leur degré de satisfaction**. Comment sont elles perçues par la multinationale pharmaceutique. Comment ces dernières ont répondu à la commande gouvernementale qui leur impose l'investissement local en acceptant notamment de satisfaire à la règle des 51/49 en faveur du partenaire algérien.

Enfin, l'entretien nous permet d'avoir une idée sur le degré de satisfaction des laboratoires pharmaceutiques afin de déduire les lacunes de la politique pharmaceutique du pays et pouvoir par la suite proposer des recommandations.

2.3 L'analyse et le traitement des résultats de l'enquête

Nous avons utilisé le logiciel **SPSS**¹⁵², l'outil le plus performant du codage des questionnaires. Ainsi, nous avons attribué un code à chaque réponse en vue de leur inscription sur un support adapté à un traitement informatique. Les réponses sont regroupées en catégories pertinentes.

2.3.1 La vérification de la 1ere hypothèse : « la motivation de l'implantation des laboratoires étrangers en Algérie »

Pour cerner les motivations des firmes pharmaceutiques étrangères à s'implanter en Algérie, plusieurs questions ont été posées à nos interlocuteurs (les représentants des laboratoires étrangers), avec plusieurs possibilités de réponse.

Nous présentons les comptes-rendus des entretiens d'abord d'une manière générale. Nous allons par la suite traiter les points les plus importants.

¹⁵². **SPSS** (*Statistical Package for the Social Sciences*) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique. C'est aussi le nom de la société qui le revend (SPSS Inc).

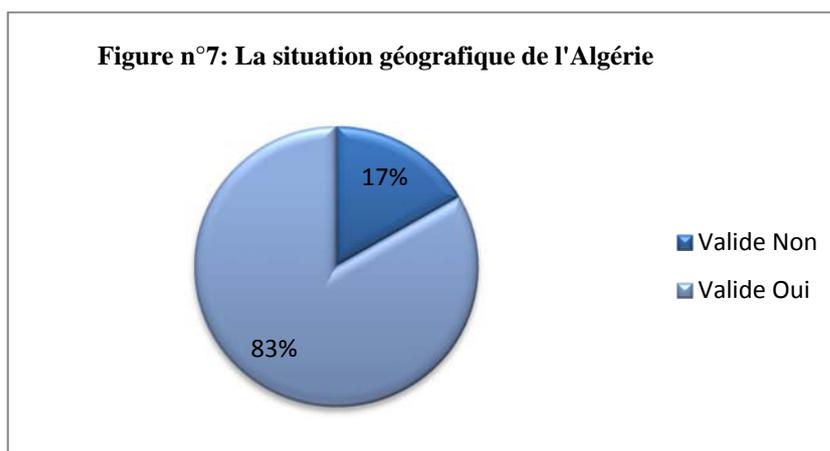
- La situation géographique du pays : aux portes de l'Europe et dans le même temps portail de l'Afrique,
- L'abondance et la qualification de la main d'œuvre,
- Le faible coût de la main d'œuvre,
- Le marché de consommation prometteur (Les algériens sont aujourd'hui de grands consommateurs de médicaments),
- L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux,
- L'existence de matières première pour la production de médicaments
- L'extension de la sphère économique et commerciale (bénéficier d'économie d'échelle).

2.3.1.1 La situation géographique de l'Algérie influence –t- le choix d'implantation?

Tableau n°6 : La situation géographique de l'Algérie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	1	16,7%	16,7	16,7
Valide Oui	5	83,3%	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2).



Source : établi par nous même.

83% des laboratoires étrangers se sont installés en Algérie entre autres, pour la situation géographique du pays : aux portes de l'Europe et dans le même temps portail de l'Afrique.

En effet, les échanges bilatéraux diminuent avec la distance géographique des pays partenaires et la majorité des investissements provient de l'Europe. D'autant plus que l'internationalisation des

firmes pharmaceutiques commence généralement par l'exportation avant d'accéder directement au marché étranger pour se rapprocher du consommateur.

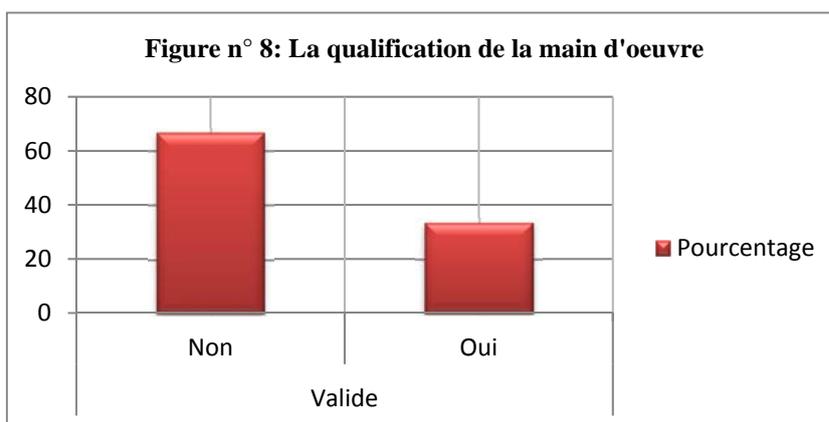
Par ailleurs, les multinationales pharmaceutiques produisent en Algérie dans l'espoir d'exporter aux autres pays de l'Afrique afin de servir leurs marchés.

2.3.1.2 La qualification et le faible coût de la main d'œuvre influencent –ils- l'implantation

Tableau 07 : La qualification de la main d'œuvre.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	5	66,7	66,7	66,7
Valide Oui	1	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2)



Source : établi par nous même.

Tableau 08 : Le faible coût de la main d'œuvre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	6	100,0	100,0	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2)



Source : établi par nous même.

88% des laboratoires interrogés considèrent que la main d’œuvre algérienne est peu qualifiée (figure n°8) mais ils ont tous affirmé que le faible coût de la main d’œuvre constitue l’une des principales motivations permettant aux entreprises de minimiser les coûts de production.

Cependant, en dépit des coûts de main-d’œuvre absolus peu élevés en Algérie, toutes les entreprises ne jouissent pas d’un avantage en matière de coût en raison de la faible productivité de la main-d’œuvre. En effet, selon nos interlocuteurs, tous le personnel bénéficie de formation ; souvent d’ordre technique, managériale et techniques de vente. Cela représente des coûts pour l’entreprise.

2.3.1.3 Le marché de consommation prometteur

Tableau 9 : Le marché de consommation prometteur

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	6	100%	100%	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d’entretien en annexe, question n°2).



Source : établi par nous même.

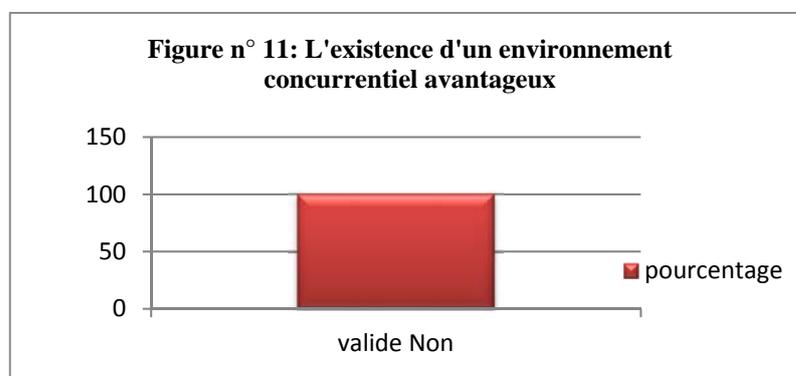
A l'unanimité, les représentants des multinationales pharmaceutiques nous déclarent qu'ils investissent dans la production en Algérie car les algériens sont de grands consommateurs de médicaments.

2.3.1.4 L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux

Tableau 10 : L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	6	100,0	100%	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2)



Source : établi par nous même.

2.3.1.5 L'existence de matières premières pour la production de médicament

Tableau 11 : L'existence de matière première pour la production de médicament

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	6	100,0	100%	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2)

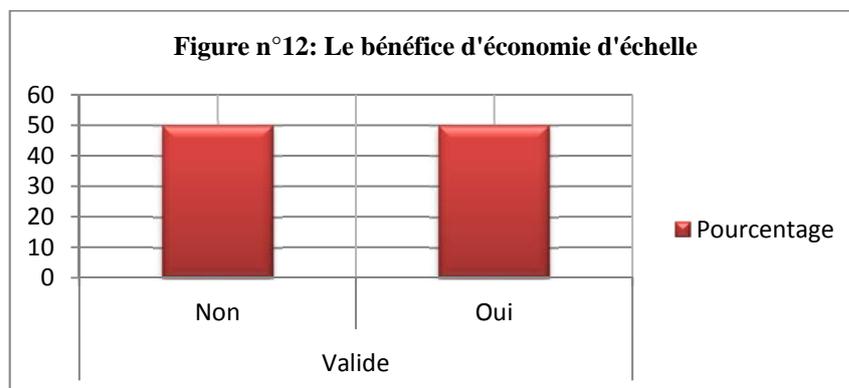
Concernant ces deux propositions, tous nos interlocuteurs ont répondu négativement. C'est-à-dire que le marché algérien des médicaments n'est pas concurrentiel et ne contient pas de matières premières de production de médicaments.

2.3.1.6 Le bénéfice d'économie d'échelle

Tableau 12 : Le bénéfice d'économie d'échelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	50,0	50,0	50%
Valide Oui	3	50,0	50,0	100%
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°2)



Source : établi par nous même.

Lors des entretiens réalisés avec les six firmes pharmaceutiques, ces dernières ont toutes manifesté leur intérêt à externaliser différentes phases de leur activité, notamment la production. En effet, le contexte actuel de la mondialisation économique, particulièrement l'industrie pharmaceutique internationale, se caractérise par un environnement de plus en plus concurrentiel. Cela est du notamment à la perte des brevets et l'explosion du modèle de génériques qui incitent les firmes à vouloir minimiser leurs coûts. L'implantation de ces dernières dans les pays en voie de développement, en l'occurrence l'Algérie, s'avère une stratégie efficace pour réaliser des économies d'échelle et d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité.

2.3.2 La vérification de la 2^{ème} hypothèse : « les contraintes liées à l'implantation et au déroulement de l'activité des laboratoires étrangers »

Afin de vérifier l'hypothèse H 2, un important nombre de questions a été posé aux six entreprises pharmaceutiques. En effet, les contraintes peuvent se présenter comme suit :

- La négociation avec le partenaire algérien avant l'implantation,
- La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau médicament,
- La lenteur dans la délivrance de l'AMM,
- La lenteur du système bancaire,
- La loi interdisant l'importation des médicaments produits localement,
- La loi 49/51% octroyant la majorité au partenaire algérien,
- Le manque de qualification du personnel.

2.3.2.1 La négociation avec le partenaire algérien représente-t-elle une contrainte ?

Tableau 13 : La négociation avec le partenaire algérien

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	5	83,3	83,3%	83,3
Valide Oui	1	16,7	16,7%	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°7)



Source : établi par nous même.

83% des laboratoires nous ont assuré qu'ils ne trouvent pas de difficultés à négocier avec leur associé algérien. Cela peut s'expliquer par le fait que, dans la plupart des cas, les deux partenaires se connaissaient déjà et que la loi 49/51% leur épargne une bonne partie de la négociation puisque elle octroie d'office la majorité à l'associé algérien.

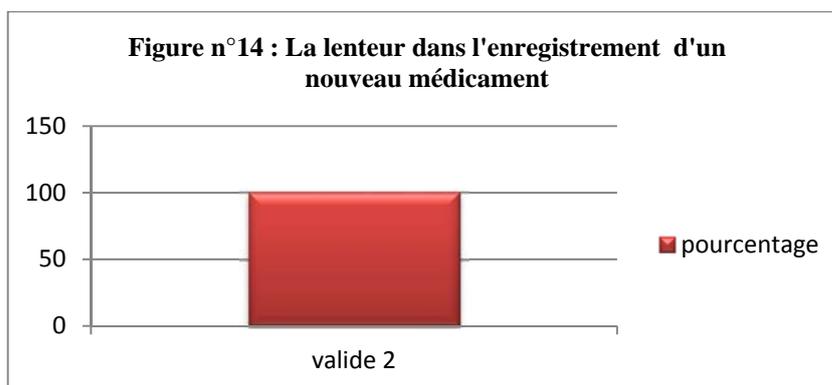
2.3.2.2 La lenteur dans les différentes procédures d'installation et de fonctionnement :

- La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau médicament

Tableau 14 : La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau médicament

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	6	100,0	100,0	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°7).



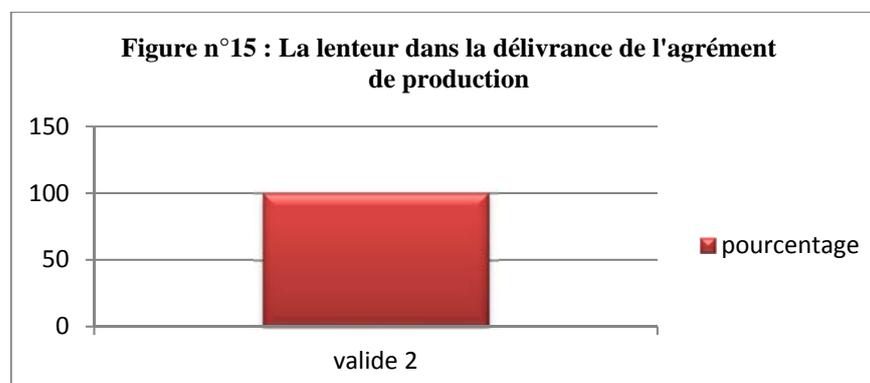
Source : établi par nous même.

- La lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement de production

Tableau 15 : La lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	6	100,0	100,0	100,0

Source : tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n° ...)



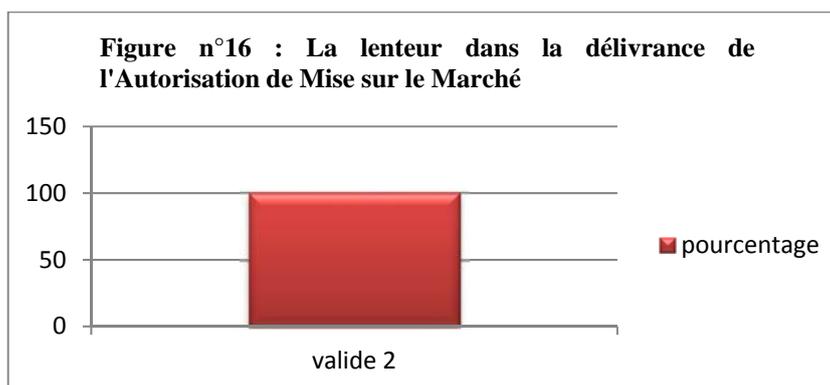
Source : établi par nous même.

- **La lenteur dans la délivrance de l'AMM**

Tableau 16 : La lenteur dans la délivrance de l'AMM

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	6	100,0	100,0	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°7)



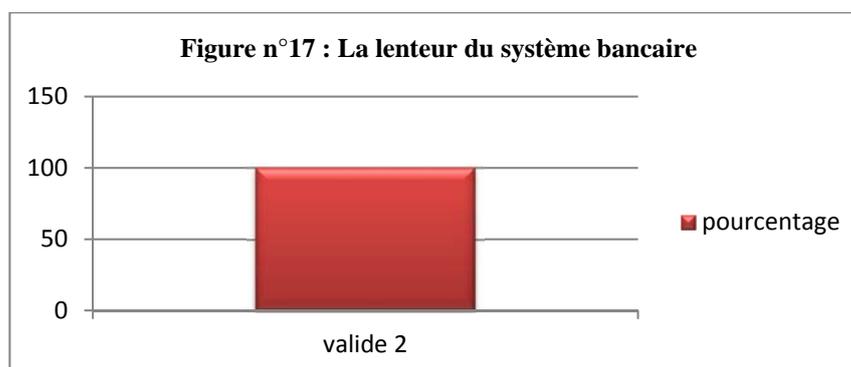
Source : établi par nous même.

- **La lenteur du système bancaire :**

Tableau 17 : La lenteur du système bancaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	6	100,0	100,0	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°7)



Source : établi par nous même.

Tous nos interlocuteurs ont affirmés qu'ils n'ont jamais eu un refus suite à la demande d'enregistrement d'un nouveau médicament. Cependant, tous se plaignent de la lenteur de cet

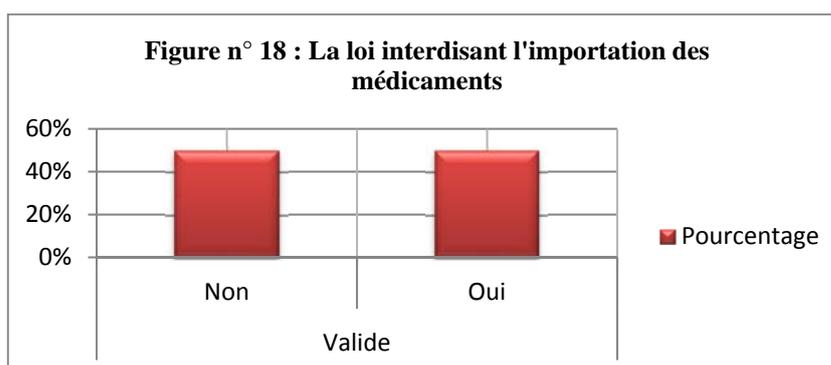
octroi. Le même constat est pour la délivrance de l'agrément de l'établissement de production ainsi que la délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché. Ils nous déclarent que l'octroi de l'AMM prend souvent deux ans, ce qui représente un réel frein. Les contraintes de temps et de flexibilités doivent être efficacement gérées.

2.3.2.3 La loi interdisant l'importation des médicaments produits localement

Tableau n° 18 : La loi interdisant l'importation des médicaments

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	50%	50%	50,0
Valide Oui	3	50%	50%	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°21)



Source : établi par nous même

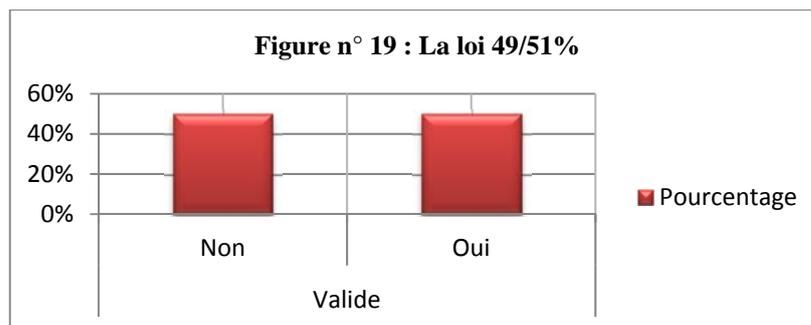
Selon la figure, pour 50% des laboratoires étrangers la loi, interdisant l'importation des médicaments produits localement, représente une contrainte.

2.3.2.4 La loi 49/51% accordant la majorité au partenaire algérien

Tableau 19 : La loi 49/51%

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	50,0	50,0	50,0
Valide Oui	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°5).



Source : établi par nous mêmes

Pour répondre à la commande gouvernementale qui impose l'investissement local aux firmes étrangères, les laboratoires pharmaceutiques ont annoncé leur implantation en Algérie en acceptant notamment de satisfaire à la règle des 51/49 en faveur du partenaire algérien. Les interlocuteurs avec qui s'est déroulé notre entretien ont avoué que cette règle représentait au début une contrainte majeure, mais que par la suite, l'idée d'un partenariat et d'une coopération basée sur le gagnant-gagnant commence sérieusement à faire son chemin.

2.3.2.5 Le manque de qualification du personnel

Tableau 20 : Le manque de qualification du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	66,7	66,7	66,7
Valide 2,00	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°7 et 11)



Source : établi par nous-mêmes.

Selon la figure, 66.7% des laboratoires, le manque de qualification du personnel dans le secteur pharmaceutique est considéré comme une contrainte.

2.3.3 La vérification de la 3^{ème} hypothèse : « le degré de satisfaction des firmes multinationales » :

Pour connaître le degré de satisfaction des investisseurs des différentes caractéristiques du marché algérien, une échelle de 1 à 5 a été établie. Les points étudiés sont :

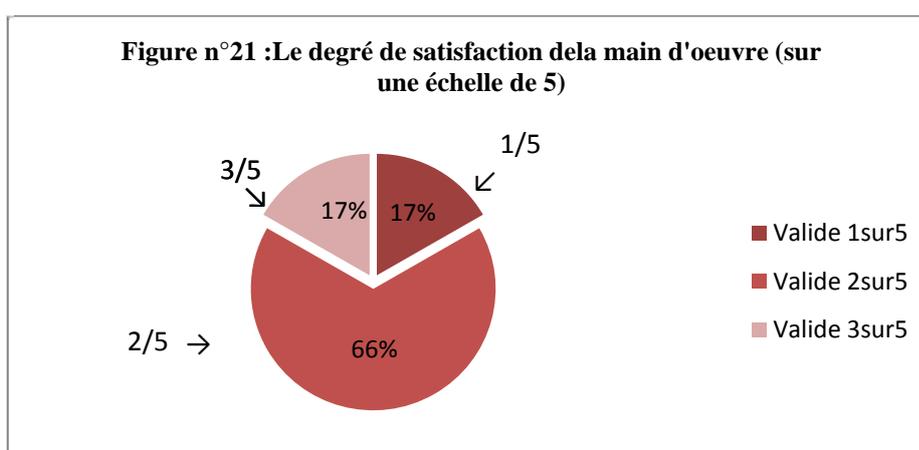
- Le degré de satisfaction de la main d'œuvre,
- Le degré de satisfaction des réseaux de distribution et de communication,
- Le degré de satisfaction concernant les lois régissant le secteur pharmaceutiques en Algérie.

2.3.3.1 Le degré de satisfaction de la main d'œuvre

Tableau n°21 : Le degré de satisfaction de la main d'œuvre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1/5	1	16,7	16,7
	2/5	4	66,7	83,3
	3/5	1	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°26)



Source : établi par nous-mêmes.

Toujours d'après les données communiquées par les sociétés interrogées, les compagnies pharmaceutiques peuvent choisir de situer leurs unités de production dans les pays où existent un

faible coût de main d'œuvre et une forte demande de médicament. C'est le cas de l'Algérie. Or, la main d'œuvre abondante dont dispose notre pays est, malheureusement, peu qualifiée.

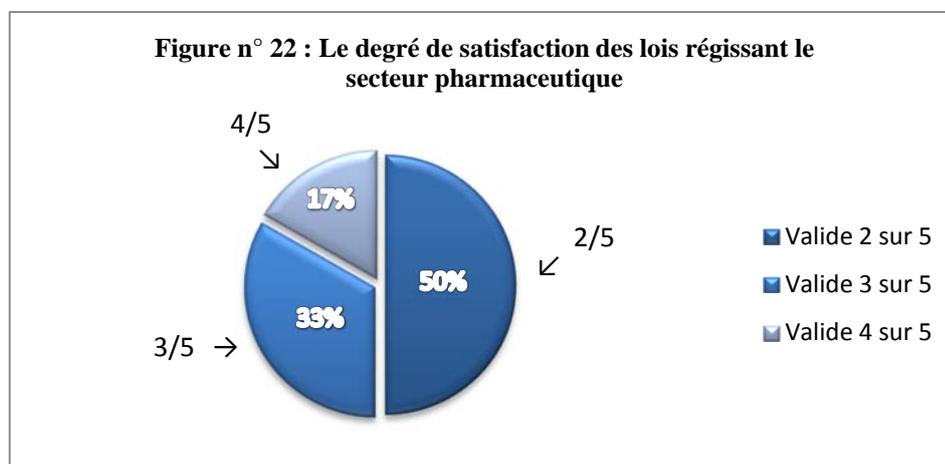
A ce propos, 66.7% des laboratoires ont manifesté un degré de satisfaction de 2 seulement sur une échelle de 5. Selon eux, chaque recrutement est systématiquement suivi d'une formation ; qu'elle soit d'ordre managérial, technique ou aussi et surtout en techniques de vente. Ce qui représente un coût supplémentaire.

2.2.3.2 Le degré de satisfaction concernant les lois régissant le secteur pharmaceutique

Tableau n°22 : Le degré de satisfaction des lois régissant le secteur pharmaceutique

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	50,0	50,0	50,0
3,00	2	33,3	33,3	83,3
4,00	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°26).



Source : établi par nous-mêmes.

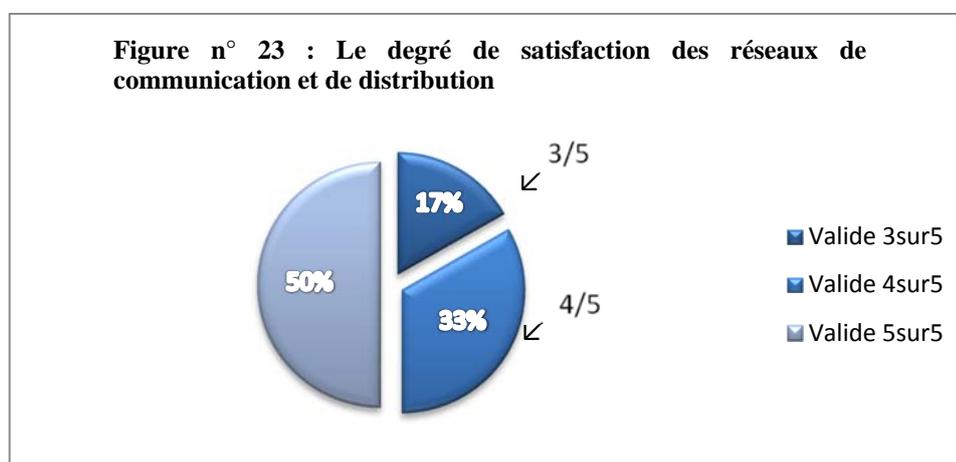
Nos différents interlocuteurs manifestent leur mécontentement quant aux changements des lois et règlements qui encadrent le secteur pharmaceutique. Ainsi, 50% déclarent être satisfait à 2 sur 5, 33.3% à 3 sur 5 et seulement 16.7% à 4 sur 5.

2.2.3.3 Le degré de satisfaction concernant les réseaux de communication et de distribution

Tableau n°23 : Le degré de satisfaction des réseaux de communication et de distribution

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	1	16,7	16,7	16,7
4,00	2	33,3	33,3	50,0
5,00	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Source : Tableau SPSS (voir le Guide d'entretien en annexe, question n°26).



Source : établi par nous-mêmes.

En ce qui concerne les réseaux de distribution et de communication, les laboratoires étrangers sont satisfaits à au moins 3 sur 5. En effet, la nature même des IDE impose l'existence d'un système de télécommunication efficient car les firmes devraient être reliées au reste du monde et surtout à leurs sociétés mères. Leur fonctionnement exige la circulation des informations, des produits, des compétences et des capitaux entre unités.

Enfin, nous avons présenté, dans ce chapitre, les résultats de l'enquête que nous avons menée. Une fois les réponses du questionnaire obtenues, l'interprétation des résultats et leur analyse seront faites afin de pouvoir établir des recommandations concernant la politique pharmaceutique du pays ainsi que le climat d'investissement qui permet l'attractivité des

différentes multinationales pharmaceutiques, ce qui représente la problématique de notre mémoire de magister.

En conclusion, la mise en valeur du secteur pharmaceutique doit valoriser la production locale pour libérer le pays d'une dépendance à 70 % d'importations extérieures. Une politique volontariste du médicament générique, touchant l'ensemble des acteurs tant les professionnels de santé (nationaux et étrangers) que les Autorités, est nécessaire pour viabiliser la production de médicaments en Algérie.

Selon la société de services informatiques à destination du secteur de santé, IMS Health, près de 30 grands fabricants de médicaments sont déjà implantés sur le marché algérien, dont le groupe français Sanofi Aventis, le géant britannique GlaxoSmithKline, Hikma Pharmaceuticals de Jordanie et le Danois Novo Nordisk. Si traditionnellement, la chaîne logistique a été dominée par des groupes français, les entreprises chinoises et indiennes jouent désormais un rôle plus important.

Les acteurs étrangers, qui en vertu de la législation actuelle sont limités à une participation de 49%, sont également tenus d'accepter les prix fixés par l'Etat pour ce qui est des médicaments, ainsi que de réduire progressivement les importations et de stimuler la production locale, en particulier en matière de génériques.

Tout au long de cette partie, nous avons essayé d'apprécier l'efficacité de cette politique quant à l'attractivité des investisseurs internationaux. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux trois hypothèses de notre problématique. Ainsi, nous avons mis l'accent sur trois mots clés : « motivations », « contraintes » et « degré de satisfaction ». Il s'agit des motivations des laboratoires pharmaceutiques à investir en Algérie, des contraintes auxquelles ils sont confrontés ainsi que de leur degré de satisfaction quant au climat d'investissement.

L'Investissement Direct Etranger pharmaceutique en Algérie croît depuis quelques années. En effet, les leaders pharmaceutiques manifestent leur intérêt à s'implanter dans le pays ; et ce pour plusieurs raisons. D'abord, le marché algérien des médicaments est un marché porteur, car les algériens sont aujourd'hui les plus grands consommateurs de médicaments en Afrique.

Pour pouvoir mener à bien l'ensemble du processus de production, de formulation ou de commercialisation, les multinationales pharmaceutiques effectuent des partenariats gagnant/gagnant avec un laboratoire algérien.

Les objectifs poursuivis par les partenaires lors de la conclusion d'une alliance peuvent être définis sur la base de différentes formes de complémentarités et d'échanges : compétences et connaissances scientifiques, infrastructures spécifiques (intervenant dans la phase de développement clinique, ou dans la phase de commercialisation), ressources financières, avantages fiscaux et partage du risque, ...

Cependant, les laboratoires locaux, qui disposent de toutes ces compétences réunies, sont rares étant donné que la plus part de nos unités de production ne correspondent pas aux normes internationales et ne pourront pas, sans une mise à niveau, servir de base à une industrie locale moderne et performante. Ce qui explique pourquoi les laboratoires étrangers ne nouent des alliances qu'avec un nombre restreint de laboratoires algériens, presque exclusivement avec Sidal.

Les multinationales affirment que mis à part la loi 49/51% qui l'oblige, l'accord d'alliance est motivé par les avantages fiscaux du partenariat, l'apport en infrastructures et de capitaux financiers.

Ainsi, les cadres interrogés (représentants des laboratoires étrangers) donnent dans un ordre décroissant de priorité, les motivations suivantes :

- 100% des laboratoires étrangers espèrent bénéficier d'un apport de capitaux financier, ce taux élevé peut être expliqué par l'obtention des laboratoires pharmaceutiques algériens de crédits d'investissements de la part du Conseil de participations de l'État (CPE).

En effet, le CPE a donné son feu vert pour un plan de développement d'un montant de 18 milliards de dinars (soit 216 millions de \$ US) du groupe pharmaceutique public. Ce plan comprend notamment un accord du gouvernement pour un crédit d'investissement d'un montant de 1,81 milliard de dinars (21 millions de \$ US) pour le financement de la création d'un centre de biotechnologies. Ce crédit d'une durée de financement de 20 ans est assorti d'un taux d'intérêt de 2%, avec un différé de cinq ans pour lesquels les intérêts seront à la charge de l'État. Le groupe public de médicaments a bénéficié également de l'accord du CPE pour un crédit d'investissement pour la création d'un centre de recherche et d'un laboratoire de bioéquivalence

pour 660 millions de dinars (7 millions de \$ US). Le groupe Sidal a également obtenu l'accord du CPE pour poursuivre sa mise à niveau avec un crédit de financement de 7,05 milliards de dinars ainsi qu'un crédit de 9 milliards de dinars pour la réalisation de nouvelles unités de production de médicaments.

- 70% des laboratoires étrangers affirment avoir conclu le partenariat pour bénéficier des avantages fiscaux.
- Enfin, 50% ont été motivés par l'apport en infrastructures du partenaire algérien.

Le second point important dans le traitement de notre recherche porte sur les contraintes auxquelles sont confrontées les firmes pharmaceutiques.

La loi qui oblige les importateurs à passer à la production du médicament dont le générique est produit en Algérie, semble représenter une contrainte pour 50% des laboratoires interrogés.

En effet, l'investisseur danois Novonordisk, se trouve obligé de substituer l'importation de l'insuline « Novonorm » par sa production au niveau national, et ce parce que le générique de novonorm est aujourd'hui fabriqué par le laboratoire algérien Biocaire.

Ainsi, la production en 2016 du Novonorm au niveau local contribuera, selon les experts, à réduire la facture des médicaments importés et à garantir la disponibilité de ces médicaments à des prix raisonnables au niveau national.

Selon notre interlocuteur, une fois le marché national algérien satisfait, l'usine « exportera vers d'autres pays africains ». Nous déduisons que la loi citée apporte ses fruits.

En faveur de la même loi, le laboratoire Merck s'installe en Algérie. En effet, depuis 2001, le laboratoire algérien Novapharm était l'importateur exclusif de médicaments des laboratoires Merck et s'est ensuite spécialisé dans le conditionnement local en 2004. La relation d'import/export qu'ont connu les deux entreprises autrefois, se transforme aujourd'hui en une joint-venture octroyant la majorité à la firme algérienne. Ainsi, en 2010 et après l'obtention de l'agrément d'investissement local, la joint-venture s'est spécialisée dans la production de près de quinze types de médicaments secs sous forme de comprimés, notamment les médicaments génériques.

D'autre part, pour répondre à la commande gouvernementale qui impose l'investissement local aux firmes étrangères, les laboratoires pharmaceutiques ont annoncé s'implanter en Algérie en acceptant notamment de satisfaire à la règle des 51/49 en faveur du partenaire algérien. Les

interlocuteurs, avec qui s'est déroulé notre entretien, ont avoué que cette règle représentait au début une contrainte majeure, mais que par la suite, l'idée d'un partenariat et d'une coopération basée sur le gagnant-gagnant commence sérieusement à faire son chemin.

Le représentant de Novonordisk nous a aussi avoué que cette dernière a préféré faire de Sidal son partenaire, pour le projet de production de l'insuline, alors qu'elle n'était pas obligé puisque elle possède elle-même une société de droit algérien, Aldeph, et qu'elle avait donc le droit de mener cet investissement seule. Sa motivation s'explique, en effet, par l'apport de Sidal en infrastructures (l'usine de Constantine que possède Sidal).

Le dernier point analysé consiste à connaître le degré de satisfaction des investisseurs pharmaceutiques implantés en Algérie.

Nous rappelons que la minimisation des coûts de production, notamment celui de la main d'œuvre, est l'un des principaux objectifs de l'implantation dans les pays en voie de développement. Or, la main d'œuvre abondante dont dispose notre pays est, malheureusement, peu qualifiée.

A ce propos, 66.7% des laboratoires ont manifesté un degré de satisfaction de 2 seulement sur une échelle de 5. Selon eux, chaque recrutement est systématiquement suivi d'une formation ; qu'elle soit d'ordre managérial, technique ou aussi et surtout en techniques de vente. Ce qui représente un coût pour la firme.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif fixé en 2008 par les autorités publiques algériennes concernant la production des médicaments, à savoir celui d'atteindre les 70% de satisfaction des besoins du marché national, peut paraître très ambitieux. Il s'agissait en effet de doubler le volume de la production nationale.

Pour la réalisation de cet objectif, les alliances stratégiques semblaient être la seule porte de sortie. En effet, la coopération des firmes pharmaceutiques étrangères était nécessaire en raison de leur apport tant en technologie qu'en savoir faire managérial et scientifique.

De ce qui précède, nous allons dresser un **récapitulatif** de l'objet de notre recherche et des résultats obtenus à partir de la grande interrogation :

« Quelles sont les facteurs déterminants qui incitent les multinationales pharmaceutiques à s'implanter en Algérie ? ».

Actuellement, les laboratoires pharmaceutiques internationaux manifestent leur volonté d'internationalisation de leur production dans les pays en voie de développement, en l'occurrence en Algérie. Il faut toutefois, que cette volonté croise une politique pharmaceutique efficiente et attractive permettant au pays d'accueil d'être choisi par les investisseurs. Il s'agira de mettre en place une difficile équation où toutes les parties seraient gagnantes. Les patients d'abord, l'investisseur étranger, son partenaire algérien, le système d'assurance maladie, l'Etat algérien et les différents opérateurs pharmaceutiques et médicaux.

Ainsi, consciente du poids que constitue l'attractivité des firmes étrangères dans le développement de sa jeune industrie pharmaceutique, l'Algérie, à l'instar des pays désireux d'attirer les capitaux étrangers, concentre sa politique pharmaceutique sur les incitations fiscales et financières.

Les trois principaux volets étudiés, à savoir:

- la motivation de l'implantation des laboratoires pharmaceutiques étrangers,
- les contraintes auxquelles ils sont confrontés,
- leur degré de satisfaction par rapport au climat d'investissement et leurs réactions face aux différentes lois régissant le secteur pharmaceutique.

Cela permet de tracer les opportunités et menaces du marché afin d'en déduire les lacunes.

Les entreprises multinationales pharmaceutiques semblent apprécier les avantages fiscaux et financiers qui leur sont accordés par l'Etat, dans le cadre de sa politique promotionnelle du médicament. A savoir : l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés, l'exonération de la taxe sur les activités professionnelles (TAP) pour les médicaments produits localement, le financement des projets pharmaceutiques, les réductions des prélèvements de sécurité sociale, le financement des équipements ou encore la prise en charge par l'Etat des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

Par ailleurs, notre marché est prometteur car les algériens sont devenus de grands consommateurs de médicaments. L'évolution de la demande s'explique par l'augmentation du niveau de vie, la transition épidémiologique et démographique ainsi que l'amélioration de la prise en charge de certaines pathologies, mais aussi et surtout par l'assurance maladie. Nous rappelons que le citoyen algérien bénéficie d'une sécurité sociale performante lui permettant le remboursement de presque la majorité des médicaments. En outre, avec la numérisation et l'introduction de la carte magnétique « Chifa », les procédures de gestion sont plus rapides et simplifiées.

Il se trouve qu'en Algérie, l'industrie pharmaceutique est jeune. En phase d'édification. Ce qui n'empêche pas les pionniers dans ce domaine de rêver d'un avenir où la production locale du générique palliera aux importations de médicaments.

En prenant en considération les points de vue cités ci-dessus, nous pouvons déduire que « le marché algérien des médicaments suscite l'intérêt de plusieurs groupes pharmaceutiques qui classent l'Algérie comme un terrain attractif ». **Ce qui confirme notre première hypothèse.**

Cependant, malgré les différentes mesures prises par l'Etat dans le but d'augmenter la production de médicament, l'objectif tracé n'est pas atteint. Selon les statistiques, la faible couverture de la demande est à 40% avec une légère amélioration depuis la promulgation de la loi obligeant les importateurs des médicaments à en faire la production localement.

Cette situation d'échec s'explique ainsi :

Les investisseurs étrangers sont aussi confrontés à plusieurs contraintes politiques et réglementaires notamment, la décision gouvernementale interdisant l'importation des médicaments produits localement. Cela a, en effet, conduit certains laboratoires à substituer l'importation par la production nationale ; et d'autres à vouloir s'implanter en Algérie.

Paradoxalement, les unités de production algériennes ne correspondent pas, pour la plupart, aux normes internationales. De ce fait, sans une mise à niveau, elles ne pourront pas servir de base à une industrie locale moderne et performante. D'ailleurs, depuis la mise en œuvre de la loi en question, les laboratoires ayant décidé de produire localement, sauf exception, n'arrivent toujours pas à concrétiser leurs projets. D'où un scénario de rupture.

Par ailleurs, les laboratoires étrangers, implantés ou non en Algérie, acceptent de satisfaire, souvent sans réserve, à la règle des 51/49% en faveur du partenaire algérien.

En vérité, ce ne sont pas fondamentalement les 49/51% qui posent problème, ni même les autres mesures, comme par exemple, l'obligation faite aux entreprises étrangères de financer leurs projets d'investissement en dinars via les banques algériennes, et sous certaines conditions, par le Fonds national d'investissements essentiellement.

L'inefficacité de nos services administratifs et bancaires, la lenteur et la longueur des procédures d'enregistrement des nouvelles molécules ou encore la délivrance des agréments représentent également de véritables repoussoirs dans ce domaine.

« La vitesse des réactions et la facilitation dans les démarches sont des facteurs clés de succès dans l'attrait de l'investissement international », nous déclare l'un des cadres des multinationales.

Ceci dit, si les incitations fiscales, financières ou autres, peuvent susciter un intérêt, elles suffiront rarement à palier l'absence de facteurs tangibles tels que la stabilité politique, la qualité des infrastructures ou celle de la main d'œuvre, jugés plus fondamentaux.

En effet, la stabilité économique et politique s'inscrit au premier rang comme condition préalable à tout investissement direct. Lorsque l'environnement légal et réglementaire est sans cesse modifié, et qu'il n'existe pas de juridictions capables d'en assurer le respect, les firmes sont amenées à limiter leurs engagements financiers.

Dans ce sens, les laboratoires pharmaceutiques plaident pour un cadre réglementaire sûr, prévisible, transparent et stable alors que le secteur connaît paradoxalement des perturbations, entre autre, l'instabilité au niveau de l'institution de tutelle, à savoir, le ministère de la santé. Le changement fréquent de la réglementation pour des raisons plutôt subjectives ou politiques que par intérêt économique.

Ainsi, il reste à exploiter beaucoup de pistes pour améliorer l'attractivité du pays. Moderniser et fluidifier notre management et nos pratiques administratives est une orientation très sérieuse. Organiser une meilleure intercommunication avec les partenaires potentiels, en est une autre. Rehausser le niveau de qualification des ressources humaines serait un sérieux atout.

En effet, l'Algérie accuse un retard considérable dans la formation des cadres, particulièrement ceux spécifiques à l'industrie pharmaceutique. C'est certainement un point fondamental qui doit requérir toute l'attention. Le développement de l'industrie pharmaceutique étant aussi un problème de ressources humaines qualifiées. Cependant, à ce jour, il n'existe pas de chaire de pharmacie industrielle, ni de centre de formation pour les techniciens alors que l'université produit chaque année des centaines de pharmaciens généralistes sans débouché.

Toutes ces menaces ont toutefois lourdement pesé pour différer toute décision stratégique de la part des firmes multinationales. Ces dernières ont cependant, pour la plupart, tenu à garder une présence sur le marché algérien.

De toutes les décisions importantes que l'on devrait prendre, ce sont exactement les mêmes qui pourraient développer l'investissement productif national car en définitif, c'est ce dernier qui peut développer durablement le pays. Cela exigerait une révision profonde de nos priorités.

Au vue des points cités ci-dessus, la deuxième hypothèse (la politique pharmaceutique nationale peut être efficace à condition que certaines contraintes politiques, administratives et réglementaires obsolètes soient levées, et que des mesures incitatives soient prises) ainsi que la troisième (afin de répondre aux attentes des investisseurs étrangers l'Etat doit améliorer certains avantages comparatifs tels que la qualification et la productivité de la main d'œuvre, la densité des réseaux de communication et de distribution...) sont confirmées.

Enfin, parvenir à produire 70% de la demande en médicament passe par la création, pour le producteur, d'un environnement favorable du point de vue économique, administratif, technique et réglementaire :

- Un environnement économique qui favorise l'investissement dans la production plutôt que dans l'importation. Pour le producteur cela signifie, un environnement où l'acte d'investir serait plus profitable que l'acte d'importer.
- Un environnement administratif et technique qui accompagne efficacement les producteurs et leur allège les contraintes bureaucratiques actuelles.

- Un cadre légal et réglementaire stable, transparent et cohérent avec l'objectif de développement rapide d'une production nationale de qualité.

Pour ce faire, l'intervention de l'Etat doit être axée sur des piliers stratégiques comme :

- Le capital humain et le financement des projets de production,
- L'amélioration des lois encadrant l'activité économique,
- L'amélioration de l'enseignement universitaire pour l'adapter aux besoins de l'industrie pharmaceutique.

Notre travail de recherche a rencontré **trois limites** :

- La première renvoie au nombre restreint des travaux consacrés aux IDE pharmaceutiques en Algérie, inhérents spécialement aux nouvelles orientations politiques du secteur.
- La deuxième limite concerne l'étude comparative des marchés pharmaceutiques des trois pays du Maghreb. En raison des difficultés de recueillir des informations fraîches, complètes et actualisées sur les secteurs pharmaceutiques marocains et tunisiens.
- Enfin, l'étude empirique de notre travail devait permettre d'extrapoler et d'étendre notre analyse à une grande partie des entreprises étrangères en Algérie dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Cela n'a pas été possible à cause du faible taux de répondant des entreprises ciblées. En effet, seules six entreprises (Pfizer, Sanofi, Novo nordisk, Novartis, Astrazéneca et Merck) ont accepté de répondre à notre questionnaire alors que plusieurs autres ont été sollicités, notamment (Dar ed Dawa, Hikma pharma, Mérinal et MSD,...). Néanmoins, cela ne devrait pas soulever un problème de pertinence de cet échantillon vu que les objectifs et la stratégie d'internalisation est pratiquement identique chez toutes les firmes du secteur.

En ce qui concerne **les perspectives**, une question s'impose :

Quels sont les facteurs clés qui conditionnent le succès d'une alliance pharmaceutique ?

On peut se demander, à travers cette question, si les partenariats algéro-étrangers dans le secteur pharmaceutique permettront le transfert de technologie et une mise à niveau des firmes locales.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. **Andref W.**, « Les multinationales globales », ed. La Découverte, Paris, 1996.
2. **Broutelle A. et Rocle R.**, « Les génériques, une révolution sur le marché des médicaments », Regards croisés sur l'économie, ed. La Découverte, Vol n°5, 2009.
3. **Croue C.**, « Marketing international », ed. De Boeck-wesmaels, Bruxelles, 2002.
4. **Crozet M. et Crozet M.**, « La nouvelle économie géographique », ed. La Découverte, 2009.
5. **Dumoulin J., Kaddar M., et Coll**, « Le médicaments au Maghreb et en Afrique noire francophone : une initiative de frères des hommes avec la participation de l'industrie pharmaceutique », ed. PUG, Grenoble, 1989.
6. **Ferrier D.**, « La concession commerciale », ed. Encyclopédie Dalloz, 1990.
7. **Fenneteau H.**, « Le cycle de vie des produits », ed. Economica, Paris, 1998.
8. **Krugman P. et Obstfeld M.**, « Economie internationale », 8^{ème} édition, ed. Pearson, 2009.
9. **Magretta J.**, « Comprendre Michael Porter : Concurrence, Stratégie », ed. Eyrolles, 2012.
10. **Meier O.**, « Entreprise multinationale », ed. Dunod, Paris, 2005.
11. **Meier O. et Schier G.**, « Stratégie de croissance : Fusions-acquisitions, Alliances stratégiques, Développement interne », ed. Dunod, Paris, 2009.
12. **Michalet C.A.**, « La séduction des nations ou comment attirer les investissements », ed. Economica, Paris, 1999.
13. **Michalet C.A.**, « Un nouvel impératif de la politique industrielle dans la globalisation : l'attractivité » in Bouet A et C Le chacheux, globalisation et politique économique : les marges de manœuvre, ed. Economica, Paris, 1999.
14. **Michalet C.A.**, « Qu'est ce que la mondialisation », ed. La Découverte, Paris, 2002.
15. **Mucchielli J.L.**, « Multinational et mondialisation », ed. Seuil, Paris, 1998.
16. **Mucchielli J.L.** « Relations économiques internationales », 4^{ème} édition, ed. Hachette, Paris, 2001.
17. **Pignare P.**, « Le grand secret de l'industrie pharmaceutique », ed. La Découverte, Paris, 2004.

18. **Porter M.E.**, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », ed. Dunod, 1986.
19. **Porter, M.E.**, « L'avantage concurrentiel des nations », InterEditions, Paris, 1993.
20. **Reinelli M.**, « La multinationalisation des firmes », ed. Economica, Paris, 1979.
21. **Serre M.C et Wallet-Wodka D.**, « marketing des produits de santé », ed. Dunod, 2^{ème} édition, 2014, p 206.
22. **Simon F.L.**, « Théorie et pratique du droit de la franchise », ed. Joly, 2009.
23. **Suarez A.**, « Commerce international et environnement », ed. Hachette, 2010.

Articles

24. **Abecassis P. et Coutinet N.**, «Nouveaux comportements et nouvelles relations entre agents: l'émergence de marché(s) du médicament? », Journal d'Économie Médicale, vol 25, n°7-8, 2007, pp. 382-392.
25. **Abecassis P. et Coutinet N.**, « Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques, ed. La Doc.française n°7, 2008, pp. 111-139.
26. **Abecassis P. et Coutinet N.**, « Une approche descriptive des stratégies de F&A et d'alliances des firmes pharmaceutiques», Journal d'Économie Médicale, vol 26, n°6-7, 2008, pp. 317-330.
27. **Abecassis P. et Coutinet N.**, « Le colloque singulier sur ordonnance des firmes pharmaceutiques», Journal d'Économie Médicale, Vol 27, n°3, 2009, pp. 146-163.
28. **Abecassis P. et Coutinet N. et Domin J.P.**, « Les principes mutualistes confrontés aux modalités de regroupement des organismes complémentaires d'assurance maladie », RECMA, n°331, 2013.
29. **Abed L., Benbahmed L. et Touafek A.**, « Enjeux et perspective de l'environnement pharmaceutique en Algérie », CIOPF, Paris, 2008.
30. **Alaya M.**, « À quelles conditions les IDE stimulent-ils la croissance ? », Mondes en développement, n° 148, 2009, pp. 119-138.
31. **Benkimoun P.**, « Littérature et industrie pharmaceutique : je t'aime, moi non plus », Les Tribunes de la santé, n° 23, 2009, pp. 51-56.
32. **Bouoiyour J.**, « Investissements directs étrangers et productivité. Quelles interactions dans le cas des pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord ? », Revue Economique, 2009/1 Vol. 60, p. 109-131.

33. **Broutelle A. et Rocle R.** «Les génériques, une révolution sur le marché des médicaments » Regards croisés sur l'économie, La Découverte, Vol n°5, 2009.
34. **Coase R.H.**, « The Nature of the Firm », ed. *Economica*, New series, Vol 4, N° 16.Nov, 1937, pp. 386-405.
35. **Coissard S.**, « Perspectives. La nouvelle économie géographique de Krugman P. Apports et limites », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2007, pp. 111-125.
36. **Colovic A. et Mayrhofer U.**, « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, n° 184, 2008, pp. 151-165. .
37. **Dang R.G et Longhi .C.**, « Clusters et stratégies de clusters : le cas su pôle de compétitivité « solutions communicantes sécurisées », *Revue d'Economie Industrielle* , 4^{ème} trimestre 2009, pp. 121-152.
38. **Derraji A.**, « Droit de substitution : craintes et réalité », rédacteur en chef de l'Officiel, 2009.
39. **Deroy X.**, « Le secteur pharmaceutique et l'histoire du contrôle de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, n° 188-189, 2008, pp. 175-183.
40. **Driss S.**, « L'attractivité des investissements directs étrangers industriels en Tunisie » in « Région et Développement » n° 25-2007.
41. **Dunning J.H.**, « International production and the multinational entreprise », London ; Boston : Alen and Unwin, 1981.
42. **Dunning J.H.**, « Reappraising the electric paradigm in an age of alliance capitalism », *Journal of International Business Studies*, n°29, 1998, pp. 45-66.
43. **Dunning J.H.**, « The electric paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity », *International Business Review*, n°9, 2000, pp. 163-190.
44. **Ferrara L. et Henriot A.**, « La localisation des entreprises industrielles : Comment apprécier l'attractivité des territoires ? », *Economies internationales*, 2004, p.91-111.
45. **Fremaux P.**, « Williamson et la nouvelle théorie institutionnelle », *Alternatives Economiques*, N°122, décembre 1994.
46. **Frimousse S.**, «Attractivité des territoires sud-méditerranéen, alliances inter-firmes et intégration régionale euro-méditerranéenne », *Revue Sciences de Gestion*, n°48, 2005.
47. **Gérardin H. et POIROT J.**, « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol.38, n°149, pp. 27-41.
48. **Hatem F.**, « L'attractivité du territoire : de la théorie à la pratique », *L'industrie en France et la mondialisation*, 2004.

49. **Hauray B.**, « Les laboratoires pharmaceutiques et la construction d'une régulation européenne des médicaments », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3-4, 2007, pp. 233-256.
50. **Harfi M. et Mathieu C.**, « Internationalisation de la Recherche et Développement des entreprises et attractivité de la France », *Horizons Stratégiques*, n° 7, 2008, pp. 72-92.
51. **Hatem F.**, « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Revue Pouvoirs Locaux*, n°61, 2^{ème} trimestre, 2004.
52. **Hymer S.H.**, « The multinational corporation and the law of uneven development, in Bhagwati J., *Economics and World Order*, London, Mc Millan, 1972.
53. **Hymer S.H.**, « The efficiency of multinational corporations », *The American Economic Review* n°60, 1970, pp 411-448. In Pitelis C.N., “Stephen Hymer, the Multinational Firm and Multinational Corporate Capital », 7th Conference of the Greek Historiens of Economic Thought National University of Athens, 27-28 May, 2005.
54. **Jacomín C.**, « S’implanter en Algérie », *Revue Banque*, n°697, 2007, pp. 60-61.
55. **Jasmin E.**, « Nouvelle économie et Firmes Multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme électrique », *Centre Etudes Internationales et Mondialisation*, Université du Québec à Montréal, 2003.
56. **Karray Z. et Toumi S.**, « Investissement Direct Étranger et Attractivité Appréciation et enjeux pour la Tunisie », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2007, pp. 479-501.
57. **Kindleberger C.P.**, « *American Business Abroad* », New Haven, Yale University Press, 1969, in Guillén M.F. et Garcia-Canal E, *The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals Forms Emerging Economies*”, *Academy of Management Perspectives*, mai, 2009, pp 23-35.
58. **Lassudrie Duchêne B. et Mucchielli J.L.**, « Les échanges intra-branche et la hiérarchisation des avantages comparés dans le commerce international », *Revue Economique*, 1979.
59. **Levasseur S.**, « Investissement Direct Etranger et Stratégie des entreprises multinationales », *revue de l'OFCE : l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques* », Paris, 2002.
60. **Michalet C.A.**, « Globalisation, Attractivité et Politique Industrielle » texte fait partie d'un ouvrage à paraître à l'automne, ed. Hahette, Tome 2, Vol. 2, Paris, 1993.
61. **Michalet C.A.**, « Les multinationales et la crise, Tiers-Monde », vol.26, n°104, 1985, pp. 931-932 ; en **Croue C.**, « *Marketing international* », De Boeck-Wesmaels, Bruxelles, 2002, p.41.

62. **Michalet C.A.**, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des États », *Revue Française de Gestion*, n° 177, 2007, pp. 141-148.
63. **Meziane A.**, « Le laboratoire Sanofi Aventis Algérie confirme son engagement sur le marché algérien Construction d'une usine à Sidi Abdellah », **le Maghreb**, **juin 2011**.
64. **Mokrani K.**, « Les médicaments interdits d'importation connu », *la Tribune*, 2008.
65. **Moreau A., Sophie Rémond S. et Weinmann N.**, « L'industrie pharmaceutique en mutation ». *Les Etudes de la Documentation Française*. Paris 2002.
66. **Moulle V.**, « Top 10 des big pharma en 2013 : la pharma mondiale en quête de nouvelles fusions », *Industrie Pharmaceutique*, 2014.
67. **Mucchielli J.L.** « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation ». In: *Revue d'Economie Industrielle*. Vol. 55. 1er trimestre 1991. pp. 118-134.
68. **Pauron. M.**, « Maghreb : ambitions en laboratoires », *Revue Jeune Afrique*, 07/09/2011.
69. **Porter, M.E.**, « *The Competitive Advantage of Nations* », New York, The Free Press, 1990.
70. **Radji Z.**, « Partenariat dans l'industrie pharmaceutique : AstraZeneca s'installe en Algérie », *l'Actualité*, 2012.
71. **Ravix J.T. et Sautel O.**, « Comportements des firmes et commerce international », *Revue de l'OFCE*, n°100, 2007, pp. 175-199.
72. **Rozenblat C.**, « Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational », *L'Information Géographique*, Vol. 71, 2007, pp. 43-66.
73. **Rozin P.**, « La flexibilité dans les laboratoires de recherche, évaluation et conséquences. L'exemple de Sanofi-Aventis », *Management et Avenir*, n° 22, 2009, pp. 11-29.
74. **Sassi M.**, « Industrie pharmaceutique : une délégation de Novartis en Algérie », *Algérie Patriotique*, 2014.
75. **Sultan-Taïeb H.**, « Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique », *Laboratoire d'Economie et de Gestion*, Université de Bourgogne, 2009.
76. **Tshibwabwa Kudithshini J.**, « Gouvernance globale et administrations publiques locales congolaises : Le rôle du FMI, de la Banque Mondiale, des multinationales et des élites politiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 74, 2008, pp. 213-234.

77. **Toumi S.**, « Facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Tunisie », L'Actualité Economique, vol. 85, n° 2, 2009, pp. 209-237.
78. **Van Huffel C.**, « Investissements directs étrangers : Problèmes et enjeux pour les pays du Sud et de l'Est de la méditerranée », Revue Région et Développement, n°13, 2001. pp.195-216.
79. **Vernon R.**, « International investment and international trade in the product cycle », Quartely Journal of Economics Vol. 80, n°2, 1966, pp. 190-207.
80. **Wenger S.**, « Au Maroc, l'industrie pharmaceutique s'impatience », Jeune Afrique, 2015.
81. **Williamson O.E.**, « Transaction Cost Economics: an introduction », Discussion Paper, March, 2007.
82. **Zerhouni E.**, « Les Grandes Tendances de l'innovation biomédicale au XXI^e siècle », leçon inaugurale au Collège de France. 20 janvier 2011. Page 27.

Mémoires et thèses

83. **Abi Ayad A.**, « Le secteur pharmaceutique algérien », mémoire de magister en sciences commerciales, option : Marketing international, sous la direction du Pr. Benhabib A, soutenu à l'université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2012.
84. **Billard S.**, « Les rapprochements d'entreprises : alliances au sein de l'industrie pharmaceutique », thèse de doctorat en pharmacie, sous la direction du Pr Truchaud A., soutenue à l'université de Nantes, octobre 2003.
85. **Boualam F.**, « L'investissement direct à l'étranger : le cas de l'Algérie », thèse de doctorat en économie, sous la direction du Pr. Dumas A., soutenue à l'université de Montpellier I, Faculté d'économie, Ecole doctorale Economie et Gestion, juillet 2010.
86. **Graiche L.**, « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et Stratégies », mémoire de magister en sciences de gestion, option : Management des entreprises, sous la direction du Pr. Guendouzi B., soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2012.
87. **Sarrailh J.**, « Le processus d'internationalisation des firmes créatives », mémoire de maîtrise en science de la gestion : affaires internationales, HEC Montréal, janvier, 2010.

Rapports et journaux

88. **Banque Mondiale**, « De l'efficacité des incitations fiscales pour promouvoir l'investissement », Le programme MENA-OCDE pour l'investissement et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Tunis 10-11 Avril, 2008.
89. **Banque Mondiale**, « Rapport de suivi de la situation économique au Moyen-Orient et Afrique du Nord », 2014.
90. **Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective**, « L'industrie pharmaceutique : état des lieux, enjeux et tendances lourdes...dans le monde et en Algérie », rapport sectoriel n°1, janvier 2012.
91. **Direction Générale des Entreprises**, « La globalisation des leaders pharmaceutiques », 2004. document téléchargé à l'adresse suivante : www.industrie.gouv.fr/pdf/pharma.pdf.
92. **IMS Health**, « Une vision internationale du marché pharmaceutique », Intelligence 360, 2006.
93. **IMS Health**, « L'industrie pharmaceutique mondiale est en pleine mutation », 2007.
94. **IMS Health**, « Le Marché Pharmaceutique dans le Monde et en France : Bilan et Perspective 2009-2010 » Claude LE PEN, Professeur Université Paris-Dauphine- Consu
95. **IMS Health**, « Le marché pharmaceutique dans le monde et en France : bilan et perspective intelligence.360 » du cabinet IMS Health, 2010.
96. **IMS Health**, « L'analyse mensuelle du marché des médicaments : médico-économie, le vrai départ ? », lettre d'information n°74, décembre 2014.
97. **IPMED**, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : défis nationaux et enjeux partagés », n°13, avril 2012. Disponible au : www.ipemed.coop/fr/nosprojets-r16/sante-c89/chantier-sante-sc89.
98. **IPMED**, « Vers un marché Maghreb du médicament », 2013.
99. **Journal Officiel**, « L'arrêté relatif à l'interdiction d'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie », novembre 2008.
100. **Leem**, « 100 Questions que l'on nous pose - Question 1 : Quelles sont les étapes de la vie d'un médicament ? », sur Site officiel du Leem, 6 juillet 2012 (consulté le 22 juin 2015).
101. **OCDE**, « Mesurer la globalisation », Paris, 2001.
102. **OCDE**, « L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts », Paris, 2002.

103. **OCDE**, « L'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption », Documents de travail sur l'investissement international, n°2003/2, juin, 2003.
104. **OCDE**, « Fiscalité et développement, projet de principe pour améliorer la transparence et la gouvernance des incitations fiscales à l'investissement dans les pays en voie de développement », juin, 2013.
105. **OMC**, « les brevets pharmaceutiques et l'accord sur les aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touche au Commerce », septembre 2006.
106. **OMS**, « Rapport des travaux de la commission consultative du médicament et des produits de santé », Janvier 2013.
107. **UNOP**, « Les médicaments interdits d'importation connu », 2008.

Liens

108. <http://www.andi.dz/index.php/fr/investir-en-algerie>
109. <http://www.lefinancier-dz.com>
110. <http://www.cci.fr/web/international/developpement-International/-/article/Vous+informer/Vous+informer>
111. www.eco-entreprise.fr
112. <http://www.interpharma.ch/fr>
113. www.caci.dz
114. www.transactiondalgerie.com
115. www.ipemed.coop.fr
116. www.liberté-algérie.com
117. <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/08/18/article.php?sid=182951&cid=2>

ANNEXE 1

« Guide d'entretien avec les représentants des laboratoires pharmaceutiques étrangers »

Informations générales concernant le laboratoire pharmaceutique :

Nom du laboratoire pharmaceutique : Cliquez ici pour taper du texte.

Début d'activité : Cliquez ici pour taper du texte.

Capital social : Cliquez ici pour taper du texte.

Chiffre d'affaire (année 2014) : Cliquez ici pour taper du texte.

Nombre de salariés : Cliquez ici pour taper du texte.

Nombre médicaments fabriqués : Cliquez ici pour taper du texte.

Questionnaire répondu par Mr/M. : Cliquez ici pour taper du texte.

Occupant le poste de : Cliquez ici pour taper du texte.

Motivations des laboratoires pharmaceutiques étrangers :

1. Depuis quand êtes vous implanté en Algérie ? Cliquez ici pour taper du texte.

2. Vous avez choisi de vous implanter en Algérie pour :

La situation géographique du pays : aux portes de l'Europe et dans le même temps portail de l'Afrique

L'abondance et la qualification de la main d'œuvre

Le faible coût de la main d'œuvre

Le marché de consommation prometteur (Les algériens sont aujourd'hui de grands consommateurs de médicaments)

L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux

L'existence de matières première pour la production de médicaments

L'extension de la sphère économique et commerciale (bénéficiaire d'économie d'échelle)

3. Êtes-vous partenaire avec un ou plusieurs laboratoires algériens ?

Oui.....Si Oui, veuillez préciser lequel: Cliquez ici pour taper du texte.

Non

4. Depuis quand ce partenariat ? Cliquez ici pour taper du texte.

5. Si oui, l'accord d'alliance est motivé par :

La loi 49/51% qui nous oblige à le faire

Les infrastructures spécifiques que possède votre partenaire

Le partage du risque

L'apport de capitaux financiers

L'apport en savoir faire managériale

L'apport en technologie et la formation du personnel

L'apport en compétences et connaissances scientifiques

Les avantages fiscaux du partenariat

Autres : Cliquez ici pour taper du texte.

6. Quelle forme d'alliance ?

Joint-venture

Fusions/acquisitions

Contrat de licence

Autre : Cliquez ici pour taper du texte.

7. Pour vous, quelles ont été les principales contraintes liées à l'implantation ?

La négociation avec le partenaire

La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau produit. Veuillez préciser le délai.

La lenteur dans la délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché.

La lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement de production.

Le manque de qualification du personnel.

La lenteur du système bancaire

Autres : Cliquez ici pour taper du texte.

Déroulement de l'activité

8. Vous produisez des médicaments

Génériques

Princeps

9. Combien de classes thérapeutiques produisez-vous en Algérie ? Cliquez ici pour taper du texte.

10. Votre personnel est il algérien à 100% ?

Oui

Non si NON, veuillez préciser le pourcentage Cliquez ici pour taper du texte.

11. Vos salariées ont-ils déjà bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

12. Si OUI, de quelle formation s'agit il ?

D'ordre technique

D'ordre managérial

Transmission de compétences et de connaissances scientifiques

Autres :

13. Les résultats réalisés en Algérie correspondent-ils à vos attentes initiales ?

Oui, tout à fait

Non, pas vraiment

Pourquoi ? :

14. Comptez- vous faire une nouvelle implantation en Algérie ?

- Oui
- Non

15. Quelles sont les raisons ?

Cliquez ici pour taper du

texte.

16. Projetez-vous d'exporter une partie des médicaments produits en Algérie vers d'autres pays de la région ?

- Oui
- Non, pas pour le moment.

17. Si NON, quelles sont les raisons ?

- La quantité produite pour le moment est insuffisante
- L'accès aux pays de la région est difficile
- Les procédures d'exportation sont contraignantes
- Une étude de marché est en train de se faire.
- Autres

18. Ya t-il eu des ruptures de stock des médicaments que vous produisez en Algérie ?

- Oui
- Non

19. Si Oui, quelles sont les raisons ?

Cliquez ici pour taper du tex

20. Le partenariat vous permis :

- D'accroître votre capacité de production
- D'augmenter votre chiffre d'affaire
- D'améliorer votre savoir-faire
- De réduire les coûts
- Autres :

Loi et règlement régissant le secteur pharmaceutique

**21. La politique pharmaceutique algérienne interdit l'importation des médicaments produits localement et favorise la production des génériques.
Pensez-vous que cela joue en votre faveur ?**

- Oui
- Non

22. Pourquoi ?

Cliquez ici pour taper du tex

te.

23. L'Etat vous a-t-il déjà refusé l'enregistrement d'un médicament ?

- Oui
- Non

Si OUI, quel était le motif de l'autorité compétente ?

Cliquez ici pour taper du t

exte.

24. Le ministère du travail et de la sécurité sociale vous a-t-il déjà refusé le remboursement d'un médicament ?

- Oui
- Non

25. S'agit-il d'un médicament générique ?

- Oui
 Non

Degrés de satisfaction des laboratoires

26. Sur une échelle de 1 à 5 quel est votre degré de satisfaction concernant les caractéristiques suivantes :

	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5
Délai de délivrance de l'agrément de l'établissement de production					
Délai de délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché					
Qualification du personnel					
Chiffre d'affaire réalisé en Algérie					
Loi et réglementation régissant le secteur pharmaceutique					
Modernité des infrastructures					
Développement des réseaux de distribution et de communication					

27. Etes- vous satisfait des résultats réalisés en Algérie ? (les résultats réalisé correspondent – ils à vos attentes initiales ?)

- Oui
 Non

28. Enfin, avez-vous des remarques ou suggestions concernant votre implantation ou le déroulement de votre activité ?

Cliqu

ez ici pour taper du texte

LISTE DES ABREVIATIONS

- API : Agence de Promotion de l'Investissement.
- ADPIC : Aspects des Droits de la Propriété Intellectuelle touchant au Commerce.
- AMM : Autorisation de Mise sur le Marché.
- ASMR : Amélioration du Service Médical Rendu.
- BPF : Bonnes Pratiques de Fabrication.
- CNAS : Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.
- CNUCED :
- FDA: Food and Drug Administration.
- FIAS : Foreign Investment Advisory Service.
- F et A : Fusions et Acquisitions.
- FMN : Firme MultiNationale.
- HAS : Haute Autorité de Santé.
- IDE : Investissement Direct Etranger.
- IPEMED :
- JV : Joint-Venture.
- OCDE : Organisation de la Coopération et du Développement Economique.
- OLI : Ownership.
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé.
- PVD : Pays en Voie de développement.
- PD : Pays Développés.
- PNF : Pays de la Nouvelle Frontière.
- R et D : Recherche et Développement.
- RDP : Résumé des caractéristiques du Produit.
- SMR : Service Médical Rendu.
- SNAPO : Syndicat National Algérien des Pharmaciens d'Officie.
- SCI : Société du Commerce International.
- SGE : Société de Gestion Export.
- TVA : Taxe sur le Valeur Ajoutée.
- UNOP : Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les phases de recherche et de développement d'une molécule	86
Tableau n°2 : Les dix premières entreprises pharmaceutiques mondiales en 2013	101
Tableau n°3 : Les principales similitudes et différences des trois marchés du Maghreb.....	110
Tableau n°4 : L'évolution des importations des médicaments depuis 2004	141
Tableau n°5 : SWOT du marché pharmaceutique algérien	146
Tableau n°6 : La situation géographique de l'Algérie.....	153
Tableau n°7 : La qualification de la main d'œuvre	154
Tableau n°8 : Le faible coût de la main d'œuvre	154
Tableau n°9 : Le marché de consommation prometteur.....	155
Tableau n°10 : L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux	156
Tableau n°11 : L'existence de matières premières des médicaments	156
Tableau n°12 : Le bénéfice d'économie d'échelle	157
Tableau n°13 : La négociation du laboratoire étranger avec le partenaire algérien	158
Tableau n°14 : La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau médicament	159
Tableau n°15 : La lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement de production ..	159
Tableau n°16 : La lenteur dans la délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché	160
Tableau n°17 : La lenteur du système bancaire.....	160
Tableau n°18 : La loi interdisant l'importation des médicaments.....	161
Tableau n°19 : La loi 49/51%.....	161
Tableau n°20 : Le manque de qualification du personnel	162
Tableau n°21 : Le degré de satisfaction de la main d'œuvre	163
Tableau n°22 : Le degré de satisfaction des lois régissant le secteur pharmaceutique	164
Tableau n°23 : Le degré de satisfaction des réseaux de communication et de distribution	165

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Le cycle de vie classique d'un produit	12
Figure n°2 : Le cycle de vie d'un médicament.....	85
Figure n°3 : Le circuit administratif d'un médicament	88
Figure n°4 : La perte des brevets des médicaments	92
Figure n°5 : Le marche pharmaceutique mondial par zone géographique	100
Figure n°6 : Les décisions de l'encadrement du secteur pharmaceutique en Algérie	135
Figure n°7 : La situation géographique de l'Algérie	154
Figure n°8 : La qualification de la main d'œuvre.....	154
Figure n°9 : Le faible coût de la main d'œuvre	155
Figure n°10 : Le marché de consommation prometteur	155
Figure n°11 : L'existence d'un environnement concurrentiel avantageux.....	156
Figure n°12 : Le bénéfice d'économie d'échelle.....	157
Figure n°13 : La négociation du laboratoire étranger avec le partenaire algérien.....	158
Figure n°14 : La lenteur dans l'enregistrement d'un nouveau médicament.....	159
Figure n°15 : La lenteur dans la délivrance de l'agrément de l'établissement de production.....	159
Figure n°16 : La lenteur dans la délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché.....	160
Figure n°17 : La lenteur du système bancaire	160
Figure n°18 : La loi interdisant l'importation des médicaments	161
Figure n°19 : La loi 49/51%	162
Figure n°20 : Le manque de qualification du personnel.....	162
Figure n°21 : Le degré de satisfaction de la main d'œuvre.....	163
Figure n°22 : Le degré de satisfaction des lois régissant le secteur pharmaceutique.....	164
Figure n°23 : Le degré de satisfaction des réseaux de communication et de distribution.....	165

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale	1
Partie I : La problématique de l'implantation des Firmes Multinationales à l'étranger	
Introduction	6
Chapitre I : L'internationalisation des Firmes Multinationales : Théorie et Stratégie	6
Section I : Les théories de la multinationalisation des firmes	7
1.1 Les théories de l'avantage comparatif	8
1.1.1 L'apport de Hymer (1969)	8
1.1.2 L'apport de Kindleberger (1969)	9
1.1.3 L'apport de Porter (1986)	9
1.2 Les théories traditionnelles de la multinationalisation.....	10
1.2.1 L'apport de Williamson (1975)	11
1.2.2 L'apport de Vernon (1966).....	12
1.2.2.1 La première phase : lancement et croissance.....	13
1.2.2.2 La deuxième phase : maturité.....	13
1.2.2.3 La troisième phase : déclin.....	14
1.2.3 L'apport de Dunning (2000).....	14
1.2.3.1 L'avantage spécifique	15
1.2.3.2 L'avantage de localisation.....	15
1.2.3.3 L'avantage d'internalisation	16
1.3 Les nouvelles théories de la multinationalisation	17
1.3.1 L'apport de Krugman.....	18
1.3.2 La théorie de la réaction oligopolistique	18
1.3.3 La théorie du capital savoir	19
Section II : Les stratégies d'implantation des firmes multinationales	20
2.1 Les stratégies de rationalisation de la production	21
2.1.1 La stratégie de minimisation des coûts salariaux.....	21
2.1.2 La stratégie de minimisation des autres coûts de production.....	22
2.2 Les stratégies de marché	23

2.2.1 La stratégie des clusters	25
2.2.2 La stratégie de la demande	26
2.2.3 La stratégie technico-financière	26
2.3 La stratégie d'approvisionnement	27
Chapitre II : Le processus d'internationalisation des firmes	30
Section I : L'internalisation sans engagement de capital	30
1.1 L'exportation directe	31
1.2 L'exportation indirecte	31
1.2.1 La société du commerce international	32
1.2.2 La société de gestion export	33
1.2.3 Le bureau d'achat à l'étranger	34
1.3 L'implantation par association	35
1.3.1 La franchise commerciale	35
1.3.2 La licence internationale	38
Section II : L'internalisation avec engagement de capital	41
2.1 La joint-venture	42
2.1.1 Les motivations de la joint-venture	42
2.1.2 Les avantages de la joint-venture	43
2.1.3 Les inconvénients de la joint-venture	43
2.2 La sous-traitance internationale	45
2.3 L'implantation conjointe	45
2.3.1 Le bureau de représentation et la succursale	45
2.3.2 La filiale	47
2.3.3 La firme transnationale	50
Chapitre III : La politique d'attractivité des pays d'accueil	53
Section I : Les déterminants de l'attractivité des territoires	53
1.1 La notion de l'attractivité	53
1.2 Les facteurs économiques fondamentaux	59

1.2.1 La taille du marché.....	59
1.2.2 Le coût des facteurs de production	60
1.2.3 La libéralisation des politiques commerciales	61
1.3 Les facteurs politiques et réglementaires.....	62
1.3.1 La stabilité économique et politique.....	62
1.3.2 L'examen des politiques et loi existantes.....	63
1.3.3 Le maintien de la dynamique des réformes.....	63
Section II : Les incitations à l'Investissement Direct Etranger.....	64
2.1 Les incitations fiscales et financières	64
2.1.1 Les incitations fiscales	65
2.1.2 Les incitations financières.....	66
2.2 Les agences de promotion de l'investissement.....	66
2.2.1 La construction de l'image de marque.....	67
2.2.2 Le service aux investisseurs	67
2.2.3 La promotion de la politique d'investissement.....	68
2.3 Les autres incitations	69
2.3.1 La qualité des infrastructures	69
2.3.2 La lutte contre la recherche de rente.....	70
2.3.3 Le cadre administratif.....	70
Conclusion.....	73
Partie II : L'implantation des laboratoires pharmaceutiques et la présentation de l'expérience algérienne	
Introduction	75
Chapitre I : L'industrie pharmaceutique mondiale.....	78
Section I : Les caractéristiques du marché mondial des médicaments	79
1.1 La segmentation du marché des médicaments	79
1.1.1 Les médicaments princeps	79
1.1.2 Les médicaments génériques.....	80
1.1.3 Les OTC.....	81
1.2 Le cycle de vie des médicaments	82

1.2.1	La découverte du médicament et son développement	83
1.2.2	La production du médicament.....	84
1.2.3	La commercialisation du médicament	85
1.3	La mise sur le marché d'un médicament	85
1.3.1	L'expertise sur le médicament	87
1.3.2	La phase administrative.....	87
1.3.3	Le remboursement d'un médicament	88
Section II : Les grandes tendances de l'industrie pharmaceutique		89
2.1	L'avènement du modèle générique.....	89
2.1.1	Le coût de l'innovation	90
2.1.2	La notion de propriété intellectuelle.....	91
2.1.3	La perte des brevets et la croissance des génériques	92
2.2	La stratégie des leaders pharmaceutiques.....	94
2.2.1	L'externalisation de certaines activités	94
2.2.2	Les fusions / acquisitions des groupes pharmaceutiques	97
2.2.3	Les alliances des groupes pharmaceutiques.....	98
2.3	Les chiffres clés de l'industrie pharmaceutique	99
2.3.1	La présentation du marché par zone géographique.....	100
2.3.2	Les dix premières entreprises pharmaceutiques mondiales	101
2.3.3	La croissance asymétrique du marché mondial du médicament.....	104
Chapitre II : Les expériences des multinationales pharmaceutiques dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie)		107
Section I : L'état des lieux des marchés pharmaceutiques au Maghreb		108
1.1	Les caractéristiques de l'offre de médicaments dans les trois pays	108
1.1.1	L'offre de médicament en Algérie	108
1.1.2	L'offre de médicament au Maroc.....	109
1.1.3	L'offre de médicament en Tunisie	110
1.2	L'étude comparative des trois marchés	110
1.2.1	L'encadrement et la réglementation du secteur	113
1.2.2	L'application des bonnes pratiques de fabrication.....	114
1.2.3	Le prix des médicaments et le rôle de la sécurité sociale.....	115

Section II : L'implantation des firmes pharmaceutiques étrangères dans le Maghreb.....	116
2.1 Les principaux investisseurs d'origine européenne.....	116
2.1.1 Le laboratoire français Sanofi-Aventis	117
2.1.2 Le laboratoire danois Novonordisk.....	120
2.1.3 Le laboratoire suisse Novartis.....	121
2.1.4 Le laboratoire anglais Astrazénéca.....	122
2.2 Les principaux laboratoires d'origine américaine	123
2.2.1 Le laboratoire pfizer	124
2.2.2 Le laboratoire Merck	125
2.3 Les paramètres d'attractivité des investisseurs pharmaceutiques.....	125
2.3.1 L'ouverture du secteur pharmaceutique.....	126
2.3.2 La qualité des infrastructures	127
2.3.3 Le rôle de la sécurité sociale.....	128
Chapitre III : Etude empirique sur le secteur algérien des médicaments.....	132
Section I : La présentation du secteur pharmaceutique algérien	133
1.1 La politique pharmaceutique en Algérie	134
1.1.1 Les décisions relatives à l'importation	136
1.1.2 Les décisions relatives à la production.....	137
1.1.3 La promotion du générique	138
1.2 L'impact de la politique pharmaceutique	140
1.2.1 L'impact de la politique pharmaceutique sur l'importation	141
1.2.2 L'impact de la politique pharmaceutique sur la production	143
1.2.3 L'impact sur le marché des génériques	144
1.3 L'analyse SWOT du marché pharmaceutique algérien.....	145
1.3.1 L'analyse interne et externe.....	146
1.3.2 La mise en œuvre des stratégies	148
Section II : La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats	149
2.1 La méthodologie de l'enquête et de l'échantillonnage.....	149
2.1.1 Rappel des objectifs	149
2.1.2 La méthodologie de l'enquête.....	150

2.1.3 L'échantillonnage	150
2.2 L'élaboration du guide d'entretien	151
2.2.1 Le premier volet	151
2.2.2 Le deuxième volet	152
2.2.3 Le troisième volet	152
2.3 L'analyse et le traitement des résultats de l'enquête	152
2.3.1 La vérification de la première hypothèse	152
2.3.2 La vérification de la deuxième hypothèse	157
2.3.3 La vérification de la troisième hypothèse	163
Conclusion	164
Conclusion Générale	170
Bibliographie	175
Annexes	183
Liste des abréviations	189
Liste des tableaux	190
Liste des figures	191

« L'implantation des firmes multinationales dans le secteur pharmaceutique en Algérie ».

Résumé :

Notre ambition à travers cette étude était d'apprécier le rôle joué par les institutions et les mesures prises par le gouvernement algérien, permettant de créer un climat d'investissement favorable aux laboratoires pharmaceutiques étrangers. En effet, le partenariat avec des investisseurs étrangers figure parmi les voies privilégiées pour le développement d'une industrie pharmaceutique. Ainsi, l'objectif de l'Etat est de produire localement 70% des besoins en médicaments. Tout d'abord nous étudions la stratégie des firmes multinationales et la politique d'attractivité des pays d'accueil. Nous traiterons par la suite, le marché pharmaceutique mondial et ses tendances actuelles, avant d'analyser, à travers la démarche SWOT, le secteur pharmaceutique algérien. Enfin, notre partie empirique comporte un entretien effectué avec six laboratoires étrangers. L'objectif étant de connaître leurs motivations à s'implanter en Algérie, les contraintes auxquelles ils sont confrontés ainsi que leur degré de satisfaction quant au climat d'investissement. L'analyse et le traitement des résultats nous permettront de mettre à jour différentes recommandations pour une politique pharmaceutique efficiente.

Mots clés : *Multinationalisation, Politique d'attractivité des IDE, Partenariats, Stratégies d'internationalisation, Industrie de médicament, Politique pharmaceutique. Climat d'investissements.*

« The establishment of multinational firms in the pharmaceutical sector in Algeria ».

Abstract :

Our ambition through this study was to appreciate institutions and the measures taken by the Algerian government that allow the creation of a favorable investment climate for foreign pharmaceutical laboratories. Indeed, the partnership with foreign investors is one of the privileged ways for the development of the pharmaceutical industry. Thus, the goal of the state is to produce locally 70% of medication needs. First of all, we study the strategy of multinational firms and the attractiveness policy of the host country. Then, we will deal with the global pharmaceutical market and its current trends, before analyzing, through the SWOT process, the Algerian pharmaceutical sector.

Finally, our empirical part includes an interview done with six foreign laboratories. The aim is to know their motivations to set up in Algeria, the constraints they face and their level of satisfaction by the investment climate. The analysis and the treatment of the results will allow us to update different recommendations for an efficient pharmaceutical policy.

Key words: *Multinationalisation, Attractiveness policy of IDE, Partnerships, Internationalization strategies, Medicine industry, Investments climate.*

« تمرکز الشركات متعددة الجنسيات في قطاع الصناعات الدوائية في الجزائر »

ملخص :

كان طموحنا من خلال هذه الدراسة تقدير الدور الذي تلعبه المؤسسات والتدابير التي اتخذتها الحكومة الجزائرية التي تسمح للخلق مناخ موات للاستثمار المختبرات الصيدلانية الأجنبية. والواقع أن الشراكة مع المستثمرين الأجانب هي واحدة من الطرق المتميزة لتطوير صناعة المستحضرات الصيدلانية. وبالتالي، فإن هدف الدولة هو إنتاج محليا 70٪ من احتياجاتها من الدواء. أولا وقبل كل شيء، نحن دراسة استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات والسياسة جاذبية البلد المضيف. ثم، وسنتعامل مع سوق الدواء العالمي واتجاهاته الحالية، قبل القيام، من خلال عملية SWOT، قطاع الأدوية الجزائري وأخيرا، يتضمن الجزء الخاص بنا التجريبية مقابلة القيام به مع ستة مختبرات أجنبية. والهدف من ذلك هو معرفة دوافعهم لاقامة في الجزائر، والمعوقات التي تواجهها ومستوى رضاهم عن طريق مناخ الاستثمار. وتحليل ومعالجة نتائج تسمح لنا لتحديث توصيات مختلفة للسياسة الدوائية الفعالة.

الكلمات الرئيسية: Multinationalisation والسياسة جاذبية بيئة تطوير متكاملة، والشراكات، واستراتيجيات التدويل، صناعة الطب، المناخ للاستثمار.