



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences de gestion

Spécialisation et diversification dans le développement
concurrentiel : Essai de modélisation à partir
de la trajectoire comparée dans la filière
industrielle pharmaceutique

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme LAKHDAR Houaria Ibtissem

Devant le jury composé de :

AIT HABOUCH Ouahiba	Professeur	Université d'Oran 2	Président
REGUIEG ISSAAD Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
HAMMOU Nadia	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
BENCHENNI Youcef	MCA	Université de Mostaganem	Examineur
NADJI Amina	MCA	Université de Sidi Bel abbes	Examineur

Année 2020/2021

Dédicace

À MON TRÈS CHER PAPA

De tous les pères, tu es le meilleur. Tu as été et tu seras toujours un exemple pour moi par tes qualités humaines, ta persévérance et perfectionnisme. En ce jour, j'espère réaliser l'un de tes rêves. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes respects, ma reconnaissance et mon profond amour. Puisse Dieu vous préserver et vous procurer santé et bonheur

À MA TRÈS CHÈRE MÈRE

Source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifice. Ta prière et ta Bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie. Quoique je puisse dire et écrire, je ne pourrais exprimer ma grande affection et ma profonde reconnaissance. Puisse Dieu tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et Bonheur.

À MON TRÈS CHER ÉPOUX FAYÇAL ET MON FILS MEHDI

Aucune dédicace ne pourrait exprimer mes sentiments et mon amour pour vous.

Fayçal depuis que je t'ai connu, tu n'as cessé de me soutenir et de m'épauler. Tu me voulais toujours le meilleur. Je remercie le bon dieu qui a croisé nos chemins.

Mehdi tu es ma raison de vivre, la source de mon inspiration et de ma joie. Tu as transformé ma vie et apporté plein de bonheur à mes jours.

Puisse le bon dieu nous procure santé et longue vie.

À MON FRÈRE AMINE SON ÉPOUSE WAHIBA ET SES ENFANTS IMAD, MOHAMED ET ASSYL

Je ne saurai traduire sur du papier l'affection que j'ai pour Toi grand frère, je n'oublierai jamais ces merveilleux moments passés ensemble, j'implore Allah de te réserver un avenir meilleur à toi et ta petite famille. Puisse dieu vous protéger, garder et renforcer notre fraternité

A MA SŒUR NADIA, SON MARI BAGHDAD ET SA FILLE DOUAA

Nadia, tu as été à mes côtés pendant toutes les étapes de ce travail, je t'en suis très reconnaissant. Aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à ton égard. Puisse dieu te protéger, garder et renforcer notre fraternité

À MES BEAUX PARENTS

MR DJAFFER KAMEL EDDINE ET HANKOUR MAJIDA, Vous m'avez accueilli les bras ouverts. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon grand respect et mon estime envers vous. Pour vos conseils et votre soutien moral. J'implore dieu qu'il vous apporte bonheur et santé.

À MON BEAU FRÈRE AMINE, SON ÉPOUSE FATIMA ET SA FILLE SERINE

Vous m'avez toujours écouté attentivement et aidé inlassablement, j'espère que cet œuvre pourra vous exprimer mon profond respect et affection.

À MA MEILLEURE AMIE ET SŒUR CHAIMAA

Tu as toujours été plus qu'une amie pour moi, une seconde sœur. Dans tous les moments que ce soit bons ou difficiles tu été présente à mes côtés, ton aide précieuse restera marquée à jamais dans mon cœur et mon esprit. Que dieu le tout puissant préserve notre amitié le plus longtemps possible.

À MES AMIES ET COLLÈGUES KHALIDA, NESRINE, IMENE, SARAH, KHEIRA, SAADIA, KHADIDJA, MLOUKA, YACINE, OMAR, HOUARI, ALIA, KHADIDJA, KARIMA, BOUALEM, DJEMAA, ZAKARIA, AMINA, WAFAA, INES.

Il me serait difficile de vous citer tous, vous êtes dans mon cœur, affectueusement.

Remerciement

Je tiens à remercier profondément Monsieur REGUIEG ISSAAD Driss mon directeur de thèse, Professeur à l'Université d'Oran 2 Mohamed BENAHMED, pour son encadrement, son aide et ses orientations fondamentales qui ont contribué à la rédaction de cette thèse. Qu'il soit aussi remercié pour sa gentillesse, sa disponibilité permanente et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigués.

Je tiens à remercier tous les cadres des neuf entreprises participantes à notre étude, Mr BOUCHENTOUF Redouane, Mme HADAD Doria, Mme Salima ARGOUB, Mr DJAFFER Amine, Mr Karim BENADJI, Mr Idir ALICH, Mr ARAB Mohammed, Mr Lakhdar KHELOUF, Mr Mohamed IBRAHIM, Abdelrezak BENTERANTI, Mme ACHACHI Loubna, qui ont répondu avec calme et patience aux questions quotidiennes dont je les accablais.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury de bien avoir voulu consacrer leur temps à la lecture de mon travail.

Ces remerciements ne peuvent s'achever, sans une pensée pour mon premier fan et correcteur des fautes d'orthographe de cette thèse : mon père. Sa présence et ses encouragements sont pour moi les piliers fondateurs de ce que je suis et de ce que je fais.

Je ne peux oublier les enseignants chercheurs, responsables et personnels administratifs de l'université d'Oran 2 Mohamed BENAHMED, plus particulièrement ceux de la faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion pour leur contribution à la promotion de la recherche scientifique en Algérie.

Enfin, il me sera très difficile de remercier tout le monde, car c'est grâce à l'aide de nombreuses personnes que j'ai pu mener cette thèse à son terme.

Merci encore à tous

Plan de la thèse

Première partie

Chapitre I : le développement concurrentiel des firmes et ses sources

Introduction

Section I : la compétitivité et l'avantage concurrentiel

- I. La compétitivité : la source de réussite des entreprises
- II. L'avantage concurrentiel : source de compétitivité des entreprises
- III. Les facteurs de compétitivité dans l'industrie pharmaceutique

Section II : les sources de l'avantage concurrentiel

- I. Le modèle de la chaîne de la valeur de porter
- II. L'approche basée sur les ressources (APR)
- III. L'approche de la chaîne de valeur et l'approche par les ressources : deux courants qui se complètent

Conclusion

Chapitre II : spécialisation et diversification : quel mode de croissance choisir

Introduction

Section I : une pratique stratégique inévitable pour l'entreprise : la diversification

- I. La stratégie de diversification : concepts de base
- II. La stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique

Section II : la stratégie de spécialisation : le nouveau choix stratégique

- I. La stratégie de spécialisation
- II. La stratégie de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique

Conclusion

Seconde Partie

Chapitre III : l'industrie pharmaceutique et le marché de médicament

Introduction

Section I. Architecture générale de la recherche et statut de l'étude de cas

- I. Le choix de l'approche de recherche et l'opérationnalisation de la recherche

Section II : Présentation du secteur d'étude : une vision globale de l'industrie pharmaceutique en Algérie

- I. Le développement historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie
- II. Le marché algérien du médicament : situation et état des lieux

Conclusion

Chapitre IV : développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques

Section I : Présentation des cas de l'étude

- I. Présentation de l'entreprise SOPHAL
- II. Présentation de l'entreprise MERINAL
- III. Présentation de l'entreprise MERCK
- IV. Présentation de l'entreprise BIOPHARM
- V. Présentation de l'entreprise SANOFI
- VI. Présentation de l'entreprise PFIZER
- VII. Présentation de l'entreprise LDM GROUPE
- VIII. Présentation de l'entreprise HYDRAPHARM
- IX. Présentation de l'entreprise GEOPHARM

Section II : spécialisation et diversification dans le développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques en Algérie

Introduction

- I. Les résultats de l'étude
- II. Discussion des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

L'environment économique mondial est devenu ces dernières années une atmosphère inhabituelle complètement différente caractérisée par une vague d'évènements concurrentiels rudes et imprévisibles qui se développent avec un rythme accéléré changeant le fonctionnement des différents secteurs. À cet effet, le challenge principal de l'entreprise n'est pas de se contenter de son état actuel, mais de prendre les rênes en main et pénétrer le changement concurrentiel. Tout en cherchant une nouvelle solution qui lui permettra d'éviter ses propres problèmes à travers de nouvelles voies de progression.

Cependant, malgré que la concurrence apporte un ensemble de changements continus, incertains et qui n'assurent pas la constance de la position d'une firme sur le marché quelle que soit cette dernière. À travers cette situation d'incertitude qu'elle crée, naît une opportunité importante dans le cas où elle encourage les entreprises à anticiper, réagir et reprendre le dessus afin de protéger et développer leurs activités. D'autres parts l'importance de la concurrence dans les économies de marché des pays se traduit par le fait qu'elle met les entreprises dans l'obligation de fournir des biens et services de meilleure qualité à des prix plus bas.

Ces conjonctures actuelles affectent l'ensemble des secteurs, dont le secteur pharmaceutique qui se trouve plus que jamais dans une phase de changements capitaux. Malgré que de considérables opportunités, particulièrement scientifiques et technologiques, se présentent aux laboratoires, ceux-ci doivent ainsi se préparer pour s'affronter à des défis de taille, capables de chambouler leur fonctionnement, voire leur périmètre d'activité. L'avènement des médicaments génériques a fait que les laboratoires pharmaceutiques ne peuvent plus bénéficier des surplus de rentabilité puisqu'une fois le brevet tombé dans le domaine public le prix du médicament baisse. Ce qui met ces derniers dans l'obligation d'innover et de trouver de nouveaux produits, ce qui n'est pas toujours aisé. L'innovation représente le premier atout du développement du secteur pharmaceutique, puisque malgré qu'elle apporte que 10 % des produits au marché annuel, elle lui permet une croissance de 90 %. Cependant, ces derniers temps, celle-ci est impactée par un rendement de plus en plus faible de la recherche.

D'autre part, la croissance du nombre de la population âgée et des probabilités d'attraper une pathologie chronique, la propagation et l'augmentation du nombre des cas atteints de certaines maladies telles que le cancer en plus des prix des médicaments qui augmentent sans cesse. Font que les dépenses de médicaments augmentent et que les systèmes de couverture sociale ne peuvent plus absorber à jamais cette hausse.

Le troisième point important concerne l'apparition des marchés émergents (Brésil, la Chine, Inde, les pays du Maghreb, la Turquie) qui favorisent la production locale et qui proposent des produits à des tarifs bas qui conviennent le pouvoir d'achat des populations très loin de celui des pays occidentaux. Des parts du marché mondial en moins et des industries nouvelles qui forgent leurs propres chemins vers l'autonomie.

En plus des nouvelles conjonctures, l'industrie pharmaceutique a été frappé par de multiples changements qui ont affectés profondément les firmes pharmaceutiques et leurs stratégies et qui ont engendré des rebondissements de taille.

Du côté de l'offre, un ensemble d'évènements ont bouleversé les donnees. Le renforcement de la législation sur les brevets qui a causé la perte des rentes de monopoles des firmes une fois leurs brevets expirés accompagné par une chute du chiffre d'affaires de ces dernières d'une part et le développement des médicaments génériques qui prennent la place des princeps progressivement. La révolution technologique en matière de la recherche et le changement des moyens et méthodes de R&D passant des technologies dérivées de l'industrie chimique à des technologies innovantes fondées sur les biotechnologies. Et l'intensification des exigences sanitaires et des procédures d'autorisation de mise sur le marché (AMM).

Du côté de la demande aussi des bouleversements importants ont apportés à leurs tours un poids conséquent aux firmes. La diffusion d'une quantité considérable d'informations médicales et sanitaires ciblées et précises à travers internet, les sites et les associations de patients qui ont permis le changement du comportement des patients face aux prescripteurs et qui les ont transformés à des patients informés, branché, curieux et de plus en plus actifs.

Le renforcement des procédures de contrôle des prix, la fixation des taux de remboursement et l'encouragement du développement des médicaments génériques. Une action qui vise à mieux maîtriser les dépenses de santé ou les médicaments représentent une part importante.

Ces nouveaux défis que connaît l'industrie pharmaceutique mondiale ont non seulement conduit à la répartition du marché en trois segments différents (marché des princeps, marché des OTC et le marché des génériques), mais aussi ont poussés les laboratoires à revoir leurs stratégies et à s'orienter vers d'autres choix pour surmonter les nouveaux challenges. Dans cet environnement extrêmement fluctuant, voire incertain, les entreprises Quelles que soient leurs tailles, peuvent prendre des décisions stratégiques importantes, les amenant à se diversifier dans d'autres segments d'activité pour but de diminuer les menaces relatives à leurs activités pharmaceutiques, ou bien au contraire, choisit de se spécialiser sur leur cœur de métier en se débarrassant de leurs autres activités. Ces deux types de stratégie, largement différents, sont adoptées par des entreprises considérées comme les plus gros laboratoires pharmaceutiques au niveau international.

La stratégie de spécialisation consiste pour une firme de concentrer ces forces à travers la réduction du nombre de produits fabriqués et la centralisation des moyens financiers de l'entreprise sur le plus important de ses compétences et avoir une production plus importante dans chacun des produits restants, c'est le fait de se focaliser sur son cœur d'activité ou plus précisément sur la spécialité qu'elle maîtrise le plus. La spécialisation constitue pour les organisations une astuce qui permet l'amélioration de la qualité de leurs produits et services et qui à force les mène à un certain niveau d'expertise et à l'acquisition d'une compétence distinctive. La maîtrise d'une compétence distinctive par une firme peut lui emmener graduellement vers la créativité, la différenciation et un positionnement exceptionnel, du fait que cette dernière lui permet d'avoir la capacité d'innover et de créer des produits nouveaux sur le marché. C'est un choix et une décision qui s'avère très difficile à prendre pour chaque firme qui est tentée par la diversification et qui cherche une meilleure rentabilité.

La stratégie de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique mondiale consiste dans la focalisation sur un seul domaine d'activité ou un seul domaine thérapeutique prenant par exemple le cas de Roche leader mondial en oncologie et Novo-Nordisk roi du diabète. Elle peut avoir trois formes différentes, à savoir la désintégration et le recentrage, la concentration ou l'externalisation de certaines activités.

La désintégration dans le secteur pharmaceutique représentait une démarche entreprise par les groupes industriels de taille importante qui l'ont utilisée comme astuce de rebondissement contre les multiples changements qu'a connus l'environnement pharmaceutique. Elle consistait pour ces entreprises en une action de cession de certaines activités. Quant au recentrage des activités accompagne la désintégration et consiste en l'utilisation des opérations de fusions acquisitions afin de se concentrer sur quelques aires thérapeutiques ou sur certaines étapes du processus de production, en particulier la R&D. la forte augmentation du niveau de concentration et des opérations de fusions acquisitions dans l'industrie pharmaceutique a conduit à la création des big pharma. Prenant l'exemple du géant Pfizer fondée de la liaison entre Pharmacia et de Warner-Lambert, et de GlaxoSmithKline qui a été constitué à partir de cinq opérations de F&A. Cependant, la troisième forme de spécialisation consiste en l'externalisation de certaines activités traditionnelles des firmes et se concentrer sur une seule activité précise (la R&D, la fabrication, le conditionnement et même la commercialisation et la distribution). Cette action a permis de créer un nouveau type de d'entreprises qui se charge de la réalisation d'une seule activité précise (la R&D, la fabrication, le conditionnement et même la commercialisation et la distribution).

Quant à la stratégie de diversification, elle dépasse le simple développement et agrandissement du champ d'activité de l'entreprise. Elle impose le positionnement de celle-ci sur un ou plusieurs

domaines stratégiques autres que son métier de base, l'entrée dans de nouveaux univers concurrentiels et l'utilisation de nouveaux savoir-faire, requis par ce dernier. La diversification repose sur le fait d'acquérir ou de développer de nouvelles activités et compétences, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques à fin d'élaborer des produits innovants, de développer son portefeuille d'activités, de promouvoir une plus grande rentabilité et d'assurer un meilleur dispatching des risques relatifs à son éventail d'activités.

Dans l'industrie pharmaceutique différents modes et types de diversification ont été remarqués. La diversification géographique qui consiste à agrandir les parts de marché d'une entreprise dans des zones non fréquentées auparavant, un choix qui représente actuellement la première variante de la majorité des grandes entreprises pharmaceutiques, vu l'importance qu'apporte les pays en voie de développement en matière de la demande accrue et de la réglementation légère. La diversification en terme d'activité, ce qui veut dire ajouter de nouveaux segments différents au sein du portefeuille pharmaceutique de la firme. Le troisième type est relatif à la diversification en terme d'aires thérapeutiques au sein d'un même segment thérapeutique.

Cependant, même les modes de diversification adoptés sont multiples, ils peuvent être par croissance interne qui consiste en le développement en interne de nouveaux segments d'activité ou de nouveaux produits aux seins des segments déjà existants, par croissance externe qui s'explique par l'acquisition d'une entreprise ou la fusion entre deux firmes (les opérations de fusion-acquisition) comme ils peuvent être sous forme d'alliances entre deux ou plusieurs laboratoires pour objectif de développer conjointement un ou plusieurs produits.

En Algérie, l'industrie pharmaceutique représente un secteur important et très sensible qui fait face à d'immenses défis. L'augmentation des dépenses de santé et principalement de médicaments dû à divers facteurs tel l'accroissement démographique, le développement du nombre de la population âgée et des maladies chroniques et transmissibles a poussé l'état à revoir sa stratégie et à se pencher vers la promotion de la production locale caractérisée dans une grande partie par la production de médicaments génériques. De diverses directives et démarches consécutives qui ont non seulement favorisés et aidés les producteurs nationaux, mais qui ont aussi encouragés et poussés les importateurs et les laboratoires étrangers à s'investir localement.

Des lois qui ont motivés à fond la majorité des laboratoires nationaux dans la production des médicaments génériques dans de différentes aires thérapeutiques et dans la production sous contrat de licence et sous-traitance pour le compte des laboratoires internationaux le cas de SAIDAL, MERINAL, GEOPHARM, NOVAPHARM, LDM GROUPE, etc. une solution à

moindre cout qu'a trouvé les importateurs et les entreprises pharmaceutiques la plus adéquate et qui leur permet de préserver les part de marché qu'ils détiennent en Algérie.

Une promotion qui à encourager les investisseurs locaux et étrangers avec leurs choix stratégiques qui varient entre spécialisation et diversification, et qui a permet la création d'un environnement ultra concurrentiel et d'un marché engorgé de produits locaux. Ainsi la problématique de notre recherche s'articule sur la question suivante :

A la lumière de la situation actuelle des entreprises et du marché pharmaceutique Algérien, est-ce que les entreprises engagées dans ce secteur sont capables de créer leurs propres avantages concurrentiels ?

Et une fois l'avantage concurrentiel crée, comment le rendre durable ?

Notre problématique se scinde entre deux principales questions. En premier lieu, il s'agit de comprendre si au sein d'une atmosphère ultra concurrentielle et d'un marché inondé de médicaments, les entreprises pharmaceutiques, arrivent-elles à acquérir un ou plusieurs avantages concurrentiels grâce au choix stratégique adopté : au niveau mondial les changements qu'ont touchés l'offre et la demande du médicament ont engendrés la mutation et le basculement de la majorité des laboratoires pharmaceutiques vers la stratégie de spécialisation ou la stratégie de diversification. Des choix qui ont permis à ces derniers de franchir la barre des leaders, le cas de Johnson & Johnson qui diversifie son activité sur trois différents segments et ROCHE et PFIZER qui choisissent de se spécialiser dans le segment pharmaceutique.

L'industrie pharmaceutique Algérienne a été ainsi touché par ces divers bouleversements qui ont touché l'environnement pharmaceutique mondial comme elle a ainsi profité des brevets échus à l'échelle internationale pour développer sa propre production locale de générique. Si oui, le choix de la stratégie de diversification ou de la stratégie de spécialisation par les entreprises pharmaceutiques permettra à celles-ci d'acquérir un ou plusieurs avantages concurrentiels par rapport à ces rivales ?

En deuxième lieu, nous nous orientons vers la notion de durabilité de l'avantage concurrentiel : étant donné que le marché Algérien est caractérisé par une production locale marquée par la prédominance des médicaments génériques dans son ensemble, les laboratoires locaux se mettent à produire des médicaments dont le brevet est tombé, ce qui fait que le même produit a avec la même DCI et le même dosage peut être produit par plusieurs laboratoires prenant le cas du « Paracétamol 1G en comprimé » localement est produit par au moins dix laboratoires pharmaceutiques différents (PHYSIOPHARM, LDM GROUPE, BIOGALENIC, KPMA, ARAB PHARM, SANOFI AVENTIS, LABORATOIRE SALEM, MERINAL, LAD, SAIDAL)

et a des prix rapprochés qui vont de 60 à 70 DA. D'autre part l'absence et la limitation de la fonction de R&D dans les laboratoires pharmaceutiques nationaux met ces derniers en face de choix limités et met en péril la durabilité de leurs avantages compétitifs. De ce fait, le choix stratégique au sein d'un environnement hyper concurrentiel permet aux laboratoires pharmaceutiques nationaux ou étrangers de préserver leurs avantages concurrentiels le plus longtemps possible ?

Le choix de la stratégie de diversification ou de la stratégie de spécialisation a permis à des laboratoires internationaux leaders dans le secteur pharmaceutique et autres secteurs à acquérir des avantages concurrentiels et à les préserver ainsi que leurs positions stratégiques dans le marché mondial. De notre part, nous cherchons à vérifier si c'est le même cas en Algérie. Il s'agit d'analyser empiriquement l'impact de la stratégie de diversification et de la stratégie de spécialisation sur le développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques Algériennes.

Hypothèses de la recherche

Afin de répondre à notre problématique, et en se basant sur la revue de la littérature, sur les différentes théories s'intéressant aux sources de l'avantage concurrentiel et sur un ancrage dans le terrain, nous supposons comme hypothèses que :

H1 : les entreprises pharmaceutiques peuvent créer un avantage concurrentiel en s'appuyant sur l'analyse de l'environnement sectoriel, sur la chaîne de la valeur et en adoptant des stratégies génériques.

H2 : les entreprises pharmaceutiques peuvent créer un avantage concurrentiel en s'appuyant sur les ressources et les compétences de l'entreprise.

H3 : les entreprises pharmaceutiques peuvent créer un avantage concurrentiel en s'appuyant sur la réglementation et en saisissant les avantages octroyés par les pouvoirs publics.

Cadre de notre recherche

Dans le secteur pharmaceutique, les produits varient selon le segment d'activité, on peut trouver les vaccins, les dispositifs médicaux, Des produits cosmétiques, de nutrition, les produits de soins des plaies ou de soins pour bébé ou des médicaments. Qui peuvent être regroupé selon les types (princeps, génériques ou OTC), selon les pathologies qu'ils traitent, selon le mode de prise en charge par la sécurité social (médicaments remboursables ou non), selon le mode d'acquisition (prescription obligatoire du médecin ou en libre consommation), leur mode de consommation (administrables par voie orale, par injection, voie rectale, voie oculaire ou d'autres voies), le niveau d'innovation, etc.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à l'ensemble des produits proposés par les segments (segment des princeps, segment des génériques, segment des OTC, segment des vaccins, segments des dispositifs médicaux, etc) pharmaceutiques fabriqués localement que ce soit remboursables ou non.

Notre étude empirique est menée sur le marché pharmaceutique Algérien. Pour notre étude sur l'impact de la stratégie de diversification et la stratégie de diversification sur le développement concurrentiel, l'étude s'appuie sur des données d'une l'étude comparative de neuf entreprises locales et étrangères qui produisent localement. La période d'observation s'étend du mois de mai 2018 au mois d'avril 2021.

• **Importance du sujet traité**

Notre sujet tire son importance de plusieurs volets. L'importance et la sensibilité du rôle que jouent les produits pharmaceutiques dans la prévention, le traitement des maladies et l'amélioration du niveau sanitaire de l'être humain. Il s'agit toujours d'un objectif capital des politiques pharmaceutiques nationales des états. L'importance de l'étude concurrentielle des entreprises pharmaceutiques industrielles dans un marché caractérisé par une forte émergence des médicaments génériques produits localement offerts à des prix plus bas que les princeps ou les génériques importés et des types d'avantages concurrentiels qu'ont pu acquérir et développer et leurs caractéristiques. L'importance d'étudié le choix stratégique adopté par des laboratoires pratiquement nouveaux dans la fabrication des produits pharmaceutiques et qu'elles sont les conséquences de ce dernier sur la position de ceux-ci. En effet, notre étude va permettre non seulement d'avoir une idée sur les types de produits fabriquer localement, de leurs prix et de leurs positions par rapport à la concurrence, mais ainsi d'étudier le fonctionnement et l'orientation stratégiques des entreprises et son impact sur le développement concurrentiel de ces dernières.

• **Objectifs de la recherche**

- Vérifier si l'expiration des brevets pharmaceutiques au niveau internationale a permet à l'Algérie de profiter pour produire des génériques.
- Déterminer si les produits pharmaceutiques fabriqués localement avec leurs prix bas ont pu prendre place des princeps et génériques importés dans le marché local.
- Fixer quel type de stratégie de développement (stratégie de diversification/ stratégie de spécialisation) est adoptée par les laboratoires industriels en Algérie.
- Vérifier si la production locale avec les avantages fournis par l'état permet d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres.
- Déterminer si le choix de la stratégie de spécialisation ou de la stratégie de diversification permet à une entreprise de se démarquer par rapport à la concurrence.

- Déterminer quelles sont les sources de cet avantage concurrentiel acquis par les entreprises (stratégies génériques, ressources et compétences).
- Vérifier si ces avantages concurrentiels acquis sont durables dans le temps.

• **Méthodologie et outils d'analyse**

Afin de pouvoir répondre au mieux à la problématique posée et tester avec efficacité des hypothèses, nous nous sommes basées dans notre recherche sur l'étude exploratoire, qui consiste à énoncer des hypothèses et répertorier différentes solutions pour pouvoir saisir la globalité du phénomène étudié. Dans la crainte d'apporter en fin de recherche des résultats qui ne conviennent pas avec la réalité, nos questionnements ont émergé non seulement d'une pure théorie, mais bien d'une théorie avec un ancrage profond dans notre terrain d'étude. De ce fait, nous avons donc opté pour une démarche de type abductive qui consiste à tirer de l'observation des suppositions qui nous permettent d'éprouver et de discuter. Cette dernière s'est réalisée par des passages réguliers et répétitifs sur les réalités observées sur le terrain et la connaissance conceptuelle tirée de notre cadre théorique.

Et ainsi principalement sur l'étude de cas comparative, afin de nous permettre d'avoir une quantité d'information importante et suffisante sur les différentes situations possibles à travers la comparaison des cas. C'est le meilleur choix qui nous permettra de comprendre et d'expliquer la façon dont influence le choix stratégique des firmes leur développement concurrentiel.

• **Raisons du choix du sujet**

Les principales raisons qui nous ont poussé à choisir ce sujet peuvent être résumées dans les points suivants :

- L'absence de travaux de recherche et publications universitaires, théoriques et empiriques qui s'intéressent à la relation choix stratégique principalement la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification et le développement concurrentiel.
- L'intérêt que représente la production locale pour l'économie nationale.
- L'importance de comprendre les ficelles et le mode de fonctionnement d'une industrie fortement soutenue et d'un marché en perpétuelle croissance.
- L'importance de déterminer le modèle sur lequel fonctionnent l'environnement concurrentiel pharmaceutique en Algérie (les sources de développement, les freins).

• **Revue de la littérature**

La plupart des études qui se sont intéressées aux sources du développement concurrentiel, considèrent que l'avantage concurrentiel peut provenir soit d'une étude externe de la concurrence et de l'application d'une stratégie génériques (porter, 1982), soit d'une analyse interne de l'entreprise des sources et compétences (Rumelt, 1982 ; Hansen et Wenerfelt, 1989), Soit d'une

combinaison des deux (Spanos & Lioukas, 2001). Deux courants opposés qui peuvent se compléter.

Cependant, en ce qui concerne la stratégie de diversification, elle a intéressé un nombre important de chercheurs (Chandler, 1958 ; Penrose, 1963 ; Ansoff, 1965 ; Pitts et Hopkins, 1982) qui ont apportés de nombreuses variations dans la façon dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée.

Pour la stratégie de spécialisation, c'est une notion qui trouve plus sa place dans la littérature livresque du management stratégique que dans les articles scientifiques. Dont l'ensemble des auteurs s'accordent sur le fait que ce type de stratégie s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité unique et particulier (Detrie & al, 1997 ; Marchesnay, 1992,1994 ; Cocula, 2002).

- **Difficultés rencontrées**

Les principales difficultés que nous avons rencontrées pour la rédaction de cette thèse résident dans l'indisponibilité de l'information et des données statistiques sur le marché pharmaceutique Algérien qui sont souvent contrastes. De même, nous avons rencontrées des difficultés pour intégrer les entreprises pharmaceutiques en plus des complications dans la fourniture de l'information exacte et détaillée.

- **Structure de la thèse**

Notre thèse est structurée autour de deux parties principales et quatre chapitres :

La première partie est composée de deux chapitres dont chaque un de deux sections. Le premier chapitre est consacré au développement concurrentiel des firmes et ses sources, il présente au lecteur la notion de la compétitivité ces types, ces caractéristiques et ces déterminants, pour entamer ensuite la notion de l'avantage concurrentiel sa définition, ces types et ces caractéristiques. Cette première section du chapitre sera clôturée par la détermination des facteurs de compétitivité dans l'industrie pharmaceutique. La seconde section quant à elle abordera les deux approches principales s'intéressants aux sources de l'avantage concurrentiel : le modèle de la chaîne de valeur de porter et l'approche basée sur les ressources et les compétences.

Le second chapitre intitulé « les modes de croissance par spécialisation et pas diversification » est divisé ainsi en deux sections. Dans la première section, nous présentons la stratégie de diversification ces différentes définitions, ces types, ces modes et son adoption au sein de l'industrie pharmaceutique. Au cours de la deuxième section, nous discutons de la stratégie de spécialisation ces types, ces voies et son adoption au sein du secteur pharmaceutique.

Quant à la deuxième partie relative à l'étude empirique, elle est composée de deux chapitres principaux :

Le quatrième chapitre expliquera le type de méthodologie de recherche choisi pour la réalisation de notre étude empirique. La première section détaillera l'architecture générale de la recherche et le statut de l'étude de cas partant du choix de l'approche de recherche, des études de cas, le recueil et le traitement de données à la présentation du secteur d'étude. La seconde section présentera l'historique du développement l'industrie pharmaceutique et un état des lieux sur marché de pharmaceutique algérien.

Le dernier chapitre s'intéresse à l'analyse de l'impact de la stratégie de diversification et de la stratégie de spécialisation sur le développement concurrentiel. La première section présente la discussion de l'analyse des résultats de l'étude comparative menée auprès de neuf entreprises industrielles, pharmaceutiques, locales et étrangères. La seconde section adoptera notre modélisation du sujet.

CHAPITRE I :
LE DEVELOPPEMENT
CONCURRENTIEL DES
FIRMES ET SES SOURCES

Introduction :

Les entreprises se développent dans une atmosphère concurrentielle qui représente un challenge capital à gagner et une occasion pour évoluer. La concurrence actuelle connaît un rythme d'accroissement accéléré et continue conséquence de multiples facteurs à savoir : la mondialisation de l'offre et de la demande, l'apparition de nouveaux marchés, nouveaux concurrents, des techniques, des besoins en mutation continues et des opérations de fusion-acquisition. Un changement continu qui crée un environnement ultra concurrentiel incertain et qui ne garantit pas la durabilité de la position d'une entreprise sur le marché quelle que soit cette dernière. Par ailleurs cette situation d'incertitude qui est de plus en plus forte constitue une opportunité par ce qu'elle pousse les firmes à anticiper et à réagir vite, afin de protéger et développer leurs activités et mettre en place des stratégies qui leur permettent d'acquérir des avantages concurrentiels durables et identifiables.

De multiples changements ont rendu l'environnement des entreprises très agité et incertain ; ils ont donné naissance à de nouvelles règles de jeu concurrentiel, ont imposé pour toute firme d'avoir comme objectif principal « la compétitivité » et avoir une capacité importante d'anticipation, d'adaptation et de création pour garantir sa survie et sa croissance.

Pour être compétitive sur le marché, une entreprise doit être apte à valoriser et à mobiliser l'ensemble de ces ressources et compétences en fonction des activités et des marchés afin de créer des avantages concurrentiels durables difficilement imitables.

Ce chapitre est composé de deux sections principales et destiné à éclairer deux points essentiels de notre recherche, à savoir la compétitivité et l'avantage concurrentiel.

SECTION I :
LA COMPETITIVITE ET
L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL

Cette section du chapitre se divisera en deux parties principales. La première nous permettra d'avoir une idée et une compréhension sur la compétitivité et sur l'avantage concurrentiel, sa définition, ces types et ces caractéristiques. La seconde plus au moins brève, va nous décrire les deux principales approches qui s'intéressent aux sources de l'avantage compétitif. À savoir l'approche classique de la chaîne de valeur et l'approche des ressources et compétences.

I. La compétitivité : le moyen de la réussite des entreprises

Malgré une littérature très riche traitant du concept de « compétitivité », il n'existe pas une définition finale ou unique de ce terme. Une variété de conceptualisation qui relève de plusieurs éléments : le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le type du produit analysé (homogène ou différencié) et l'objectif de l'analyse¹.

Par ailleurs, la plupart du temps, le terme « compétitivité » connaît de fréquentes confusions, du fait qu'il est rattaché à d'autres concepts proches dans leur contenu, mais qui n'ont pas le même sens tel la performance, la rentabilité ou même la productivité.

La compétitivité représente le résultat de la confrontation entre les forces et les faiblesses de la firme et son environnement sectoriel. En étant compétitive, une entreprise arrive à acquérir plus de part de marché ou à la limite protéger les siennes.

*« La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »*². Elle s'explique sur le marché par des produits acceptables sur tous les niveaux nationaux et internationaux engendrant des bénéfices qui matérialisent les capacités de l'entreprise à s'améliorer.

*« Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif. L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »*³. C'est l'aptitude d'une firme, d'un secteur, ou d'une économie à s'affronter à la concurrence à tous les niveaux de marché (marchés extérieurs, marchés internes). Elle permet à la firme de se développer par rapports aux autres en ayant des activités comparables, ce qui lui permettra d'être plus stable et durable et de garantir sa pérennité.

La compétitivité de l'entreprise est un concept qui traduit les performances de l'entreprise à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. Cette compétitivité peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. À court terme, la compétitivité va s'entendre comme une

¹ Lachaal, L. (2001). La compétitivité : Concepts, définitions et applications. Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, P 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57)

² Ingham, M. (1995). Management stratégique et compétitivité. De Boeck université, p35.

³ Sauvin, T. (2015). L'impératif de compétitivité globale. Entreprises et territoires, p 32-82.

lutte pour les parts de marché, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables : croissance/part de marché.

Une entreprise compétitive détient une certaine puissance qui lui permettra de résister et de se développer dans un environnement concurrentiel plein de forces capables de freiner ses objectifs et ambitions. Au niveau industriel, la mise en place de stratégies d'innovation performantes qui assurent le renouvellement régulier des produits ou des services et le développement de nouvelles techniques de production reflète la compétitivité, en revanche, ces dernières nécessitent d'avoir des capacités en matière des nouvelles technologies, de la R&D et des compétences. La capacité à innover représente un avantage concurrentiel très important pour chaque entreprise industrielle, l'acquisition d'un savoir-faire ou d'une technologie particulière permet à l'entreprise de gagner des parts de marché malgré qu'elle offre des produits plus chers que ceux des concurrents.

Pour synthétiser ce qui précède, on peut dire que malgré l'existence d'une diversité de définitions, toutes ces dernières s'accordent sur deux aspects essentiels : le premier concerne le fait que la compétitivité est une notion relative par laquelle la perception change selon le stade d'analyse (au niveau d'un pays, d'un secteur ou d'une firme). Le second est relatif au fait que le concept n'est pas statique, il change continuellement en fonction des règles de jeu du marché. La compétitivité a une relation très étroite avec les conditions du pays et du marché. L'application d'une veille continue sur les facteurs intervenants et influençant la position concurrentielle de la firme, permettra à celle-ci d'ajuster ces forces d'une manière continue et de garder son niveau de compétitivité.

1. Les concepts de base :

La compétitivité met en relation trois notions importantes : la concurrence, la dépendance et l'avantage concurrentiel.

a. La concurrence :

Il existe une différence importante entre la concurrence et la compétitivité. La concurrence est un régime économique où diverses firmes proposent des biens librement évalués aux consommateurs. Il n'y a pas de monopole seul le libre arbitre réside. La compétitivité pour sa part, vise à surpasser l'adversaire. On ne veut pas être compétitif pour proposer de meilleures offres, mais pour s'imposer face à la concurrence.

De ce fait, on ne peut pas considérer une entreprise comme compétitive si elle ne se trouve pas dans un milieu concurrentiel, dans une économie de marché bien organisée ou l'offre des biens et services des différents concurrents se fait d'une manière libre. La compétitivité ne peut pas voir le jour sans compétition, qui a son tour ne peut exister qu'avec la présence d'une concurrence loyale entre des firmes qui ont la capacité d'entreprendre et une liberté

dans la fixation des prix. Ce qui veut dire que la compétitivité va de pair avec la compétition.

b. La dépendance ou la relativité :

Ce second point concerne le fait que l'entreprise ne peut pas être qualifiée comme compétitive sans se référer à d'autres entreprises.⁴ Le meilleur exemple pour clarifier ce qu'on vient de dire c'est lorsqu'une firme est en situation de monopole absolue, cette dernière ne peut pas être considérée comme compétitive puisqu'elle n'a pas de concurrents. On est considéré comme compétitif lorsqu'il y a d'autres firmes avec qui la comparaison et la vérification est possible. Ce qui veut dire que la détermination de la compétitivité implique une démarche de comparaison.

c. L'avantage concurrentiel :

Ce troisième élément représente la base de la compétitivité des entreprises, puisqu'une firme est considérée comme compétitive si elle dispose d'un ou plusieurs avantages qui lui permettent d'être en avance sur ses rivales. Plus de clarification du terme « avantage concurrentiel » se trouve dans les parties qui suivent.

1. Les types de compétitivité :

La compétitivité d'une firme représente le résultat de son aptitude à maintenir ces performances économiques le plus longtemps possible. Ces performances peuvent donner lieu à deux types de compétitivité, la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

La compétitivité-prix renvoie à la capacité de proposer un même produit à un prix moins cher qu'aux concurrents. Cette forme de compétitivité dépend du pouvoir de l'entreprise à baisser les coûts relatifs à son activité en allant de l'approvisionnement à la distribution.

La capacité de minimisation des coûts d'une entreprise reflète son efficacité interne et sa maîtrise en externe des différents coûts relatifs à la main-d'œuvre, aux prix des matières premières ou produits semi-finis, accessibilité, fiscalité, etc. qui peut être liée à sa localisation. Ce type de compétitivité naît à la suite d'une concurrence qualifiée de faible⁵.

Quant à la compétitivité hors-prix, elle dépend de la capacité de la firme à proposer des produits différents de ceux de ses concurrents. Cette différenciation résulte de l'aptitude d'innovation de l'entreprise, aussi de sa capacité à attribuer à ces produits une meilleure qualité ou une image marquante⁶.

⁴ Ternisien, M., Diguët, A. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie (Études) Broché.

⁵ Hudson, R. (1999). The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning, *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), 59-72.

⁶ Delaplace, M. (2011). La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires, *Géographie, économie, société*, 2011/3 (Vol. 13)

Chevalier la définit comme « *la capacité à déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en réalisant du profit* »⁷. Cette capacité dépend de considérations et efforts internes à la firme telles l'efficacité des services de R&D, la volonté de la direction du changement, la capacité de perception et de satisfaction des besoins de la clientèle, etc, mais externes ainsi tel la disponibilité des ressources dans l'environnement, la réglementation, la qualité de la demande, etc. Ce type de compétitivité réside dans une concurrence qualifiée comme forte.

Qu'elle que soit la forme de la compétitivité, elle se situe dans un espace-temps, dans un secteur, dans un marché ou un segment de marché et dans un espace géographique plus ou moins vaste. Une firme ne pourrait détenir un avantage compétitif sur l'ensemble de ses produits, dans tout le marché dans lequel elle les propose, en outre l'existence de cet avantage concurrentiel ne peut durer éternellement. C'est pourquoi les déterminants de la compétitivité d'un produit changent au cours de son cycle de vie⁸.

2. Les caractéristiques de la compétitivité :

- Malgré qu'une entreprise est généralement compétitive sur un ou plusieurs point forts, la compétitivité ne peut être exploré que dans le cadre d'une représentation générale et complète de la firme avec la prise en compte de tous les aspects de la vie de cette dernière.
- La seconde caractéristique concerne le fait que la compétitivité n'est pas essentiellement financière. Par contre, la compétitivité peut être freinée par l'absence de la dimension financière.

Malgré que la rentabilité représente la contrepartie attendue des apporteurs de capitaux, elle est considérée comme l'élément clé par lequel la compétitivité est aperçue et jugée. Dans un autre sens la rentabilité est la représentation financière de la compétitivité.

- Un autre point important qui semble intéressant à citer concerne la dimension sociale que peut inclure la compétitivité. Cette dernière permet l'amélioration du niveau de vie à partir de la redistribution de ses bienfaits à l'avantage de ceux qui en sont les acteurs de la contribution à ce succès. Cette amélioration du niveau de vie se fait par des effets d'entraînement vers l'amont ou vers l'aval (achats à d'autres entreprises ou provenant d'autres entreprises localisées sur le territoire), horizontaux (versement de salaire, impôts et taxes)⁹.

⁷ Chevalier, J-M. (1997). Stratégie d'entreprises et économie industrielle, Encyclopédie de gestion, tome III. Economica, Paris.

⁸ Delaplace, M. (2011). Op cit, p258.

⁹ Delaplace, M. (2011). Op cit, p259.

Plusieurs définitions renvoient à la dimension sociale de la compétitivité, Didier¹⁰ la définit comme « *Aptitude à produire des biens et des services qui satisfont au test de la concurrence sur les marchés internationaux et à augmenter de façon durable le niveau de vie de la population* ».

Alors que pour Landau (1992)¹¹ la compétitivité « *est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures* ».

- Une des caractéristiques majeures de la compétitivité réside dans le fait qu'elle reflète une potentialité. La compétitivité représente l'espérance d'un futur certain.

En comparant la compétitivité avec la performance financière ou la rentabilité, on trouve que la première se mesure alors que la seconde s'apprécie. Malgré que les deux termes sont complémentaires, être compétitif, c'est être performant, le contraire n'est pas admissible. La compétitivité ne se réduit pas à la seule performance, cette dernière représente qu'une facette de la compétitivité.

La performance englobe deux dimensions :

- Faire mieux que les autres : elle reflète l'évolution rapide de l'entreprise, et elle se fait en termes de prix, de productivité, de cout faible et de qualité.

- Faire différemment que les autres : elle renvoie à l'innovation. C'est une logique qualitative.

- La compétitivité peut être momentanée, vu qu'elle dépend d'un ou plusieurs avantages concurrentiels propres à l'entreprise. Ce dernier ne peut pas être acquis à jamais, il est limité par le temps, par le fait de la concurrence adverse.

3. Les déterminants de la compétitivité :

A partir de la fin des années 80 et le début des années 90, de nouveaux développements théoriques (Jacquemin, 1987¹² ; Grossman and Helpman, 1990¹³) ont permis d'apporter des réponses aux nombreuses questions qui été ambigu sur la compétitivité d'autant, dont le sujet concernant les facteurs pouvant influencer cette dernière. Le Schéma N°1.1, propose un cadre conceptuel qui intègre les différents déterminants de la compétitivité.

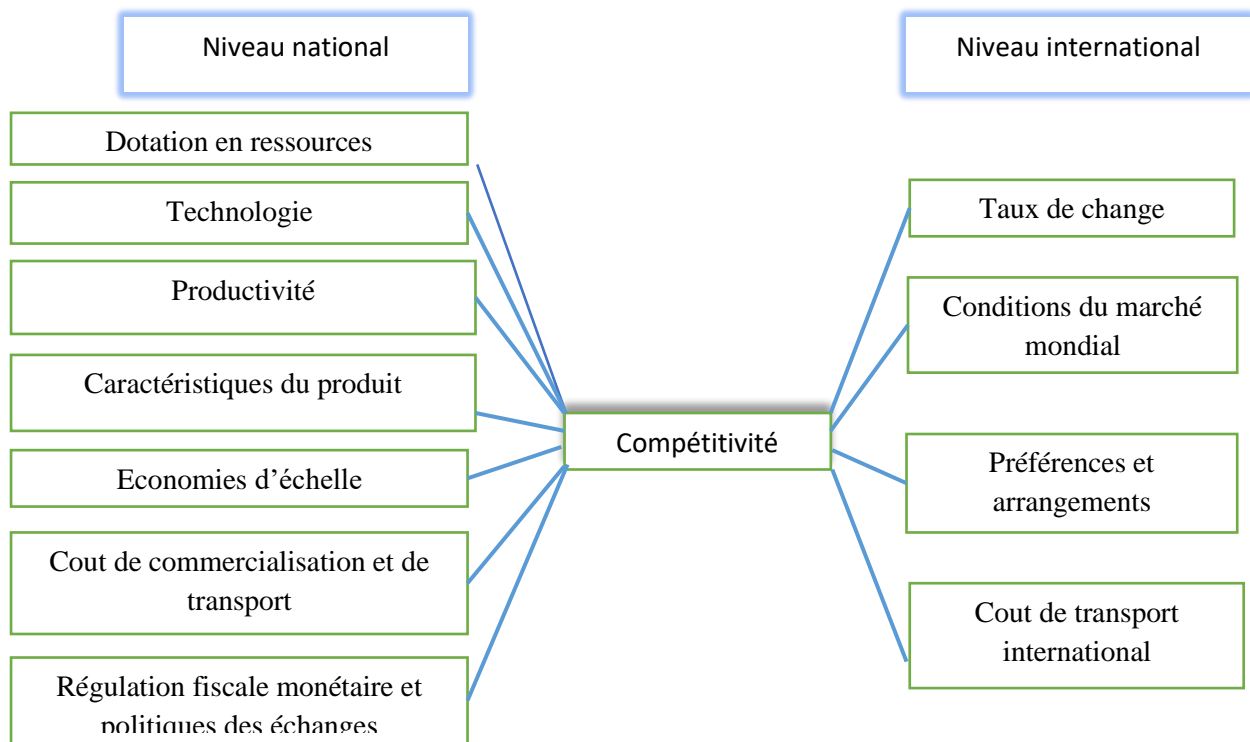
Schéma N°1.1 : les déterminants de la compétitivité

¹⁰ Didier, M. (1998). Compétitivité économique, les faits et les tendances. Revue française de Géoéconomie 7, p 29-45.

¹¹ Landau, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans : International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.

¹² Jacquemin, A. (1987). The New Industrial Organization. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

¹³ Grossman, F. & Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. American Economic Review, 80 : 86-92.



Source : Lachaal, L. (2001). La compétitivité : concepts, définitions et applications. Zaragoza : CIHEAM, P. 29-36 (cahiers options méditerranéennes : N°57).

Le schéma si dessus montre que la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise est conditionnée par plusieurs facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Au niveau national on trouve :

- **Les dotations en ressources** : ce facteur concerne les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) ainsi que les ressources humaines. « Le capital humain » représente un maillon important qui peut déterminer le développement ou le recul. À savoir la qualité de gestion et le niveau d'expertise des décideurs.
- **La technologie** : le développement technologique accompagné d'un processus productif efficace aboutissent à un niveau plus élevé de productivité. La maîtrise de ces deux éléments importants peut amener l'entreprise à l'acquisition d'un avantage compétitif solide et durable. D'autre part malgré que la R&D de nouvelles techniques plus adaptées permet à l'entreprise d'arriver à un niveau élevé de compétitivité, en revanche ce genre de recherche nécessite de la part de l'entité des investissements très lourds et une performance financière et des recherches assidues.
- **Les caractéristiques du produit** : représentent un facteur très important dans la détermination de la position concurrentielle d'une entreprise sur son marché respectif, surtout dans le cas des produits différenciés.

Cependant, avec des consommateurs ou les préférences différents, les entreprises ont le choix entre plusieurs variantes : concentrer leurs stratégies à satisfaire une demande bien particulière d'une niche de marché ou aller vers le hors prix, tel la maintenance, le service après-vente, etc. pour Morris (1985)¹⁴ « *La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix* ».

- **Les économies d'échelle** : permettent aux entreprises de baisser les prix de leurs produits, ce qui peut les rendre plus compétitives. L'économie d'échelle peut amener à des changements importants dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit.

- **La régulation et les politiques des échanges** : les mesures étatiques en termes de régulation sont aussi importantes dans la mesure où la politique de l'état a une influence majeure sur la compétitivité que ce soit au niveau du produit ou l'industrie. On peut citer les politiques fiscales et monétaires (taxes, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état tout précisément les subventions, et ainsi celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarification, quotas, etc.).

Au niveau international existe ainsi une multitude de facteurs qui influence la compétitivité des produits. Les plus importants sont : le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et les préférences et arrangements entre les différents pays.

- **Le taux de change** : représente le prix d'une monnaie converti et évalué dans une autre devise. Il varie selon l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre.

La baisse de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent rend le produit moins cher en termes de la devise du pays importateur ce qui peut amener à un développement de la compétitivité des produits exportés. En outre les produits importés deviennent plus chers et rendent leurs producteurs moins compétitifs.

- **Le coût de transport international** : ce coût comprend le coût des transports, de l'assurance et du stockage. Il peut participer dans la diminution des gains des échanges, ce qui représente une barrière au commerce international. La simple variation de ces coûts de transport déterminera le type de biens à échanger et le volume et par conséquent la compétitivité.

¹⁴ Morris, D. (1985). *The Economic System in the UK*. Oxford University Press, Oxford.

Après avoir clarifié le point concernant les facteurs pouvant influencer la compétitivité, nous allons passer à une autre question importante relative à la mesure de la compétitivité. Dans ce qui suit, une revue des différents indicateurs utilisés pour répondre à cette question.

4. Les mesures de la compétitivité :

Les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité nous permettent de maîtriser la main sur de nombreux instruments de mesure utilisés. Néanmoins, ces évaluations ont été dans la majorité des cas statiques (évaluée à un point donné dans le temps), ainsi elles ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau national, les études portant sur l'analyse de la compétitivité se sont surtout basées sur le déficit de la balance commerciale et la croissance de la productivité nationale des facteurs¹⁵¹⁶. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et celles relatives aux échanges commerciaux. Alors qu'au niveau de l'entreprise, deux types de mesures ont été utilisés, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit. Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur les instruments de mesures relatives au niveau micro économique.

Selon McFetridge & Donald (1995)¹⁷, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique, et aux qualités des produits. La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macroéconomique) risque des pertes financières.

- Les mesures relatives à la part du marché :

Plusieurs études empiriques ont utilisé la part de marché comme indicateur de la performance des firmes. Cependant, au contraire des autres indicateurs, celui-là est considéré comme un outil d'évaluation du résultat final de la compétitivité, puisqu'il capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que ceux de compétitivité prix. La chose qui représente une limite majeure pour ce dernier, puisqu'il ne peut définir exactement la source de l'accroissement des parts de marché ni de la baisse. Le développement de la part de marché d'une entreprise peut être dû à sa performance élevée comme il peut être l'objet d'une subvention des exportations, alors qu'une baisse dans la part de marché peut être due

¹⁵ McCorriston, J. & Sheldon, M. (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans : Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). Westview Press, Boulder.

¹⁶ Lachaal. (2001). Op cit, p33.

¹⁷ Donald, G., McFetridge. (1995). La compétitivité : notions et mesures : document hors-série n° 5.

à la faiblesse de la performance de la firme comme elle peut être les conséquences du quota¹⁸.

- Les mesures relatives au profit :

Contrairement à l'indicateur précédent, le recours au profit comme indicateur de performance de l'entreprise n'est pas très utilisé dans la littérature. Le peu de travaux qui l'ont utilisé se sont basés soit sur les mesures des marges brutes et nettes de la firme soit sur les indicateurs de l'articulation prix- coût.

5. Les facteurs de la compétitivité :

La compétitivité des entreprises est fondée sur un ensemble d'avantages compétitifs qui diffèrent et prennent des visages distincts d'une entreprise à une autre. L'explication de la compétitivité des entreprises nécessite une revue approfondie de la chaîne de la valeur afin de pouvoir comprendre les éléments qui sont à la base de la valeur d'une firme et qui font qu'elle avance par rapport aux autres. Pour comprendre la compétitivité des entreprises il faut rechercher les raisons et les sources de l'avantage concurrentiel dans une période donnée.

En effet, la chaîne de valeur est un système complémentaire, un ensemble d'activités liées les unes aux autres. C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système accordé, coordonné et équilibré que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel. Elle est au fondement de la compétitivité d'une entreprise puisqu'elle représente un moyen qui permet d'appréhender les sources d'un avantage compétitif.

Cinq importants facteurs de compétitivité sont cités dans la littérature comme engendreur d'avantage concurrentiel qui se trouvent dans toutes les entreprises quels que soient leurs domaines d'activités et leurs tailles. Ils sont qualifiés comme génériques et indivisibles et diffèrent en termes de force et de vitesse lorsqu'ils agissent et peuvent créer pour la firme des avantages immatériels qui lui permettent ensuite d'acquérir des performances financières mesurables.

- Le capital humain :

Le capital humain représente un des maillons forts de la création de la valeur et une des sources de l'avantage concurrentiel des entreprises. Il se trouve dans toute la chaîne de valeur et peut influencer fortement la réussite ou la perte de la firme. Pour que cette dernière garantisse un niveau de compétitivité élevé, elle doit sélectionner les éléments les plus compétents, les mieux formés, les plus innovateurs.

¹⁸ Le quota représente une des mesures protectionnistes non tarifaires qui consiste à n'autoriser qu'une quantité limitée d'un bien, soit en valeur ou en volume, d'entrer dans un pays. Ils peuvent être à l'importation comme à l'exportation.

- Le capital innovation :

Le capital innovation représente la capacité de l'entreprise à avoir l'initiative de visionner plus loin que ces rivales. C'est ainsi avoir l'aptitude à produire des biens ou des services nouveaux et à prévoir le développement technologique de l'industrie afin de mieux satisfaire les besoins futurs.

- Le capital organisation :

Ce type de capital se traduit dans l'organisation, par le contrôle et la maîtrise des relations entre l'entreprise et ces clients et entre elle et ces fournisseurs. Ces actions mènent à des avancements importants en termes de productivité et aboutissent à la création de la valeur. Une entreprise compétitive est une unité qui gère son organisation sur tous les plans et dans tous les niveaux de la chaîne de la valeur, et qui remet en question son organisation fréquemment et repense l'efficacité de ses centres de responsabilité.

- Le capital client :

L'existence de l'entreprise est conditionnée par l'existence d'une clientèle intéressée par les offres de cette dernière. Ce qui rend le client un élément indispensable pour la survie, et le positionne au centre des priorités et des préoccupations de cette dernière.

- Le capital apporteur de fonds :

Pour bien comprendre une entreprise, il faut s'intéresser aux acteurs internes et externes qui la fondent ou qui sont en liaison directe avec elle. Ces derniers sont divers et ont à certains moments des intérêts différents¹⁹.

Les actionnaires, le banquier et les salariés représentent les associés centraux dans chaque entreprise en plus des autres acteurs qu'il est important de travailler sur leurs développements et à les fidéliser.

Comme synthèse de ce qui précède, nous pouvons dire que chaque firme unit un ensemble de capitaux immatériels qui interviennent dans la détermination de son avantage concurrentiel et de son niveau de compétitivité. La compétitivité d'une entreprise peut résulter ainsi à la fois de sa bonne gestion interne, de son pouvoir d'investissement, de son accommodation à la demande et à l'environnement dans lequel elle évolue.

Dans la partie qui suit, nous allons nous étaler sur le deuxième point important de la section : l'avantage concurrentiel et sa relation avec la compétitivité des entreprises.

II. L'avantage concurrentiel source de compétitivité des entreprises :

¹⁹ Simonnet, D. (2019). Les acteurs de l'entreprise, les 100 mots de l'entreprise, p 13-31

Plusieurs déterminants nationaux et internationaux conditionnent la compétitivité d'une entreprise, celle-ci subit les variations des conditions du marché et contraint les firmes d'être profitables dans leurs activités productives²⁰. Elle ne peut y parvenir sans la présence d'un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise d'avoir suffisamment d'avances sur les autres, il commande la réussite de l'entreprise sur le marché.

L'avantage compétitif représente la source qui permet à la firme de se positionner d'une manière dominante sur le marché et de bénéficier d'une rente de situation. C'est l'atout qu'il faut qu'elle maîtrise et le facteur qui lui permet d'être compétitive et qui repose sur deux éléments essentiels :

- Les compétences stratégiques ;
- Les facteurs clés de succès ou de réussite²¹

1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

Comme nous l'avons précisé dans la partie qui précède, pour qu'une entreprise se qualifie comme compétitive il faut qu'elle acquiert un ou plusieurs avantages comparatifs, qui représentent un ensemble de facteurs que ces rivales n'ont pas et lui octroient un temps d'avance sur les autres.

Le terme « avantage compétitif » est un concept important et lourd de signification, il signifie qu'une entreprise procure des éléments qui différencient son offre par rapport à ses concurrents et constituent donc sa puissance de différenciation, tout en lui accordant à une période donnée une position dominante sur le marché.

La notion de l'avantage concurrentiel a été démontrée la première fois par Michael Porter (1986)²² qui le définit comme « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* ». C'est tout ce qui permet à l'entreprise d'être plus performante par rapport à ces concurrents, de proposer des offres uniques ou meilleures qui lui permettent d'attirer plus de clients et d'accroître sa part de marché.

L'avantage concurrentiel représente pour Lambin & de Moerloose (2016)²³ « *l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats* ». Ces caractéristiques peuvent être de nature diversifiées. Elles sont relatives au produit ou bien au service de base lui-même, ou encore aux services nécessaires ou supplémentaires qui accompagnent ce dernier, ou aux modalités de production, de distribution ou de vente propre au produit ou à l'entreprise. Quelle que soit

²⁰ Mario, J., Piva, M. & Gilbert, R. (2007). la compétitivité une approche méthodologique. NACIONES UNIDAS CEPAL, Haiti, p7

²¹ Sont les spécificités déterminant l'avantage concurrentiel qui aident à la réussite de l'entreprise, ils sont reliés à des procédés, des actions ou même des caractéristiques personnelles qui permettent à la firme d'atteindre le niveau de compétitivité et de performance souhaité.

²² Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Interéditions, Paris, 647p.

²³ Lambin, J-J., de Moerloose, D. (2016). Analyse de la compétitivité sur les segments. Marketing stratégique et opérationnel, p 295-330

l'origine de cette supériorité, elle est établie par comparaison au concurrent le mieux positionné dans le marché.

Alors que pour Seni (2013)²⁴, l'avantage concurrentiel représente « *un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cet atout ou supériorité peut provenir de deux sources : soit elle possède des ressources, des capacités ou des compétences stratégiques que les autres ne possèdent pas* ».

Deux autres définitions nous semblent intéressantes :

1.1. L'avantage concurrentiel comme outil de création de la valeur :

L'objectif majeur d'une entreprise est la création d'une clientèle et sa préservation. Pour arriver à cette finalité l'entreprise doit réaliser des produits que désire le client et surtout qu'il est prêt à mettre le prix pour les acquérir. Autrement dit, pour arriver à son objectif et surtout à survivre, l'entreprise doit créer, livrer de la valeur économique et accaparer une partie de cette dernière sous forme de profits réalisés en vendant les produits à un prix supérieur aux coûts.

On peut dire qu'une entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel si elle arrive à laisser un grand écart entre ce que le client est prêt à déboursier pour un produit et les coûts que ce dernier engendre. Si cet écart est plus important que celui réalisé par ces concurrents²⁵.

1.2. L'avantage concurrentiel comme source de profitabilité :

Le fait qu'une entreprise bénéficie d'un rendement économique supérieur à la moyenne de ces rivales, elle possède un avantage concurrentiel dans son marché ou dans son industrie²⁶. L'avantage concurrentiel représente les éléments démontrés par le diagnostic stratégique qui permettront à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents afin de développer ses bénéfices et de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs, il permet à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des profits supérieurs à ceux de ses concurrents. Il peut être lié :

- Aux produits qui fournissent une valeur ajoutée additionnelle :

C'est le fait de créer des besoins nouveaux qui répondent aux attentes variables des consommateurs et permettent à l'entreprise d'avoir une notoriété exceptionnelle. Ce type d'avantage émane d'une innovation radicale qui consiste en la création de nouvelles catégories de produits pour le marché et pour l'entreprise, une action qui implique la destruction de la compétence et qui peut causer un changement de paradigme²⁷ d'une part,

²⁴ Seni, D. A. (2013). Analyse stratégique et avantage concurrentiel. Presses de l'université du Québec.

²⁵ Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2006). Créer un avantage concurrentiel. Boston: Harvard Business School

²⁶ Besanko D., Doraszelski U., Kryukov Y, and Satterthwaite M. (2010), Learning-by-Doing, Organizational Forgetting, and Industry Dynamics, *Econometrica* 78 (2): 453–508.

²⁷ Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: à suggested Interpretation of the determinants and directions of technical change. *Res. Policy.*, v. 11, n. 3, p. 147-162.

mais d'autre part elle permet de créer de nouvelles opportunités de marché à travers l'ajout de nouvelles applications d'une combinaison de technologie²⁸.

- Au marché :

Ce type d'avantage se crée quand l'entreprise arrive à avoir un meilleur positionnement sur le marché par rapport à ces rivales, et pour le faire, elle doit maîtriser les coûts, la qualité et le prix de ces produits offerts.

- Aux technologies :

C'est la maîtrise des nouvelles technologies qui permet à l'entreprise de proposer des produits nouveaux et/ ou uniques sur le marché et créer un avantage sur ces concurrents.

Elle permet ainsi d'obtenir des coûts de production plus faibles que ces rivales.

L'entreprise acquiert un avantage concurrentiel grâce à des atouts que seule l'entreprise peut détenir et qui ne sont connus que par une minorité. En effet celui-ci représente la force que possède un nombre peu important d'entreprises dans une industrie, ce qui leur attribuent une supériorité sur leurs concurrents. Il donne à une entreprise le pouvoir de générer des bénéfices supérieurs par rapport à la moyenne des autres firmes de son industrie²⁹.

Pour qu'une entreprise jouisse d'un avantage concurrentiel, elle doit viser la rareté, la qualité, et offrir des produits uniques ou différents de ceux proposés par la concurrence et qui ont de la valeur aux yeux des clients. D'autre part l'entreprise doit viser la durabilité de son avantage concurrentiel, qui doit découler de l'ensemble des activités de l'entreprise non seulement d'une ressource ou d'une activité.

2. Les types d'avantages concurrentiels :

Pour Lambin & de Moerloose (2016)³⁰ un avantage concurrentiel peut revêtir plusieurs formes :

2.1. L'avantage compétitif externe :

On parle d'avantage concurrentiel externe lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise en termes de la qualité et la performance d'utilisation des produits. Le fait de se baser sur des qualités distinctives du produit, permet à l'entreprise de se différencier des autres et de créer une valeur ajoutée pour ces clients.

Ce type d'avantage concurrentiel assure à l'entreprise d'acquérir un positionnement dominant sur le marché cible. Proposer des produits avec des qualités supérieures permet à l'entreprise d'adopter un prix de vente plus élevé par rapport à ceux de la concurrence.

²⁸ Dorion, E., Tshibamba Mukendi, J., Ganzer, P., Chais, C., Biegelmeier, U. H., Olea, P. M., Radaelli, A., Camargo, M. (2019). innovations radicale et incrémentale : une réflexion sous la perspective de la théorie du chaos. *Revista Práxis - Novo Hamburgo*, a. 16, n. 1.

²⁹ Seni. (2013). *Op cit*, p68.

³⁰ Lambin & de Moerloose, (2016). *Op cit*, p295-302.

Acquérir un avantage concurrentiel externe va de pair avec l'adoption d'une stratégie de différenciation qui s'appuie principalement sur le savoir-faire marketing de la firme, sur sa capacité de mieux comprendre le comportement des clients, et de mieux dévoiler les impressions et les attentes des acheteurs non convaincus par les produits déjà existants (voir la section 2 du chapitre).

2.2 L'avantage compétitif interne :

Ce type d'avantage se base sur la force de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de production et de gestion des produits. Cette domination en matière de coûts confère au producteur une valeur ajoutée relative au prix de revient inférieur à celui des concurrents. Il représente le résultat d'un rendement (productivité) important et permet à la firme d'avoir une meilleure rentabilité et une force importante à s'opposer à une diminution du prix de vente imposée par la concurrence ou par le marché.

Un avantage concurrentiel interne ne peut être conquis que par une stratégie de domination par les coûts qui se base principalement sur le savoir-faire organisationnel et à la technologie développée au sein de la firme (voir la section 2 du chapitre).

2.3. L'avantage compétitif basé sur les compétences clés :

Selon Hamel & Prahalad (1990)³¹, la source primaire d'un avantage compétitif réside dans les compétences clé que détient l'entreprise. Pour les deux auteurs une compétence clé représente un savoir-faire ou une technologie distinctive qui apporte de la valeur ajoutée au produit final d'une manière révélatrice. On peut citer :

- La maîtrise d'une nouvelle technologie ou de plusieurs technologies qui se rapprochent.
- La qualité d'analyse de l'environnement et la rapidité dans la prédiction et dans l'adaptation aux changements émergents du marché.
- La facilité de répondre aux besoins apparaissant du marché.
- La capacité d'innover et de générer des sources nouvelles de valeur.

La conquête et la maîtrise de compétences clé permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel soutenable sur le long terme, d'avoir un temps d'avance par rapport à ces concurrents, de créer de la valeur ajoutée pour ces clients en comparaison avec les offres concurrentes et surtout construire des barrières à l'entrée pour les rivales.

2.4. L'avantage concurrentiel opérationnel :

Pour une entreprise obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché donné signifie que cette dernière exerce les mêmes activités que les autres entreprises concurrentes, mais de manière plus performante, cela veut dire qu'elle :

³¹ Hamel, G. et Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. harvard Business review, 3, p82.

- Propose une offre de meilleure qualité que celles des concurrents ;
- Propose une offre de la même qualité que les produits concurrents mais a un prix plus bas ;
- Propose une offre qui présente moins de couts pour les clients ;
- Joue sur la rapidité et l'anticipation par rapport aux autres.

2.5. L'avantage concurrentiel stratégique :

Avoir un avantage concurrentiel stratégique nécessite le choix entre deux voies de différenciation distinctes, la première consiste pour l'entreprise de changer radicalement d'activités, quant à la seconde, elle consiste à exercer les mêmes activités que les concurrents avec l'apport d'un changement qui mènera à la réalisation d'une offre unique difficile à imiter.

3. Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel :

Dans un environnement qui connaît de véritables bouleversements continus et une concurrence très rude, l'entreprise doit être flexible et compétitive pour pouvoir s'adapter et faire face aux changements rapide causé par la concurrence. Et pour l'être, elle doit réussir à se démarquer par rapport à ces rivales grâce au développement d'un avantage concurrentiel qu'elle se doit de préserver le plus longtemps possible.

L'avantage concurrentiel doit être :

- Unique ou originale et nettement supérieur
- Durable dans le temps et adaptable à diverses situations³² :
- Facilement identifiable : il doit être évocateur, remarquable et doit refléter l'image de l'entreprise.
- Difficile a imité et défendable face à la concurrence :il doit résister aux changements provenant de l'environnement et des essais d'imitations.

III. Les facteurs de compétitivité de l'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique est marquée par un processus de création de produits très long dans le temps et qui contient une multitude d'étapes allant de la recherche de nouvelles molécules à la commercialisation et la diffusion du médicament (produit final) d'une part. d'autre part elle est caractérisée par son développement technique et par une réglementation adéquate.

La chaine de valeur du médicament est tellement différente des chaines de valeur des autres produits qu'elle implique une différence en matière de facteurs de la compétitivité. Cette chaine

³² Plusieurs facteurs peuvent mettre en cause un avantage concurrentiel tel l'émergence d'une nouvelle technologie, l'arrivée du produit à la phase de maturité, ou même la saturation du marché. Pour pouvoir préserver le plus longtemps possible son avantage compétitif, l'entreprise doit mobiliser ses ressources (humaines, financières, informationnelles, ...) et recourir à des moyens de rebondissement tels la réduction des marges ou des couts, la concentration sur certains segments, proposer des produits complexes ou nouveaux difficilement copiables et adopter des stratégies hybrides qui consistent en la combinaison entre la réduction des couts et la différenciation.

comporte divers chainons dont cinq principaux : la découverte de la molécule, le développement, la production du principe actif, la production du produit fini, le conditionnement et la commercialisation.

L'industrie pharmaceutique est un modèle d'industrie fondé principalement sur la science. Les laboratoires se basent principalement sur l'innovation (la découverte et le lancement de nouveaux produits), l'imitation (le recours au générique) ou l'amélioration des produits déjà présents sur le marché pour rester compétitifs. L'innovation reflète la dynamique de la croissance ou le déclin des entreprises pharmaceutiques³³.

Particulièrement aux autres industries, deux activités capitales règnent dans l'industrie pharmaceutique, la R&D et la production. Plusieurs entreprises font de la première une fonction de base alors que d'autres se spécifient sur la deuxième, et il existe aussi les laboratoires de grandes tailles présents sur les principaux marchés qui se spécialisent sur les deux fonctions la plupart du temps.

1. La recherche et le développement :

Cette activité regroupe principalement deux démarches différentes :

- **La recherche**, une étape qui englobe tout ce qui mène à la sélection d'une substance probable de devenir un médicament. Elle comprend deux recherches combinées

- **La recherche fondamentale** : consiste en plusieurs étapes successives, le prélèvement et la séparation d'une substance à partir de produits de nature végétale, animale ou minérale, la synthèse chimique des molécules³⁴, l'élaboration et la modélisation de substances actives qui possèdent des effets thérapeutiques. Et se réalise dans des laboratoires universitaires et des firmes de biotechnologie généralement en collaboration avec les entreprises pharmaceutiques.

- **La recherche appliquée** : est une recherche qui se base sur les connaissances fournies par la recherche fondamentale pour innover et découvrir de nouveaux produits pharmaceutiques afin d'aider à la prévention et la guérison des pathologies. Cette étape nécessite des experts compétents et qui travaillent en liaison concertée.

- **Le développement expérimental** : *« consiste en des travaux systématiques fondés sur des connaissances existantes obtenues par la recherche ou l'expérience pratique, en vue de lancer la fabrication de nouveaux matériaux, produits ou dispositifs, d'établir de nouveaux procédés,*

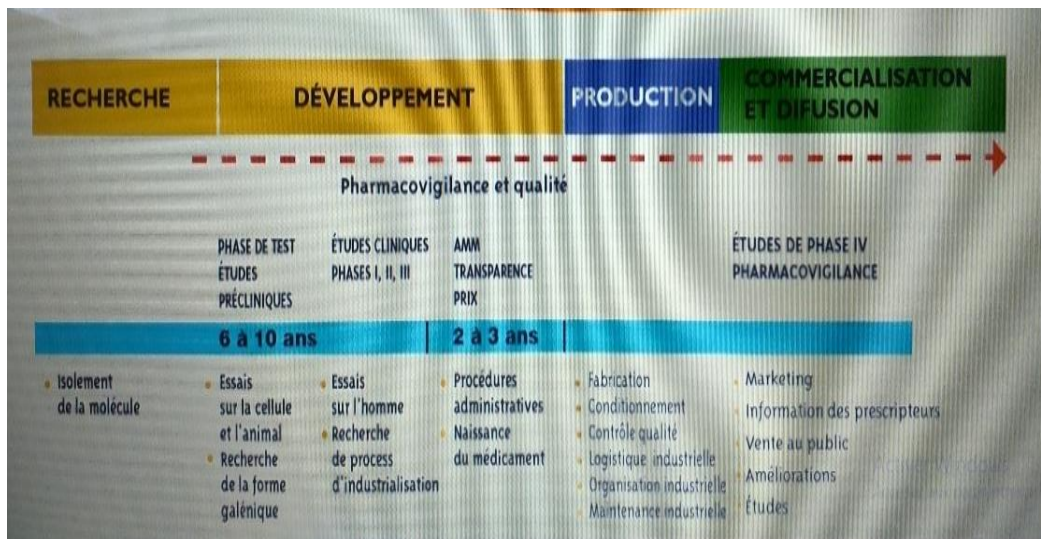
³³ Bottazzi, G., Dosi, G., Lippi, M., Pammolli, F., et Riccaboni, M. (2001). Innovation and Corporate Growth in the Evolution of the Drug Industry. *International Journal of Industrial Organization* 19, p 1161–1187.

³⁴ C'est une méthode qui consiste à la décomposition de la molécule et la séparation des différents atomes liés chimiquement ensemble, en utilisant une succession de réactions chimiques. Sachant qu'un **atome** est la plus petite particule en laquelle un élément peut être divisé par des moyens chimiques. Exemple d'atome Carbone (C), Hydrogène (H), Oxygène (O), ...

« systèmes et services, ou d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà »³⁵, c'est une étape qui étudie l'impact et l'effet du produit sur le corps, son efficacité et aussi les effets toxiques et les risques potentiels pour l'organisme humain.

- **La phase de développement préclinique :** cette phase s'effectue sur des cellules humaines et animales afin de déterminer l'efficacité du médicament, son meilleur mode d'administration et la forme galénique la plus adaptée, plus facile à employer, mieux tolérée et qui donne le plus d'efficacité.

Schéma N°1.2 : les fonctions de l'industrie pharmaceutique



Source : LEEM, les entreprises du médicament

Du fait que les expérimentations doivent être réalisées sur le plus grand nombre de patients possible et dans des établissements hospitaliers, cette phase dépend de multiples facteurs tels l'acquisition des procédures d'autorisation administrative d'essai dans les brefs délais et le recrutement des patients et des médecins investigateurs d'une manière rapide et aux coûts les plus faibles. Cela suppose que les structures hospitalières soient sensibles et ouvertes à ces essais, voire incitées à les mener.

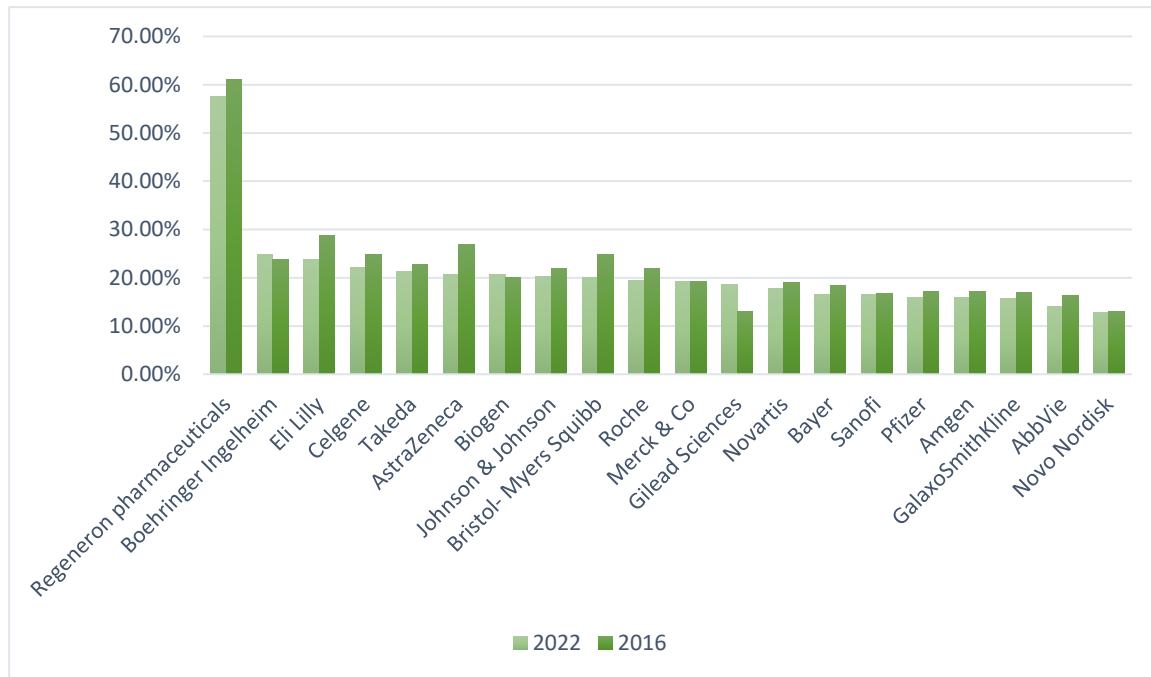
La R&D sont deux fonctions clés des industriels pharmaceutiques, qui prennent un temps de réalisation énorme et nécessitent un budget colossal (voir Graphique N°1.1). Les entreprises spécialisées dans la recherche sont soit des grandes firmes productrices multinationales présentes sur les plus grands marchés, ou des petites et jeunes startups de biotechnologie qui se concentrent sur des gammes de produits spécifiques qui trouvent des difficultés à introduire leurs travaux de recherche sur le marché faute de budget et de contraintes réglementaires.

Cependant, cette fonction nécessite des coûts très élevés qui ne cesse de progresser. Une hausse qui s'explique par trois facteurs essentiels : l'augmentation des coûts des études cliniques liés à

³⁵OCDE. (1993). La mesure des activités scientifiques, méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental. Manuel de FRASCATI, 5ème édition.

la sévérité des règles et aux exigences des pouvoirs publics en matière de sécurité et d'efficacité et l'accroissement des taux d'échec.

Graphique N°1.1 : classement des vingt principales entreprises pharmaceutiques en matière de la part des dépenses de R&D dans le chiffre d'affaires

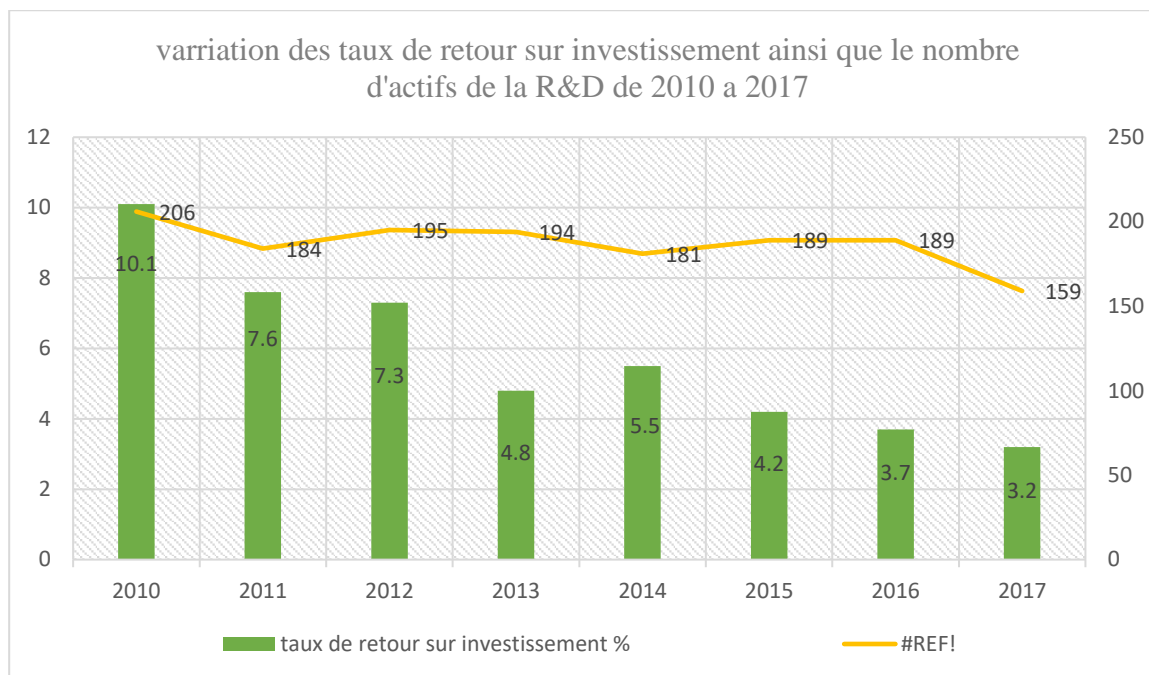


Source : statista 2019

Malgré les efforts fournis par les laboratoires pharmaceutiques en matière de R&D, le rendement de ces derniers en matière de nouvelles substances est faible, ce qui peut affecter négativement leurs compétitivités ainsi que leurs situations financières. En réalité les apports en terme d'innovation ne concernent pas que les nouvelles substances actives, mais ils regroupent un nombre intéressant d'inventions additionnelles, fondées sur l'utilisation de molécules existantes ou le recourt à de nouvelles applications potentielles. Selon une étude annuelle faite en 2017 par le centre de Deloitte³⁶, le taux de retour sur investissement des 12 plus grandes firmes pharmaceutiques atteindra 3,2%, le niveau le plus bas depuis 2010, un taux expliqué par la baisse du nombre d'actifs en phase finale de R&D de 16% par rapport à 2016, ce qui se traduit par un rendement de plus en plus réduit de la R&D voir (graphique N°1.2)

Graphique N°1.2 : variation des taux de retour sur investissement ainsi que le nombre d'actifs de R&D de la période allant de 2010 à 2017.

³⁶ Deloitte center for health solutions. (2017). A new future for R&D ? measuring the return from pharmaceutical innovation, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/life-sciences-health-care/deloitte-uk-measuring-roi-pharma.pdf>



Source : deloitte research. (2017). A new future for R&D? measuring the return from pharmaceutical innovation.

2. La production pharmaceutique :

Elle rassemble l'ensemble des procédés qui consistent à l'élaboration d'un produit pharmaceutique fini à partir d'une matière première donnée. Tout en respectant les bonnes pratiques de fabrication exigées par les normes de qualité, à tous les niveaux national, européen et international très étroites qui visent à assurer le respect de l'hygiène, de l'environnement et de la sécurité. Elle se fait en général selon deux phases principales : la production du principe actif (la substance de base du médicament) et la finalisation du médicament, étape qui comporte à la fois la galénique (le choix de la forme d'administration du médicament) et son conditionnement. Les facteurs de localisation diffèrent selon ces deux segments.

Deux types d'entreprises font de la production une fonction de base, les grandes firmes multinationales qui produisent leurs propres produits mis sur le marché et les nouveaux produits fruits de la R&D, elles mettent en jeu des processus de fabrications modernes qui demandent d'importants investissements et exigent une main d'œuvre et des infrastructures de qualité. Généralement, ces multinationales localisent la production de leurs médicaments dans des pays où la propriété industrielle est respectée et le système d'imposition des bénéfices mis en place est tolérant.

En second lieu se trouvent les firmes spécialisées uniquement dans la production de médicaments génériques ou dans la production finale (galénique) et le conditionnement des médicaments. Cette étape de production nécessite une main d'œuvre importante où les coûts doivent être déterminants, ce qui explique le développement d'usines pharmaceutiques dans les pays du

Maghreb, d'Europe de l'Est, l'Inde ou l'Asie. La délocalisation de la production finale peut permettre aux entreprises de minimiser les coûts ce qui se répercutera sur le prix de revient final. En dehors de ces facteurs, il existe d'autres facteurs tels la fiscalité qui représente un facteur déterminant des stratégies des entreprises.

Pour synthétiser, on peut dire que les entreprises pharmaceutiques ont le choix d'acquérir un avantage concurrentiel par la différenciation tout en se basant sur le maillon de la R&D, ou d'acquérir un avantage concurrentiel par les coûts à partir de la production finale et la commercialisation, comme elles peuvent pencher pour les deux en même temps.

Synthèse de la section :

La compétitivité d'une entreprise reflète sa capacité à confronter ces forces et ces faiblesses avec son environnement sectoriel et son pouvoir d'acquérir de nouvelles parts de marché ou à la limite de protéger les siennes. Elle implique pour la firme d'être réactive et créative et qu'elle maîtrise ces coûts et la qualité de ces produits.

Trois notions importantes déterminent la compétitivité des entreprises, la première concerne la concurrence qui représente la base de l'existence de la compétitivité, la seconde est relative à la dépendance aux autres entreprises du secteur sur lesquelles l'entreprise peut se déterminer et le dernier point concerne l'avantage concurrentiel qui est l'élément clé et la source de la compétitivité.

Principalement, la compétitivité peut avoir deux catégorisations, la compétitivité-prix qui s'explique par la capacité de l'entreprise à proposer le même produit à un prix inférieur à la concurrence, ce type dépend de la maîtrise des coûts sur toutes les étapes de la chaîne de production. Et le second type concerne la compétitivité hors prix qui dépend de la capacité de la firme d'offrir des produits différents de ses rivales en se basant sur son aptitude d'innovation et de sa capacité d'attribuer à ces produits une meilleure qualité ou une image attrayante.

D'autre part, la compétitivité des entreprises peut être déterminée par plusieurs facteurs nationaux tels que la dotation en ressources, la productivité, la technologie, les caractéristiques du produit, les économies d'échelle, etc. et internationaux comme les normes du marché mondial et le taux de change. Et elle peut être mesurée selon deux indicateurs principaux, la part de marché et le profit. Par contre, cinq principaux vecteurs sont considérés comme les éléments engendrateurs de cette dernière : le capital humain, le capital organisation, le capital innovation, le capital apporteur de fonds et le capital client.

La compétitivité est liée de pair avec l'avantage concurrentiel. Il représente la source de différenciation et de réussite et l'atout qui permet à chaque entreprise d'être plus performante par rapport à ses concurrents, de proposer des offres uniques ou meilleures qui lui permettent d'attirer plus de clients et d'accroître sa part de marché afin d'avoir un positionnement stratégique remarquable. C'est un outil de création de la valeur et de rentabilité des firmes.

L'avantage concurrentiel peut être créé par la maîtrise de trois éléments importants ; des produits qui répondent à des besoins nouveaux et qui fournissent une valeur ajoutée supplémentaire aux consommateurs, un meilleur positionnement sur le marché ou une nouvelle technologie. Mais en même temps il doit être unique, original, durable dans le temps, adaptable aux différentes situations, évocateur et difficile à imiter.

Cependant, plusieurs catégorisations de l'avantage concurrentiel ont été citées. Il peut être externe lorsque l'entreprise se caractérise par une supériorité en termes de qualité et de performance d'utilisation des produits, alors qu'il est interne lorsque celle-ci maîtrise ces coûts de production et de gestion des produits, comme il peut se baser sur les compétences clés que détient l'entreprise (savoir-faire ou technologie distinctive). D'autre part il peut se baser sur le volet opérationnel lorsque l'entreprise exerce les mêmes activités que les autres, mais d'une manière plus performante, ou sur le volet stratégique.

L'industrie pharmaceutique contrairement aux autres industries est caractérisée par deux principaux facteurs de la compétitivité le premier concerne la R&D qui permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel par la différenciation alors que le second est relatif à la production et la commercialisation et permet à cette dernière d'avoir un avantage concurrentiel par les coûts.

SECTION II :
LES SOURCES DE
L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL

La recherche des sources de l'avantage concurrentiel amènent la firme a une meilleure compétitivité et un positionnement de leader sur son marché, elle peut intéresser plusieurs chercheurs dans le domaine du management stratégique et aboutir à la création de différents courants de pensée dans le but est le même : l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable. Dans la littérature, Les approches de la compétitivité qui sont généralement issues de la gestion et de la sociologie se résument dans deux types principaux et traitent particulièrement les sources et les facteurs de la compétitivité des entreprises :

L'approche unidimensionnelle, correspond aux travaux des pionniers Boston Consulting Groupe (B.C.G), qui pensent que dans un environnement concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui arrive à maîtriser ces couts et les rendre les plus bas, ce qui veut dire celle qui a de l'expérience et qui a su utiliser le plus efficacement possible ces facteurs³⁷. Ce qui mène à dire que selon cette approche la compétitivité de l'entreprise se traduit par l'avantage coût de ses produits.

La compétitivité selon le B.C.G s'explique exclusivement par la compétitivité des produits de l'entreprise, une vision limitée à un seul domaine des couts qui ignore les autres caractéristiques sur lesquels se base la concurrence telle la qualité du produit, l'image de marque, Cette approche donne une vision partielle et se base sur une analyse séquentielle des couts des différentes activités et ne s'étale pas sur les liaisons entre activités qui peuvent influencer les couts.

Concernant l'approche pluridimensionnelle, la revue de littérature nous montre une multitude de modèles d'identification des sources de la compétitivité et offrent une structuration des mécanismes externes et internes auxquels une firme est confrontée, mais deux modèles dominant en stratégie celui de M. Porter (1986) et celui de la théorie des ressources, ils reposent sur des conceptions différentes de l'entreprise et de son milieu concurrentiel, mais ont les mêmes objectifs : il s'agit de décrire les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de fournir des bases pour orienter sa création et son maintien au fil du temps. Cette section du chapitre va éclaircir et donner une brève explication de ces deux modèles.

I. Le modèle de la chaine de la valeur de porter :

à partir de ces travaux, Porter (1982)³⁸ a présenté une conception complète et intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Sa théorie se réfère à une industrie, plus précisément à un ensemble d'entreprises en concurrence directe sur le marché. Et porte sur trois concepts principaux : les cinq forces de la concurrence, les stratégies « génériques » et le schéma de

³⁷ Ben mlouka, S. & Sahut, J. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? .La Revue des Sciences de Gestion 2008/5 (n°233), pages 77 à 86.

³⁸ Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrences. Economica, Paris.

détection des sources d'avantages compétitifs (chaînes de valeur) permettant de construire et de garder le plus longtemps possible les avantages compétitifs.

Les résultats de recherche de l'auteur nous permettent d'identifier les sources de valeur ou d'avantage concurrentiel capitales qui sont la qualité³⁹ et le coût⁴⁰, deux caractéristiques qui nous guident vers la notion de courbe d'expérience, à partir de l'étude des différentes liaisons existantes entre activités mises en œuvre par l'entreprise.

L'auteur pense qu'afin de protéger ou d'arriver à une position dominante sur le marché, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies qui permettent de détecter les sources de l'avantage concurrentiel qui peuvent dépendre des compétences et des choix managériaux adéquats et de les utiliser d'une manière efficace.

La démarche de Porter permet l'identification des sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et son exploitation, tout en utilisant la chaîne de valeur afin de capter les activités créatrices de valeur en distinguant entre les activités de base et celles de soutien. Une distinction qui permet de démontrer les effets des activités dans une optique de différenciation. Elle donne un impact supérieur à la moyenne dans le cas où la valeur appréciée par le client surpasse son coût. Ce qui se traduit par une performance durable de l'entreprise qui peut lui permettre d'acquérir un avantage concurrentiel.

1. La chaîne de valeur, l'outil de base de l'analyse de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel peut être le résultat de plusieurs activités qu'une firme choisit de pratiquer, car chaque activité peut amener la firme à une position différente en termes de coûts et de différenciation, les exemples les plus courants en matière de coûts, un avantage peut découler de différentes sources telles, un système de distribution bien géré et proportionné peu onéreux, un assemblage efficace, une force de vente ambitieuse. La différenciation de sa part peut aussi être issue de différentes sources, comme le choix de la matière première de qualité supérieure, la fabrication de produits de haute gamme, ou même l'utilisation de système de réception de commandes très rapide et efficace.⁴¹

Les différentes sources de l'avantage concurrentiel cité auparavant proviennent de ce qu'on appelle la chaîne de valeur, c'est un outil qui permet de donner une position à chaque activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision plus large des efforts qu'elle devra assurer afin d'assembler ses coûts et arriver à dégager un certain niveau de bénéfice.

³⁹ Une caractéristique qui permet l'augmentation éventuelle du prix en compensation d'un niveau élevé et unique de services proposés aux clients

⁴⁰ Qui en le maîtrisant permet de baisser le prix du produit et d'accroître la valeur fournie au client

⁴¹ Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Inter éditions, Paris, 647p.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de représenter et de dissocier l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée et l'ensemble des interactions entre les fonctions dans le but d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel.

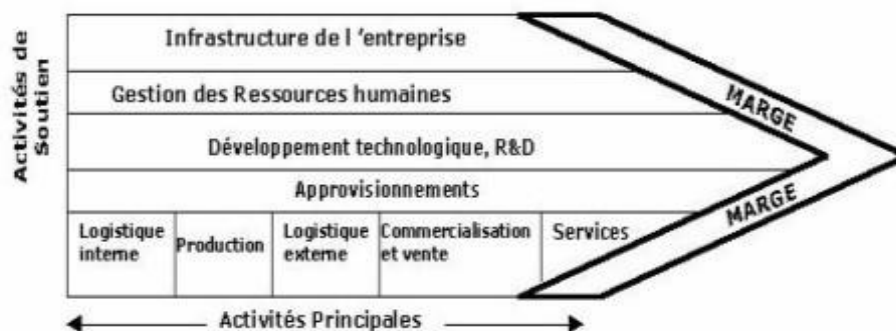
Selon l'auteur, une entreprise est qualifiée de compétitive si elle arrive à générer de la valeur pour ces clients en se basant sur la différenciation et/ou à dégager des économies en se basant sur la domination par les coûts⁴². Dans cette conception, la décomposition de l'activité de l'entreprise que nous procure la chaîne de valeur, permet d'avoir une vision plus claire du comportement des coûts au sein de la firme et d'identifier les éventualités de différenciation. Elle représente un moyen d'optimisation des composants du processus d'une façon séparée, et de l'organisation de l'activité avec un but principal : la maximisation de la valeur offerte à un coût minimum.

Selon porter chaque entreprise comprend de multiples activités chargées de créer, fabriquer, commercialiser, distribuer, protéger et épauler son produit. Et à partir de ce raisonnement l'auteur a schématisé l'ensemble de ces activités créatrices de valeur sur lesquels s'appuie toute entreprise pour arriver à un produit fini qui a de la valeur pour ses clients (voir schéma N°1.3).

Schéma N°1.3 : la chaîne de valeur selon Porter

Schéma classique de la chaîne de valeur

(Michael Porter, 1980)



Source : Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p130.

Les chaînes de valeur dépendent du secteur d'activité et de l'entreprise considérée, elles sont très diverses d'un secteur à un autre et d'une entreprise à une autre. Chaque chaînon de la chaîne de valeur correspond à une fonction qui nécessite des ressources et des compétences pour sa mise en œuvre (compétences fondamentales). Selon Porter, la solidité d'un avantage concurrentiel quel que soit son type dépend de l'aptitude de l'entreprise à améliorer le fonctionnement de

⁴² Porter. (1982). Op cit, p246.

chaque maillon de sa chaîne de valeur et de sa capacité à équilibrer la liaison et la coordination de ces derniers (compétences organisationnelles).

Les activités créatrices de valeur peuvent être divisées en deux catégories :

1.1. Les activités principales :

Ces activités représentent les activités de base de l'entreprise impliquées d'une façon directe dans la création de la valeur pour le client. Porter distingue cinq catégories d'activités principales :

- La logistique interne : ce sont les activités relatives à la gestion interne des moyens de production nécessaires à la réalisation de produit (réception, stockage de la matière première, contrôle, déballage, etc.)
- La production : ce sont les activités impliquées dans la transformation des moyens de production en produit fini (assemblage, montage, tests, emballage).
- La logistique externe : ce sont toutes les activités liées à la livraison du bien aux distributeurs et aux clients finaux (l'entreposage des produits finis, l'entretien des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers).
- La commercialisation et la vente : ce sont les activités qui permettent de faire connaître le produit et d'inciter les clients à l'acheter (marketing, la publicité, la promotion, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix, le choix des distributeurs, etc.).
- Les services : ce sont les activités associées au maintien ou l'augmentation de la valeur du produit/service après la vente (service après-vente, l'installation, la réparation, la formation à l'utilisation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit)⁴³.

L'importance de ces activités dans la détention d'un avantage concurrentielle dépend de la nature de chaque secteur, par exemple pour une entreprise spécialisée dans la distribution, les activités les plus importantes sont la logistique interne et externe.

1.2. Les activités de soutien :

Elles représentent les activités qui apportent de l'appui aux principales, elles permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités⁴⁴. Porter classe les activités de soutien en quatre catégories principales :

- L'infrastructure de l'entreprise : implique toutes les activités administratives qui permettent la bonne gestion de l'entreprise (la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité)
- Les approvisionnements : ce sont les activités chargées de l'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise (matières premières, marchandises,

⁴³ Porter. (1986). Op cit, p129.

⁴⁴ Monereau, M. (2008). Management des organisations touristiques, deuxième édition. Bréal, p 97

fournitures, services...) au meilleur rapport qualité-prix, soit dans ces activités principales ou celles de soutien.

- Le développement technologique : cela renvoie à tout ce qui est lié à l'innovation, la réduction des coûts, et la protection des technologies, il s'agit d'un savoir-faire, des procédures ou de technologie intégrée dans des équipements de traitement ou de transformation. (Systèmes d'information, gestion de connaissances, recherche et développement, gestion de la relation client, etc.).
- La gestion des ressources humaines : elle concerne les activités de recrutement, la gestion des carrières, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories du personnel. Elle influe sur l'avantage concurrentiel de toute entreprise via le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés.

2. Le modèle des cinq forces de Porter :

Face à une concurrence très rude, les entreprises cherchent à avoir des positions bien placées, rentables et durables pour faire face aux forces à la concurrence tout en mettant en œuvre de stratégies convenables. Ce choix stratégique est conditionné par deux éléments primordiaux, le premier concerne l'attrait que proposent les divers secteurs en termes de rentabilité durable et sur les facteurs qui la fixent, puisque la rentabilité d'un secteur représente un révélateur essentiel pour celle de l'entreprise d'une part et d'une autre part chaque secteur offre des perspectives de rentabilité durable différentes des autres. Le deuxième élément concerne les facteurs qui commandent la compétitivité interne du secteur. Dans la majorité des secteurs, certaines entreprises se surclassent par rapport aux autres en matière de rentabilité, mis à part de la rentabilité moyenne du secteur⁴⁵.

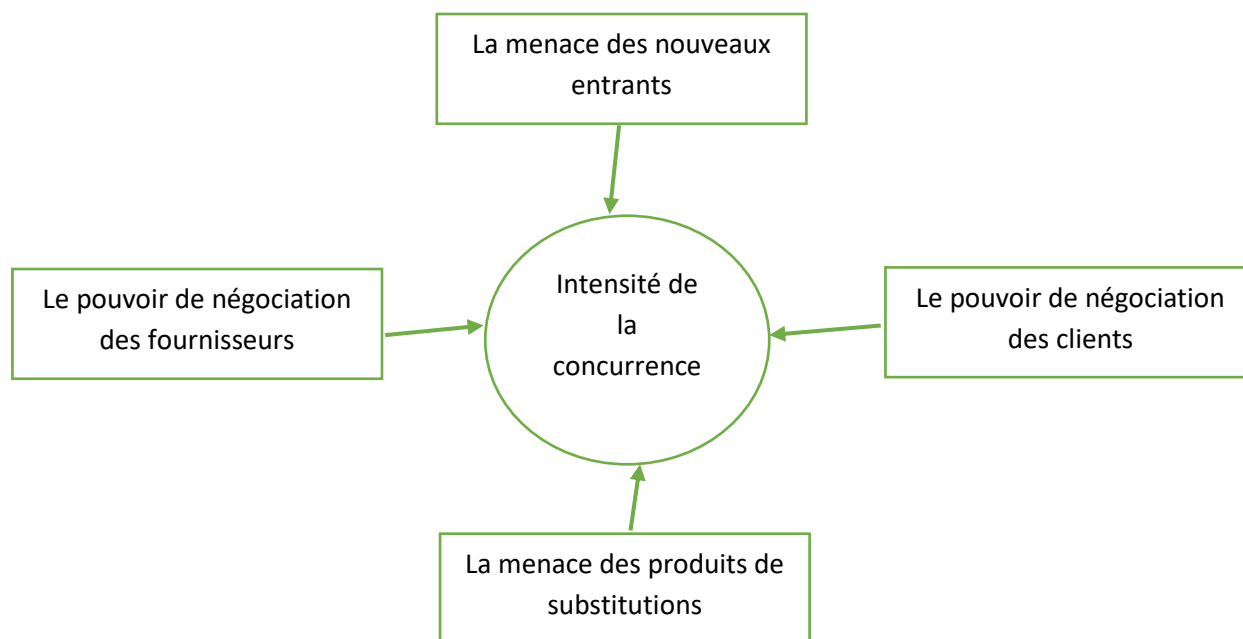
Les travaux de Porter présentent une analyse permettant la compréhension du fonctionnement des secteurs et la dynamique de la concurrence qui va aboutir à la formulation d'une stratégie concurrentielle d'ensemble, selon l'auteur les cinq forces de la concurrence représentent un modèle qui permet d'évaluer et expliquer les avantages concurrentiels par la détermination de l'attrait d'un secteur, de leurs causes principales et leurs manières d'évolution à travers le temps. Ce modèle aide l'entreprise à se protéger des menaces qui entourent son environnement, puisqu'elle va se permettre de prévoir et influencer le comportement de ces cinq forces, classer les concurrents dans des groupes stratégiques et évaluer les positions les plus intéressantes dans le secteur.

⁴⁵ Porter. (1986). Op cit, 115.

2.1 L'analyse structurelle des secteurs :

L'analyse structurelle de Porter est un moyen d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Elle permet de déterminer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise dispose dans les couples produits-marchés et d'estimer l'attrait potentiel d'un système concurrentiel qui représente le premier déterminant de la rentabilité d'une entreprise. Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle (voir figure N°1.4) :

Schéma N°1.4 : les cinq forces de la concurrence déterminant la rentabilité d'un secteur.



Source : Porter. (1986 ; 1992). L'avantage concurrentiel. 5e édition, traduit de l'américain par Philippe de Lavergne.

2.1.1. La rivalité entre les entreprises du secteur (intensité de la concurrence) : Il s'agit du nombre et de la puissance des concurrents sur le marché. Les firmes présentes sur le marché dépendent les unes des autres. Ce qui fait que chaque manœuvre d'un concurrent pour consolider sa position sur le marché augmente l'intensité concurrentielle. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs importants :

- Le degré de concentration des concurrents sur le marché ;
- La nature du marché et la possibilité de développement ;
- La différenciation des produits.

2.1.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Il s'agit de la capacité de ces derniers à augmenter les prix de leurs produits en cas de monopole, à diminuer la qualité de ces derniers ou à limiter la quantité des produits vendus. La puissance des fournisseurs peut affecter la rentabilité d'une activité si les entreprises ne font pas face à ce genre d'acte.

D'autre part le nombre de fournisseurs aussi joue un rôle important puisque moins ils sont nombreux plus ils ont du pouvoir sur les entreprises.

2.1.3. Le pouvoir de négociation des clients : il augmente lorsque le nombre des clients baisse.

Le nombre moins élevé des clients leur donne une position de force sur l'entreprise et leur permet de négocier la baisse des prix, l'élargissement des services, l'augmentation de la qualité ou la facilité des conditions de paiement. La sélection de la clientèle par une entreprise lui permet d'éviter sa dépendance à un seul groupe de client et d'améliorer sa position concurrentielle.

2.1.4. La menace des nouveaux entrants : ça concerne les obstacles à l'entrée d'un marché (brevet, l'image de l'industrie et la lourdeur des investissements). Les nouveaux entrants sur le marché représentent des nouveaux concurrents additionnels auquel la firme doit s'affronter. Ces nouveaux entrants peuvent être des entreprises qui n'appartiennent pas au secteur et qui ont de la facilité à surmonter les barrières à l'entrée, les entreprises qui choisissent ce marché comme conséquence logique de leurs stratégies, ou même les clients et les fournisseurs qui cherchent à s'intégrer vers l'amont ou vers l'aval.

L'identification des entrants potentiels permet l'évaluation du degré de pression qu'ils peuvent appliquer et l'analyse des obstacles à l'entrée dans le secteur. Différentes variables sont analysées pour évaluer les menaces d'entrée on peut citer :

- Les économies d'échelle qui force ce dernier à supporter un handicap de coût.
- L'effet de l'expérience.
- La puissance financière et la capacité d'augmenter le niveau des investissements.
- La connaissance et la facilité d'accès aux canaux de distribution.
- Le coût de transfert de technologie.

2.1.5. La menace des produits de substitutions : ces produits représentent une alternative pour remplacer les produits déjà existants, ils constituent une menace permanente. Ces produits peuvent provoquer une chute de la demande ou la minimisation des marges en cas d'essai de rebondissement et d'ajustement du rapport coût / prix de la part de l'entreprise. Le degré de substitution des produits conditionne un niveau de concurrence, cette dernière serait accrue s'ils possèdent une qualité, une technologie ou une image de marque forte. La menace des produits s'examine selon trois points importants :

- Identification des produits qui satisfont les mêmes besoins de consommation, mais conçues à partir de technologies différentes.
- Comparaison du rapport performances/prix des deux types de produits.
- Analyse du niveau de développement des rapports performances/prix des substituts pour prévoir l'amélioration de leur position concurrentielle.

L'assemblage combiné de ces cinq forces diffère d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue, il détermine la compétitivité et la rentabilité à long terme. Ce qui explique la variation des rentabilités des secteurs. Dans le cas de l'industrie pharmaceutique, c'est un secteur qui connaît un jeu des cinq forces favorables ou la plupart des concurrents peuvent bénéficier de rendements intéressants. Contrairement aux secteurs qui connaissent une pression accrue entraînée par une ou plusieurs forces comme la sidérurgie et les jeux vidéo, seules quelques entreprises parviennent à des rendements intéressants⁴⁶.

Selon Porter (1986)⁴⁷ la rentabilité d'un secteur ne découle pas de l'aspect visuel d'un produit ou de la technologie qu'il intègre, mais de la structure du secteur. Puisque plusieurs secteurs qui commercialisent des produits ordinaires comme les céréales apportent des gains énormes, alors que certains secteurs qui proposent des produits plus complexes comme les ordinateurs et les téléviseurs, ne seraient pas rentables pour plusieurs raisons.

Les cinq forces déterminent la compétitivité du fait qu'elles peuvent influencer fortement sur les coûts, les prix et les investissements des firmes du secteur. Les clients peuvent exiger des produits de haute qualité ou des services coûteux, ils ont un pouvoir important sur les coûts et les investissements, d'autre part ils peuvent influencer ainsi les prix fixes par l'entreprise puisqu'ils peuvent s'orienter vers des produits de remplacement. Le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine les coûts des matières premières et des moyens de fabrication et la puissance de la concurrence peut peser sur les prix et sur les coûts relatifs à la production. Les nouveaux entrants sont considérés comme une véritable menace puisqu'ils peuvent accélérer la hausse des prix et ajuster les investissements nécessaires permettant l'empêchement, voire la minimisation des autres entrants dans le secteur.

L'impact de chaque force des cinq dépend de la structure du secteur et ses caractéristiques économiques et techniques. C'est dans cette logique que les stratégies concurrentielles se réalisent afin de choisir le meilleur secteur et apercevoir les cinq forces davantage que les concurrents.

3. Les démarches stratégiques permettant d'avoir un avantage concurrentiel selon Porter :

Afin d'acquiescer un avantage concurrentiel, la firme doit créer des produits nouveaux qui peuvent satisfaire des besoins existants d'une manière différente, ces derniers doivent être fabriqués d'une façon spécifique avec des coûts très réduits. Ce qui veut dire que l'entreprise doit présenter au marché une offre unique afin de se démarquer et de se valoriser par rapport à la concurrence⁴⁸.

⁴⁶ Ben Mlouka & Sahout. (2008). Op cit, p80.

⁴⁷ Porter. (1986). Op cit, p324.

⁴⁸ Amari, S. (2013). La stratégie d'entreprise entre adaptation et rupture, Université BENKAMLA MOHAMED Abdelaziz, Oran, p30

Porter (1982)⁴⁹ propose et distingue entre deux principaux moyens d'acquérir un avantage concurrentiel qui peuvent apporter à l'entreprise un niveau élevé de compétitivité et une rentabilité supérieure, ces deux types sont l'avantage par rapport au coût inférieur et la capacité de l'entreprise à différencier sont produit de ceux de la concurrence, l'obtention de ces derniers provient de la structure du secteur, ce qui veut dire l'aptitude d'une firme à dominer les cinq forces de la concurrence mieux que les autres concurrents. Ces deux sources capitales, portent sur des démarches stratégiques différentes appelées les stratégies génériques. Le modèle des stratégies génériques ou de base de Porter (voir tableau N°1.1) présente différentes manières dont une entreprise peut avoir un avantage concurrentiel sur son marché, selon l'auteur, un avantage concurrentiel est caractérisé par sa durabilité dans le cas où il n'est pas copié, remplacé ou érodé par les rivales de l'entreprise dans le secteur et si les changements évolutifs de l'environnement économique n'affectent pas sa modernité et le rend démodé.

Tableau N°1.1 : les stratégies génériques de Porter

		Avantage stratégique	
		Lié aux Coûts	Lié à la Différenciation
Cible stratégique	Front large (Cible large)	Domination par les coûts	Différenciation
	Front étroit (Cible étroite)	Focalisation	Concentration

Source : Porter. (1986), p42 ; Garibaldi, G. (2008). Analyse stratégique, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, p54.

1. Domination par les coûts :

Le principe de cette stratégie, est de garantir l'existence au sein de l'entreprise des activités créatrices de valeurs à des coûts cumulés inférieurs à ceux des concurrents. Ce type de stratégie permet à la firme de proposer des produits comparables à ceux des concurrents à un prix de vente plus bas. Cependant, les sources de ce type d'avantage concurrentiel dépendent de la constitution du secteur d'activité.⁵⁰ D'autre part les entreprises adoptant cette démarche stratégique et visant l'acquisition d'un avantage par les coûts inférieurs doivent s'adresser à des cibles très larges voir tout le secteur, puisque ce type d'avantage est fonction de la capacité de l'entreprise à faire minimiser ses coûts par la profusion. C'est le fait par l'entreprise de réussir à augmenter ces volumes de production et tirer parti des

⁴⁹ Porter. (1982). Op cit, p121.

⁵⁰ Porter. (1986). Op cit, p40.

économies d'échelle, à utiliser une technologie unique, à bénéficier d'un accès privilégié aux matières premières ainsi que des effets d'expérience.

En adoptant une telle stratégie et afin de garder et préserver le plus longtemps possible son avantage et ses coûts inférieurs, l'entreprise doit être en éveil permanent et doit mener des diagnostics internes de sa chaîne de valeur, un moyen idéal pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et des différentes activités.

La stratégie de domination par les coûts malgré qu'elle permet à l'entreprise de créer une barrière à l'entrée du marché et de se positionner par rapport à ces rivales tout en éliminant celles ayant des coûts élevés d'une part, et d'augmenter son chiffre d'affaires et ses parts de marché d'autre part, elle limite l'évolution de cette dernière en matière d'investissements, de recherches et d'innovation et même en marketing.

2. La différenciation :

L'un des objectifs majeurs d'une entreprise est d'offrir à ces clients des produits qui répondent le mieux à leurs besoins et attentes. La stratégie de différenciation, permet à celle-ci de se distinguer par rapport à ces concurrents sur certaines caractéristiques qui ont une forte appréciation par les clients. L'objectif est de choisir une ou plusieurs particularités qu'un nombre important de clients du secteur perçoivent comme intéressantes et se fixer sur la satisfaction de ces besoins seulement.

Ce type de stratégie permet à l'entreprise de proposer un produit spécifique et nouveau tout en se protégeant de la concurrence directe par les prix et les coûts. Cette différenciation doit être facilement reconnue par les clients, durable, difficile à imiter et défendable face aux concurrents.

L'entreprise dans ce cas choisit de se mettre dans une position unique qui va lui permettre de proposer ces produits à un prix plus élevé. Porter pense que la démarche de différenciation peut prendre plusieurs formes, et elle porte sur :

- Les caractéristiques du produit lui-même, ce changement peut toucher le conditionnement ou la forme extérieure du produit, le besoin à satisfaire et le rendu, la certification, etc.
- Le degré de technologie utilisé ;
- Le système de distribution et les lieux de vente ;
- L'approche marketing, et sur toute une série d'autres facteurs.

La stratégie de différenciation ne peut être aperçue d'une manière globale, puisqu'elle provient d'un ensemble d'activités particulières que pratiquent une firme et des effets qu'elles ont sur le client, c'est une stratégie issue de la chaîne de valeur de l'entreprise, car l'ensemble des activités créatrices de valeur représentent une source potentielle de caractéristiques uniques. La différenciation peut avoir plusieurs formes :

- Proposer des produits de qualité différente des concurrents qui ont une caractéristique ou une combinaison de caractéristiques.
- Proposer les produits de l'entreprise de la même qualité des produits de la concurrence sur de nouveaux lieux de vente ou utiliser de nouveaux canaux de distribution. On parle dans ce cas d'une différenciation de lieux ou de commercialisation.
- Proposer des produits de la même qualité qui diffèrent des autres par l'image qu'ils procurent ou par la publicité utiliser pour les promouvoir.

En outre, la stratégie de différenciation connaît plusieurs variantes :

- Une stratégie de différenciation par le haut :

Dans cette catégorie, on trouve deux types de diversification :

- La différenciation d'amélioration : consiste en l'amélioration de l'offre de l'entreprise par rapport à une autre offre de référence.
- La différenciation de spécialisation : ce type consiste à l'adaptation de l'offre de l'entreprise aux besoins d'une catégorie particulière de clients.

- La différenciation par le bas, on distingue aussi deux types :

- La différenciation d'épuration : consiste à l'épuration de l'offre de l'entreprise pour objectif de diminuer son prix.
- La différenciation de limitation : consiste à cibler l'offre de l'entreprise sur un segment spécifique du marché ou certaines caractéristiques de l'offre de référence sont inutiles.

En adoptant ce type de stratégie l'entreprise arrive à offrir des produits nouveaux et différents de ceux présents sur le marché, une démarche qui aboutit à une limitation du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients et a une fidélisation de ces derniers tout en créant un monopole temporaire et augmentant le niveau de compétitivité et le chiffre d'affaires, par contre l'application de cette stratégie nécessite des moyens financiers considérables d'une part et une innovation constante qui permet de préserver l'avantage concurrentiel et le rendre le plus durable possible.

3. La focalisation ou la concentration :

C'est une stratégie à part, différente des deux autres précédentes, elle consiste en la concentration de l'activité de l'entreprise, et le développement de produits destinés spécialement à satisfaire les clients d'un segment, d'un ensemble de segments dans le secteur ou d'un marché géographique où sa rentabilité sera plus importante que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de la stratégie de niche, ou la firme s'oriente vers le développement d'un avantage concurrentiel sur un segment limité, voire unique.

Le principe dans le cas de cette démarche stratégique est de focaliser l'activité de l'entreprise sur une cible étroite et ne pas s'orienter sur la satisfaction de l'ensemble des segments du marché voir du secteur, un choix qui va permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage supérieur et surclasser par rapport à la concurrence.

Ce type de stratégie connaît deux principales catégories :

- La concentration basée sur les coûts inférieurs dans le segment cible :

Le principe est de baser son avantage concurrentiel à partir de la maîtrise des coûts de la chaîne de valeur et la production d'un ensemble de produits proposés à des prix les plus bas possible.

- La concentration fondée sur la différenciation :

Ce type de stratégie consiste à la proposition de produits différents par rapport à ceux proposés à la concurrence au sein du segment cible, cette stratégie représente pour l'entreprise une arme à double tranchant et permet à cette dernière de fidéliser sa clientèle et de protéger le plus longtemps possible son avantage concurrentiel.

La stratégie de concentration permet à l'entreprise d'avoir des compétences et de les maîtriser, de fidéliser sa clientèle et de limiter le nombre de concurrents sur le marché, mais en même temps le choix de ce type de stratégie peut mettre l'entreprise dans des difficultés en cas de baisse de la demande.

Hamel & Prahalad (1989)⁵¹ représentent les premiers chercheurs qui ont critiqué et posé des questions dignes d'intérêt sur l'approche classique. Suivi au cours des années quatre-vingt-dix de plusieurs autres chercheurs qui ont fondés leurs logiques sur les limites de cette approche.^{52 53}

⁵⁴ Les remarques et reproches faites sur le courant d'analyse classique se regroupent dans trois grandes lignes importantes :

La première critique concerne le fait que la performance industrielle est déterminée uniquement à partir de l'analyse de la structure industrielle qui permet ainsi de formuler la stratégie de l'entreprise. Ce mode de réflexion qui porte sur la logique d'adéquation à l'environnement est jugé de moins en moins pertinent pour plusieurs raisons, en premier lieu, plusieurs études empiriques ont montré que la variation de la performance des entreprises est d'une grande part

⁵¹ Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent? . Harvard Business Review, vol.67, n°3, pp.63-76.

⁵² Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5:2, 171-180.

⁵³ Barney, J B. (1986). Organizational culture : can il be a source of sustained competitive advantage ?. revue de l'académie de gestion, 11 :3, 656-665.

⁵⁴ Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management science, Vol 35:12.

liée à des variables d'ordre interne.^{55 56 57 58} En second lieu, l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement concurrentiel rend très difficile son étude dans des conditions satisfaisantes⁵⁹. D'autre part la segmentation et différenciation de la demande apporte une importante complexité dans l'entreprise⁶⁰. En dernier lieu, cette logique d'adéquation à l'environnement ne permet pas d'expliquer le comportement des entreprises mal positionnées sur le plan concurrentiel et la manière dont elles peuvent renverser les forces de la concurrence.

En réalité, l'approche Portérienne ne permet pas le changement des règles du jeu, puisqu'elle reproduit les conditions existantes de la concurrence. En effet, selon le chercheur, la formulation de la stratégie prétend le respect des facteurs clés de succès de l'environnement qui représentent le reflet des pratiques des firmes qui dominent dans l'industrie. En d'autres termes, cette approche amène à copier la stratégie des meilleures firmes de l'industrie, une démarche logique et faisable en période de croissance, mais très dangereuse dans l'environnement incertain et imprévisible. Porter à partir de son approche propose aux entreprises dominantes, des stratégies défensives. Ce qui rend la modification radicale des rapports de domination impossible, ce qui veut dire à la dynamique des stratégies concurrentielles.

La seconde critique faite aux travaux de Porter concerne sa logique d'exclusivité des avantages concurrentiels. Puisque selon l'auteur, le secret de la réussite des firmes est d'adopter une seule stratégie générique et de ne pas la changer. Il pense que le fait de réunir un avantage basé sur la domination par les coûts et un autre fondé sur la différenciation court un risque très élevé pour l'entreprise. Ce qui appelle « la voie médiane », qui représente en réalité une impasse. Nonobstant, les entreprises japonaises en conciliant des avantages concurrentiels contradictoires dans des industries dominées par des occidentaux, ont prouvé que cette logique n'était plus défendable⁶¹.

Au fil du temps, l'environnement concurrentiel a connu une variété de stratégies et de logiques concurrentielles à la disposition des entreprises. Et l'idée de raisonner en termes de portefeuilles d'avantage concurrentiels s'est imposée graduellement⁶².

⁵⁵ Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?, *American Economic Review*, vol.75.

⁵⁶ Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance : the relative importance of economic and organization factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.

⁵⁷ Rumelt, R.P. (1991). How Much Does Industry Matter ? *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 167-185.

⁵⁸ Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the US banking industry. *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.307-322.

⁵⁹ Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, Special Issue.

⁶⁰ Whitney, J. (1996). Strategic renewal for business units. *Harvard Business Review*, vol.74 (4).

⁶¹ Istvan, R. (1992). A new productivity paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.525-537.

⁶² Slywotzky, Morrison. (1998). Onze modèles de rentabilité. *L'Expansion Management Review*, Juin.

La dernière limite est relative à la segmentation stratégique. Le but majeur d'une segmentation est de déterminer et de distinguer des espaces concurrentiels différents dans lesquels l'alliage des facteurs clés de succès est homogène. L'entreprise doit pour chaque domaine d'activité stratégique choisir et adopter une seule stratégie générique afin de maximiser son avantage concurrentiel. Une logique qui renforce l'idée de l'exclusivité des avantages concurrentiels.

La complexité progressive de l'environnement et la superposition des logiques concurrentielles, rendent la segmentation peut efficace, puisqu'elles amènent à accroître les critères de segmentations comme les solutions possibles⁶³.

II. L'approche basée sur les ressources (APR) :

Après une domination de l'analyse externe de la firme proposée par Porter qui utilisait principalement l'analyse économique et industrielle des marchés pour expliquer la performance de la firme, un ensemble de chercheurs^{64 65} ont apporté de nouveaux éclaircissements concernant les sources de la compétitivité des entreprises à travers leurs études empiriques qui ont prouvées que l'analyse des caractéristiques de l'entreprise donne des explications beaucoup plus importantes sur la performance, dans le même sujet, Cool et Schendel (1987)⁶⁶ ont aussi prouvé à partir de leurs travaux sur l'industrie pharmaceutique américaine que dans la même industrie il existe des différences systématiques et significatives parmi les entreprises qui appartiennent au même groupe stratégique.

La fin des années quatre-vingt (1980) été marquée par l'apparition et l'émergence de nouveaux paradigmes et par un changement d'orientation des modèles et des outils d'analyse stratégique vers l'analyse interne de l'organisation comme modèle d'explication de la performance de la firme⁶⁷. Un tournant important qui à engendrer un abandon théorique remarquable. Une nouvelle approche a vu le jour et a changé les donnees, basée sur les ressources et les compétences, nommée RBV (Resource Based View) elle apporte une vision différente de l'entreprise, de son environnement et du rôle qu'elle y joue. Cependant, elle a le même but que la précédente, c'est de créer un avantage concurrentiel durable, inimitable et qui apporte de la valeur appréciée par le consommateur, afin d'arriver à avoir une rentabilité économique supérieure à celle des concurrents.

⁶³ Metais, E. (1999). Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique, Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique. AIMS, Paris.

⁶⁴ Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. Strategic Management Journal, p 360.

⁶⁵ Hansen & Wenerfelt. (1989). op cit.

⁶⁶ Cool, k. & schendel, d. (1987). Strategic group formation and performance: the case of the us pharmaceutical industry, 1963-1982. Management science, 1102-1124.

⁶⁷ Barney, j. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Cette démarche se base sur des raisonnements opposés à ceux du modèle de PORTER, qui partent sur le principe que l'avantage concurrentiel provient principalement des capacités de l'entreprise à développer des activités et un savoir-faire qui apportent aux clients une valeur ajoutée appréciable et unique par rapport aux concurrents⁶⁸. Selon la RBV la source de l'acquisition d'un avantage concurrentiel se trouve dans les ressources distinctives que l'entreprise développe⁶⁹.

Pour les auteurs, les ressources représentent les actifs tangibles ou intangibles liées à la firme, qui peuvent être classées en cinq catégories : physiques (sites de productions, locaux, machineries disponibles, stock, ...), humaines (le nombre d'employés, leur niveau de qualification, ...), financières (le cash-flow disponible ...), organisationnelles (procédures, système d'information, de contrôle de la qualité, ...), et technologiques (brevet, innovation et savoir-faire)⁷⁰, alors qu'en 1991 Grant⁷¹ ajoute une sixième classe à ces catégories, la réputation et accentue le rôle des ressources intangibles. Ces dernières appelées aussi « actif invisible », représentent un type important et essentiel pour l'entreprise⁷².

Conformément à cette optique, la firme est à la portée d'une réelle richesse, qui permet de l'envisager comme un portefeuille de ressources. Cependant, trouver ces ressources n'est pas toujours facile, surtout celles intangibles et les compétences des individus. Puisque les bilans comptables et les systèmes d'informations traditionnels ne donnent image que sur les actifs tangibles qui peuvent être isolés et mesurés aisément tel les terrains, les équipements, ...

Concernant les compétences, il existe un échelonnement entre les ressources et les compétences, du fait qu'un ensemble de ressources peut constituer une compétence une fois combiné. Cette combinaison est souvent expliquée comme une forme d'apprentissage organisationnel. D'autre part les ressources prises seules constituent rarement des forces productives créatrices de valeur⁷³. En fait, la compétence est une connaissance qui se développe à partir d'une combinaison de ressources, et qui nécessite ainsi un apprentissage qui parvient de la répétition et de l'expérience. Ou de ce qu'on appelle « routines organisationnelles »⁷⁴.

1. Les bases de l'approche des ressources et compétences :

Dans la littérature, les fondements de cette approche apparaissent dès les années 50, à partir des raisonnements de plusieurs auteurs qui pensaient que la compétitivité de l'entreprise dépend

⁶⁸ Claessens, M. (2000). Stratégie, avantage concurrentiel et compétences. La revue référence, N°22, P4.

⁶⁹ Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. Strategic management journal, 12(8), 5-29.

⁷⁰ Hofer, C. & D. Schendel, (1978). Strategy formulation : analytical concepts. West Publishing Company.

⁷¹ Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. California Management Review, printemps, vol 33 n°3, p 114-135.

⁷² Itami, H. & Roehl, T.W. (1987). Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge. Massachusetts and London, England, 180 p.

⁷³ Grant. (1991). Op cit, p119.

⁷⁴ Nelson, R.R. & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change, Cambridge MA. Harvard University Press.

principalement des compétences et des ressources. Penrose 1959⁷⁵ s'intéressant à la diversification des entreprises pensait que l'entreprise constitue un ensemble de ressources humaines et matérielles productives qui rendent des services aboutissant à des inputs des processus d'offre⁷⁶. Pour l'auteur assurer le développement et l'inscription d'un avantage concurrentiel par la firme dépend d'une combinaison entre les ressources spécifiques à l'entreprise et l'expérience propre au manager⁷⁷. En outre, En 1957 l'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie réapparaît dans les travaux de SELZNICK qui a apporté une nouvelle notion celle de la compétence distinctive, et a été suivi par ANDREWS (1971)⁷⁸ et de nombreux auteurs à sa suite, qui pensaient que les compétences distinctives surtout techniques et managériales représentaient la véritable source de compétitivité d'une firme qui lui permettent une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès que la concurrence.

1.1. La ressource based View (RBV) :

À partir des années 80, en partie en réponse aux travaux de Michael Porter de 1980, de nombreux nouveaux travaux ont vu le jour, se sont formés et se sont orientés dans différentes directions. La RBV représente le fruit des travaux de recherche en stratégie d'un ensemble de chercheurs Wernerfelt (1984)⁷⁹, Rumelt (1984)⁸⁰ et Barney (1991)⁸¹. Pour ces auteurs, la firme représente un portefeuille de noyaux de compétences distinctives qui contribuent essentiellement à l'obtention de produits ayant des fonctionnalités uniques⁸².

Ce courant de pensée s'oppose à l'approche proposée par Porter selon laquelle seules les propriétés de l'industrie conditionnent la performance et la profitabilité des entreprises⁸³, et se base sur l'idée que les ressources et les compétences internes à l'entreprise représentent la source de l'avantage concurrentiel et qu'elles sont beaucoup plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie .

À travers son article B. WERENERFELT (1984), l'approche a été formée et le champ des travaux relatifs à cette dernière s'est ouvert. L'auteur en se basant sur plusieurs études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi que de Dierickx et Cool (1989)⁸⁴, a pu participer

⁷⁵ Penrose, E.T. (1959). La théorie de la croissance de l'entreprise. New York : John Wiley.

⁷⁶ Ingham, M. (1995). Management stratégique et compétitivité. De Boeck université, 1995, p35.

⁷⁷ The theory of the growth of the firm, OXFORD : Basil Blackwell, 3 ème édition en 1995, OXFORD university press.

⁷⁸ Andrews, K.R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood.

⁷⁹ Wernerfelt. (1984). Op cit, p171.

⁸⁰ Rumelt, R.P. (1984). Vers une théorie stratégique du cabinet. Gestion stratégique concurrentielle, 26, 556-570.

⁸¹ Barney. (1991). Op cit, p99.

⁸² Ben Mlouka & Sahout. (2008). Op cit, p82.

⁸³ Rumelt (1991), est arrivé à démontrer que la différence des profits intra industries est cinq à huit fois importante que la variance des profits inter-industries.

⁸⁴ Dierickx et Cool. (1989). Op cit, p1504.

à la consolidation de l'approche⁸⁵. Pour l'auteur la source de la performance durable d'une firme réside dans les ressources aussi bien tangibles qu'intangibles comme les marques, les connaissances technologiques, la compétence des collaborateurs, la qualité des contrats d'affaires, l'efficacité des procédures, etc.

Selon Wernerfelt, chaque firme essaye de créer et développer des ressources qui lui permettent de garantir un avantage concurrentiel durable par rapport à ces rivales. Un avantage qui provient soit des ressources propres à l'entreprise, soit de la capacité de cette dernière de les acquérir tout en créant des barrières afin de rendre difficile aux concurrents cette acquisition. Selon l'auteur, une seule ressource peut servir au développement et à la création de plusieurs produits, et un seul produit peut nécessiter pour sa création et son développement plusieurs ressources. En effet, une ressource employée dans la création de plusieurs produits n'est pas forcément intéressante dans le cas où elle est facile à avoir par la concurrence, alors qu'une ressource plus spécialisée peut permettre de générer un avantage plus ample et durable.

Les apports de la RBV permettent l'explication des différences en termes de performance entre les entreprises, ce qui aboutit à une meilleure compréhension du management stratégique.^{86 87} Pour les chercheurs intéressés par cette approche, les éléments principaux qui déterminent la différenciation des firmes concernent la distribution hétérogène des ressources dans le temps et l'acquisition de ressources rares et difficilement imitable comme source d'avantage concurrentiel⁸⁸.

En 1991, un deuxième auteur reprend le développement de l'approche à partir des travaux de WERNERFELT, il s'agit de BARNEY qui travaillé sur les sources de l'avantage concurrentiel et qui a travers son article en (1991) a essayé d'expliquer comment une ressource peut être à la base d'un avantage concurrentiel durable. L'auteur se base sur son étude sur les ressources organisationnelles et propose deux principales hypothèses : Les ressources organisationnelles sont hétérogènes (ce qui explique le comportement et les performances diverses des entreprises). Et elles sont immobiles (ce qui explique la durabilité des performances des firmes). Et propose quatre indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource qui permettent au recours d'acquérir un avantage concurrentiel persistant :

⁸⁵ Ghozzi, H. (2008). L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires. Centre de recherche en management et organisation.

⁸⁶ Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13:5, 363–380.

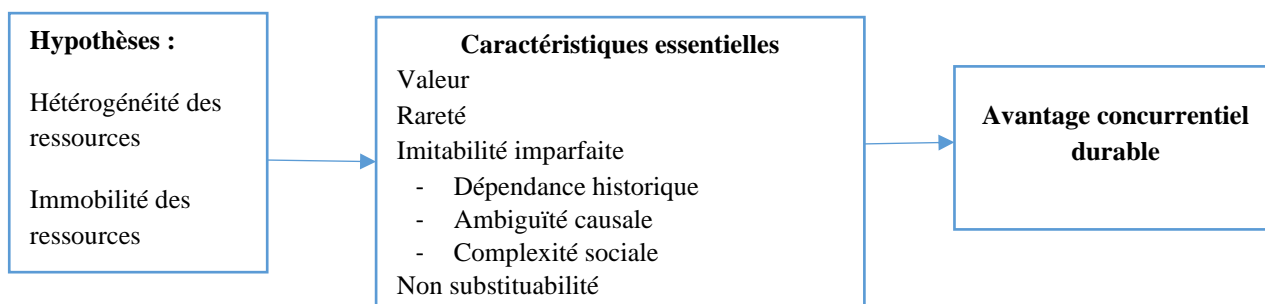
⁸⁷ Priem, R. & Butler, J. (2001a). Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 22–40.

Priem, R. & Butler, J. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of management Review*, 26:1, 57–66.

⁸⁸ Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? . *Strategic Management Journal*, 21 :10/11, 1105–1121.

- Les ressources doivent être créatrices de valeur : elles doivent rendre l'entreprise plus efficiente par la saisie rapide des opportunités et la neutralisation des menaces.
- Elles doivent être rares, en elle-même ou dans la manière de leurs utilisations.
- Elles doivent être difficilement imitables.
- Elle ne doit être difficilement substituable au plan de la stratégie⁸⁹.

Schéma N°1.5 : la stratégie basée sur les ressources selon Barney



Source : Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. journal of management N°17, p 112.

La théorie de l'APR permet de prévoir le processus de création d'un avantage concurrentiel reposant principalement sur la combinaison d'un ensemble de ressources et rarement sur la détention d'une seule ressource. Ce principe d'hétérogénéité des ressources de l'entreprise permet la création de plusieurs types d'avantages concurrentiels à travers les différentes combinaisons de ces derniers.

2. Les différentes branches émanant de l'approche des ressources et compétences :

L'approche par les ressources et les compétences rassemble un ensemble de filiations différentes, mais qui vont dans le même sens puisque chaque une a donné une vision et une pensée particulière à l'approche et s'est basé sur une unité d'analyse différente, principalement la « RBV : Resource Based View, la « théorie des compétences centrales ou fondamentales », « la théorie des capacités dynamiques », « la théorie évolutionniste » ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View ».

Ces courants de pensée malgré leurs différences, se sont tous focalisé sur l'analyse interne de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. Avec la certitude que la profitabilité des firmes ressort des ressources internes et non pas seulement externes.

1- L'approche des compétences fondamentales ou centrales :

⁸⁹ Grisé, J., Asselin, J. Y., Boulianne, F. (1997). Alain Levesque, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail, direction de recherche, université aval, Québec, Canada

Développée par Hamel et Prahalad en 1994, qui ont intégrés une approche cognitive par les compétences clés et par les capacités organisationnelles. Les deux auteurs pensent que la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage, mais s'enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée⁹⁰, c'est le mode de coordination et de déploiement des ressources pour atteindre un objectif voulu, alors que les compétences organisationnelles représentent une transformation des pratiques et des attitudes créée à partir des interactions entre les connaissances individuelles et organisationnelles, cependant, les deux auteurs précisent que les compétences diffèrent en matière d'importance, et définissent les compétences clés ou fondamentales comme « *le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples courants technologiques* ». Elles peuvent concerner plusieurs processus, productif (qualité, cout, respect des délais...), d'accès au marché (marketing, commercialisation, distribution...) ou même la capacité de l'entreprise à créer des produits ou services différents en se basant sur une fonction particulière.

Une compétence clé est constitué par un savoir-faire développé autour de personnes aux efforts diversifiés afin d'identifier les opportunités d'unir leurs expériences fonctionnelles avec celles des autres d'une nouvelle façon captivante.

Pour les auteurs les capacités organisationnelles résultent de l'alliance des compétences et des ressources de l'entreprise dans des processus organisés et coordonnés, elles représentent le pouvoir-faire d'une firme pour réaliser le produit ou service demandé.

L'ensemble de ces capacités organisationnelles créent ce qu'on appelle une structure ou une architecture, qui se décline en fonction du degré d'assemblage des compétences. Certains chercheurs distinguent trois niveaux de fusionnement : le niveau élémentaire, qui regroupe les compétences en liaison directe aux activités opérationnelles de l'entreprise, le niveau intermédiaire, et le niveau supérieur, qui comprend les compétences qui impliquent une importante combinaison intra ou inter-fonctionnelle et les compétences générales qui influencent la globalité de l'organisation (processus de coordination, de décision)⁹¹.

⁹⁰ Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. harvard Business review, 3.

⁹¹ Tywoniak. (1998). Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique. AIMS.

Tableau N° 1.2 : architecture des compétences de l'organisation

Niveau supérieur	<p>Compétences inter-fonctionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement de produits • Service client • Gestion de la qualité 	<p>Compétences générales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de coordination • Processus de décision • Structure d'incitations • Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	<p>Compétences fonctionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche-développement • Production • Marketing • 	
Niveau élémentaire	<p>Compétences opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoirs spécialisés • Savoir-faire individuels • Connaissances individuelles 	

Source : Quélin, B. (1995). *Compétence of the firm and strategic Alliances : creation of new capabilities and Appropriability*, HEC Working paper, p18.

Cette approche se base principalement sur le principe de « l'intention stratégique », qui veut dire la création et la conception d'une manière volontaire de la stratégie de l'entreprise. Selon cette dernière, le secret de la réussite d'une entreprise se réalise à travers un management spécifique des ressources qui aboutira à la transformation de son environnement en modifiant les facteurs clés de succès à son profil⁹².

La conception de cette stratégie se passe sur trois niveaux, le premier concerne la vision qui représente le moteur du développement de l'entreprise et l'ambition future que la firme souhaite devenir à long terme⁹³ et qui se caractérise par trois dimensions principales : *le rêve*, qui permet l'obtention d'un point de référence concernant le développement de l'entreprise face au perpétuel changement de l'environnement, *la démesure* du rêve concerne le fait que la vision doit comprendre un écart considérable entre ce que l'entreprise souhaite devenir et ce qu'elle est réellement dans le présent, alors que *la déviance* apporte à l'environnement un changement des règles du jeu établies dans le passé⁹⁴.

Selon Prahalad & Hamel (1990)⁹⁵, l'élément de base qui permet à l'entreprise d'arriver à sa vision est son portefeuille de compétences centrales. La vision aboutit à un décalage entre possibilités présentes et ambitions, ce qui entraîne deux sortes d'effets sur le portefeuille de compétences. Un effet de pression induit par le sentiment d'incompétence

⁹² Metais. (1999). Op cit, p 05.

⁹³ Collins, J. C. & Porras, J. I. (2011). *Bâtir la vision de votre entreprise*. harvard business review, 74(5).

⁹⁴ Metais. (1999). Op cit, p05.

⁹⁵ Prahalad & Hamel. (1990). Op cit, p92.

ressentie par les individus⁹⁶ qui pousse la firme à revoir ses cadres de référence afin de présenter des stratégies novatrices. Et un effet de levier qui résulte d'un sentiment d'inaction, qui engendre un besoin d'accroître l'utilisation des compétences centrales.

Ce processus s'interprète par des stratégies de transformation permettant la remise en cause des bases du mouvement concurrentiel. Cette transformation émane de l'imposition de la firme de ses propres compétences en tant que facteurs clés de succès, ce qui crée une perturbation du jeu concurrentiel et contestation de la conception classique du prix, du service ou même du rapport prix-performance courant dans l'industrie⁹⁷.

Le schéma développé par Hamel et Prahalad complète le manque de l'analyse industrielle et donne des explications aidant l'entreprise à transformer les rapports de domination dans une industrie.

2. L'approche basée sur les capacités dynamiques :

Cette approche a vu le jour à partir de la définition donnée par Teece et Pisano dans leur article de 1994 « *le sous-ensemble des compétences / capacités qui permet à la firme de créer de nouveaux produits et process et de répondre aux circonstances changeantes du marché* », qui se sont basés sur la RBV comme fondement de leur travail. Les capacités dynamiques constituent l'évolution de la RBV⁹⁸ qui a visé à couvrir le manque de cette dernière ainsi que celui concernant le lieu de passage entre ressources et avantage concurrentiel^{99 100}.

En 1997, Teece, Pisano et Shuen¹⁰¹ donnent une définition plus ample au terme et les définissent comme : « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante* ». (p.516). Cette définition représente le fondement sur lequel s'est basés plusieurs travaux pour structurer cette approche. Les capacités dynamiques reflètent la capacité d'une firme à se basculer vers de nouveaux types d'avantages concurrentiels innovants, elles représentent une source de la performance de l'entreprise.

Le groupe d'auteurs pensent qu'il existe une relation directe entre l'environnement et les capacités dynamiques, et soulignent que les environnements sont instables et changent

⁹⁶ Schein, E. H. (1993). Légitimer la recherche clinique dans l'étude de la culture organisationnelle. *Journal of counseling & development*, vol 71, N°6.

⁹⁷ Ghozzy. (2008). *Op cit*, p 09.

⁹⁸ Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management*, 9:1, 31-51.

⁹⁹ Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.

¹⁰⁰ Priem & Butler. (2001a b). *Op cit*, p 33.

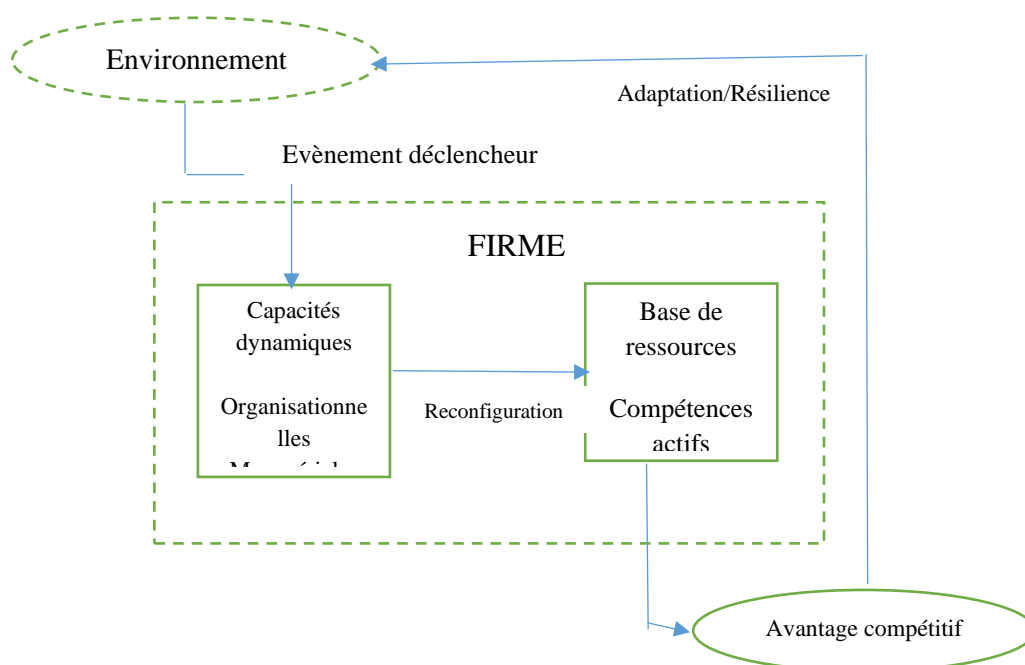
¹⁰¹ Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 509-533.

rapidement pour plusieurs raisons : développement et instabilité du commerce international, changements règlementaires, techniques et technologiques fréquents. Les capacités dynamiques sont donc des routines qui permettent l'apport de nouvelles connaissances, de nouvelles solutions convenables aux situations spécifiques et d'accroître la diversité de réponses possibles aux changements de l'environnement¹⁰².

Ils considèrent que l'efficacité du modèle des capacités dynamiques dépend du dynamisme du marché. Les environnements qui se caractérisent par un dynamisme modéré recourent à des mutations courantes qui peuvent être prévu, vu la stabilité des structures industrielles opérantes dans ce type d'environnements. Dans ces marchés les capacités dynamiques s'apparentent à des routines opérationnelles puisque les processus efficaces visent la résolution de problèmes selon un procédé allant de la collecte de données à la réalisation d'une analyse large des différentes alternatives afin d'aboutir à un choix final¹⁰³.

L'aptitude d'acclimatation aux changements environnementaux ainsi que l'aptitude à modifier son environnement est une capacité dynamique¹⁰⁴. La capacité d'adaptation développée d'une firme démontre sa possession de capacités dynamiques¹⁰⁵. D'autre part certains facteurs de l'environnement tel l'incertitude peuvent influencer le déroulement des capacités dynamiques et pousser les firmes à accroître leur capacité de résilience. Le schéma N°1.6 explique le rôle des capacités dynamiques.

Schéma N°1.6 : le rôle des capacités dynamiques



¹⁰² Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en Construction. xiiiie Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.

¹⁰³ Labrouche. (2014). Op cit, p 06.

¹⁰⁴ Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. Journal of Management Studies, 49:8,p 1395–1401.

¹⁰⁵ Teece & al. (1997). Op cit, p 515.

Source : LABROUCHE. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en Construction. XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.

Réellement, l'approche par les capacités dynamiques permet d'estimer et de comprendre l'évolution du portefeuille de ressources et de capacités dans le temps et la manière dont ils rendent l'avantage concurrentiel durable. Elle représente la continuité du fondement de la RBV qui porte sur le changement fréquent de l'environnement.

3. La théorie évolutionniste :

Ce courant de pensée a été initié par la publication de Nelson et Winter (1982) qui portait principalement sur l'évolution organisationnelle de la firme et ses processus d'apprentissage. Les deux auteurs forment leur raisonnement sur le fait que toute organisation évolue et change pour répondre aux demandes et modifications externes et internes, ils utilisent la notion de portefeuille de compétences des entreprises pour analyser les phénomènes de diversité des firmes et les mécanismes de sélection¹⁰⁶. Selon cette approche, la firme répond et réagit aux changements de son environnement et s'adapte au moyen de ses compétences et ses capacités d'apprentissage^{107 108}.

La notion d'apprentissage est définie comme un processus basé sur la répétition et l'expérience accumulée, qui font que la qualité et la vitesse du travail soit meilleure. Et qui permet à l'organisation de se différencier des autres et de devenir plus performante par la manière dont elle met en œuvre ses facteurs de production (savoir-faire et compétences organisationnelles)¹⁰⁹. La maîtrise des apprentissages et la mise en place des procédures (routines) organisationnelles tout en essayant de les pérenniser reflètent la valeur et la qualité de l'organisation¹¹⁰.

La théorie évolutionniste se fonde sur l'idée que le comportement économique de toute entreprise résulte d'une liaison au sentier et d'une routinisation des activités¹¹¹. Les deux auteurs pensent que les routines peuvent aboutir à la production du changement endogène, alors que la dépendance de la firme au sentier influence le cours de son développement. Ce qui veut dire que la firme doit se baser sur son histoire et ces expériences passées.

¹⁰⁶ Nelson, R.R. & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change, Cambridge MA. Harvard University Press.

¹⁰⁷ Teece & al. (1997). Op cit, p 521.

¹⁰⁸ Marengo, L. (1995). Apprentissage. Compétences et coordination dans les organisations, in Lazaric et Monnier (eds), Coordination économique et apprentissage des firmes, Paris. Economica, p. 38-49.

¹⁰⁹ Alcouffe, A. & Kammoun, S. (2000). Une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes, P 307, LIRHE - Université des sciences sociales toulousaines.

¹¹⁰ Nelson & Winter. (1982). Op cit, p 02.

¹¹¹ Labrousche. (2014). Op cit, p 04.

Cependant, si les routines représentent les moyens de sauvegarde et de protection de l'histoire de l'entreprise, ainsi qu'un socle de la liaison au sentier, elles sont aussi un réservoir de capacités organisationnelles^{112 113}. Les capacités organisationnelles s'expliquent par des processus d'apprentissage se trouvant au sein de l'entreprise permettant de modeler les développements avenir de cette dernière. Elles permettent de diminuer l'incertitude.

Les sources de l'avantage concurrentiel proviennent de facteurs internes à la firme et de la reconfiguration des routines pour permettre à cette dernière de changer et d'évoluer. Les fondements de l'approche des ressources et compétences ne sont pas bâtis par les seules contributions de la RBV, du fait que celle-ci réunit l'ensemble des courants de pensée mettant les ressources et les compétences de la firme au centre du raisonnement stratégique.

La théorie des ressources et des compétences regroupe une multiplicité de branches utilisant dans leurs analyses des unités d'analyse différentes et dégageant divers pronostics. Le tableau N°1.3 : représente une synthèse des principaux enseignements des différentes branches de la théorie des ressources et des compétences repris de la catégorisation faite par (Koenig, 1999, p 203)¹¹⁴.

Tableau N°1.3 : synthèse des principaux enseignements des différentes branches de la théorie des ressources et des compétences

Principales approches	Principaux auteurs	Unité d'analyse	Prescriptions générales que nous pouvons formuler.
Resource Based View	Barney, Wernerfelt	ressources	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes (Exploitation des valeurs rares de l'entreprise dont l'offre est limitée) et un avantage concurrentiel soutenable
Théorie des compétences centrales	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Compétences centrales	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - Doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - Doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.
Théorie des capacités dynamiques	Teece, Pisano Shuen	Capacités dynamiques	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie.
Théorie évolutionniste	Nelson et Winter	Sentier de dépendance, routines	Pas de prescriptions claires : la théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.

Source : Ghozzi, H. (2008). L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires. Centre de recherche en management et organisation, p 06.

¹¹² Dosi, G., Nelson, R. & Winter, S. (2000). Introduction : the nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford : Oxford University Press, 1–22.

¹¹³ Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24 :10, 991–995.

¹¹⁴ Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, Koenig G. Coord., De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle. Economica, Paris, pp.199-239.

Les années quatre-vingt-dix ont connues une véritable et profonde transformation en matière des recherches en stratégie. L'apparition d'un nouveau courant de pensée qui s'intéressait davantage à la dimension interne de la firme. Cependant, malgré que ce dernier a contribué fortement dans la littérature et que ces apports ont été matérialisés par les grands groupes japonais, n'a pas réussi à se positionner comme une théorie fondamentale selon de nombreux chercheurs. Et la dégradation du modèle organisationnel japonais a entraîné une faiblesse de l'approche et de ces capacités d'analyse.

Trois reproches principales ont été posés. La première concerne la définition des ressources en elle-même, selon l'APR une ressource représente la source d'un avantage concurrentiel si elle est valorisable, rare, spécifique, peu transférable, inimitable, peu substituable, tacite, ... l'identification de ces ressources et ces caractéristiques nous mènent à poser plusieurs questions, comment peut-on mesurer ces caractères ? Comment les rendre opérationnels¹¹⁵?, d'autre part les ressources selon cette approche sont relatives aux moyens et informations détenues par les concurrents, de ce fait comment les évaluer ? Et est-ce que les ressources détenues par les concurrents suffisent pour avoir une analyse rigoureuse. Pour à avoir ces réponses, il faut recourir à une analyse sectorielle ou les différents caractères sont comparés pour chaque concurrent, ce qui veut dire revenir à l'analyse de Porter.

D'autre part le manque de clarté et la répétition des concepts élémentaires de la notion de compétences sous plusieurs formes différentes ; ce flou est lié aussi au manque de délimitation dans l'approche des ressources et compétences. Cependant, on trouve un ensemble de notions issues des différentes branches de l'approche comme ressources, compétences, capacités, capacités dynamiques, routines, etc. qu'on ignore si elles sont synonymes ou si elles expliquent des processus différents. Ce manque d'explication rend les concepts énoncés par cette approche considérée par beaucoup de théoriciens comme étant tautologiques.

La faiblesse des apports de l'APR est aussi en grande partie due au fait que cette dernière est considérée comme une théorie explicative ex-post. Puisque les fondements de la RBV portent sur le raisonnement suivant : l'avantage concurrentiel basé sur les ressources d'une entreprise est de plus en plus acceptable et défendable une fois les barrières à l'imitation sont élevées¹¹⁶, celles-ci ressortent des ressources de nature inobservable qui forment la force explicative de la théorie. Williamson (1999)¹¹⁷ soulève ce point en disant « Montrez-moi un succès et je vous trouverai une compétence clé, montrez-moi un échec et je vous trouverai une compétence manquante ».

¹¹⁵ Doz, Y. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences - clés, *Revue Française de Gestion*, pp 92-104.

¹¹⁶ Godfrey, P. C. & Hill, C. W. I. (1995). Le problème des inobservables dans la recherche en gestion stratégique. *strategic management journal*, p 519-533.

¹¹⁷ Williamson. (1999). *Op cit*, p 1093.

En second lieu, on remarque que les études basées sur l'approche par les ressources conduisent en général à un portefeuille de ressources qui se rapproche beaucoup à une chaîne de valeur très détaillée. La plupart du temps, les ressources appelées stratégiques sont des activités supposées soutenir l'avantage concurrentiel. Alors, est-ce qu'il existe vraiment une différence entre un portefeuille de ressources et une chaîne de valeur ?

De plus, il est évident de citer que l'approche fondée sur les ressources et les compétences est axée principalement vers l'environnement interne de l'entreprise et ne s'est pas intéressée à l'environnement externe (l'environnement, le marché et l'industrie). Ce manque de connexion avec l'environnement extérieur représente une des critiques les plus offensives. Peut-on créer une stratégie sans se référencer à l'industrie ? Comment définir le positionnement stratégique ? Comment connaître et évaluer les forces et les faiblesses ? Et la question la plus importante à poser, comment une ressource peut conduire l'entreprise à une position dominante ?

Finalement, les reproches et les remarques faites auparavant nous mènent à nous interroger sur la différence existante entre les deux approches. Dans la mesure où le portefeuille des ressources n'est qu'une chaîne de valeur détaillée, que l'étude des ressources stratégiques se base sur une analyse concurrentielle, et que la logique est encore une logique d'adaptation, qu'est-ce qu'apporte l'approche par les ressources comme nouveau ?

III. L'approche de la chaîne de valeur et l'approche par les ressources : deux courants qui se complètent

L'approche portérienne et l'approche basée sur les ressources et les compétences étaient considérées comme des théories adverses, puisqu'elles proposent des explications dissemblables de la compétitivité des firmes en terme d'avantage concurrentiel et de la performance^{118 119}. Pourtant, cette divergence n'a pas empêché les chercheurs à tenter d'intégrer les deux approches dans une seule perspective dynamique afin d'arriver à mieux comprendre la provenance des sources de l'avantage concurrentiel et par conséquent la performance de la firme¹²⁰.

1. Différences, ressemblances et complémentarité entre les deux approches :

La différence majeure entre les deux approches concerne les hypothèses sur lesquelles se fondent les deux théories. À partir de ces prémisses théoriques différentes, chaque approche formule son explication des sources de l'avantage concurrentiel et de la performance de l'entreprise selon sa logique et propose son propre cadre d'analyse de la stratégie de la firme. Une autre différence

¹¹⁸ Porter. (1991). Op cit, p 95.

¹¹⁹ Spanos, y. E. & lioukas, s. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.

¹²⁰ Kaleka, A. & Katsikeas, C. (2004). Antécédents de performance des entreprises à l'exportation : un modèle théorique et une évaluation empirique. *Journal of Marketing* 68 (1):90-108

remarquable semble importante à citer, concerne la rentabilisation de l'investissement engagé par l'entreprise, selon l'approche portérienne, la rentabilité est garantie par la position monopolistique que procure cette dernière sur le marché, alors que selon l'approche des ressources et des compétences la rentabilité du capital investi est fonction de l'efficacité et la capacité de la firme. Le tableau N° 1.4 illustre les différents aspects de comparaison entre les deux approches

Tableau N°1.4 : Comparaisons entre l'approche de porter et l'approche des ressources.

Approches Caractéristiques	Approche de Porter	Approche des ressources
Définition de la firme	Ensemble d'activités	Ensemble de ressources uniques
la firme dans le secteur donné	Homogènes	Hétérogènes
les ressources	Hétérogènes, mobilité parfaite	Hétérogènes, mobilité imparfaite
Le challenge principal de la stratégie	convenance entre l'industrie et la firme qui permet l'obtention d'une position de monopole	Apprentissage organisationnel à développer des ressources uniques et des compétences clés qui aboutit à une performance financière supérieure
Avantage concurrentiel réalisé par	Barrière à l'entrée	Ressources et compétences distinctives à causalité ambiguë
Relation entre Ressources et stratégie	Stratégie → Ressources	Ressources → Stratégie

Source : tableau reconstruit par nous-même.

les similarités entre les deux approches se résument dans trois points essentiels, le premier concernent le fait que les deux approches visent l'acquisition d'une rentabilité supérieure au lieu d'une rentabilité normale, alors que le second point en commun concerne la notion d'avantage concurrentiel¹²¹, tandis que le troisième porte sur le fait que les deux approches considèrent la firme comme unité d'analyse¹²².

Malgré l'existence de plusieurs points de différence entre les deux approches, les recherches récentes dans le sujet prouvent qu'il peut y avoir une complémentarité entre la SCP et l'APR puisque les deux approches concernent indépendamment deux visions d'un même objet¹²³. Selon

¹²¹ Conner, K. R. (1991). Une comparaison historique de la théorie fondée sur les ressources et cinq écoles de pensée au sein de l'économie de l'organisation industrielle : Avons-nous une nouvelle théorie de l'entreprise ? journal of management, vol 17, N°1.

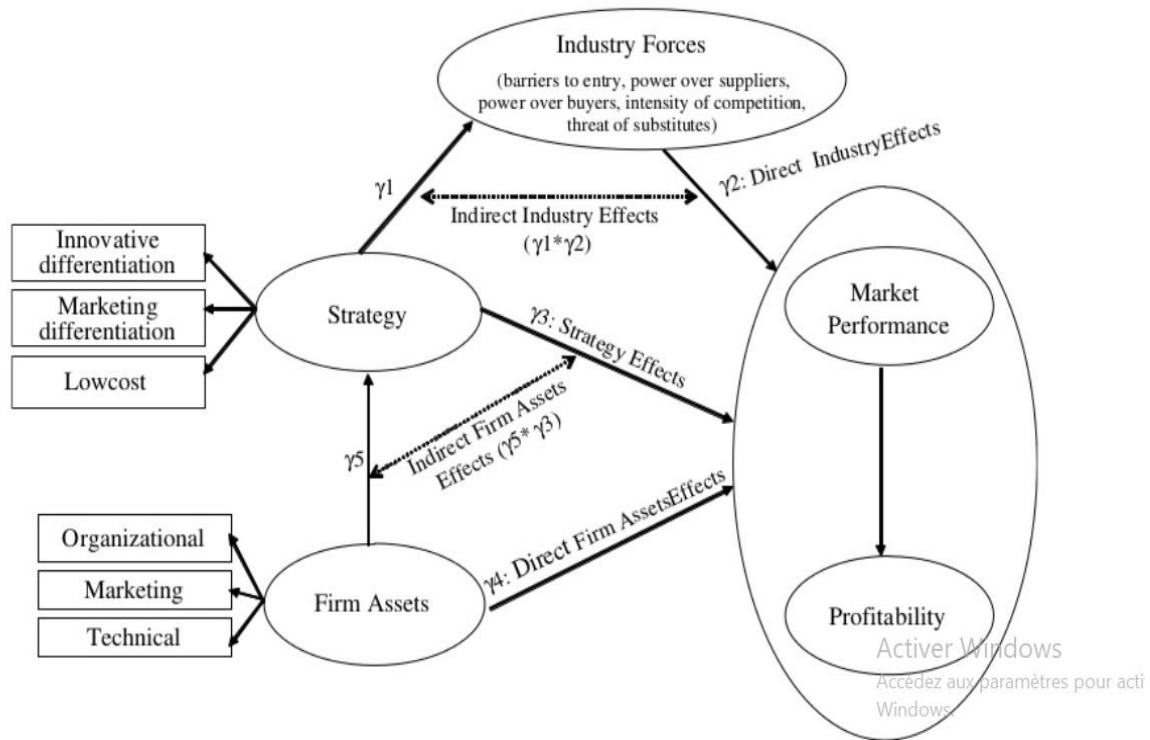
¹²² Spanos et Lioukas. (2001). Op cit, p 912.

¹²³ Wernerfelt. (1984). Op cit, p 171.

les chercheurs cette complémentarité sert aussi bien pour éclaircir et analyser les comportements de la firme et pour expliquer les sources de ses performances^{124 125}.

D'autre part l'analyse de la stratégie de la firme et l'environnement compétitif dans lequel elle s'opère ne peut se faire d'une manière séparée¹²⁶. La raison qui a poussé les chercheurs à la construction de modèles qui combinent les deux approches et permet l'explication de la performance des firmes. (voir le schéma N°1.7).

Schéma N°1.7 : le modèle de Spanos et Lioukas 2001



Source : Spanos, Y. E. & lioukas, S. (2001). strategic management journal, 22.

¹²⁴ Amit, R. & schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal, 14(1), 33-46.

¹²⁵ Peteraf. (1993). les pierres angulaires de l'avantage concurrentiel : une vision fondée sur les ressources. strategic management journal, vol 14, N°3, p 179-191.

¹²⁶ Barney, J. B., spender, J. C. & reve, T. (1994). In c.-b. Bromley (ed.), crafoord lectures. Lund, sweden: u.k. And lund university press.

Synthèse de la section II :

• L'approche de Porter :

Porter à partir de son étude a pu présenter une conception complète de la concurrence et de la compétitivité au sein d'un secteur ou une industrie. Son analyse porte sur trois concepts principaux :

- L'analyse de la chaîne de la valeur, qui permet à l'entreprise d'avoir une représentation approfondie de ces activités, d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel et les moyens de le préserver le plus longtemps possible.
- Les cinq forces et l'analyse structurelle du secteur, qui portent sur l'analyse des menaces qui peuvent influencer l'environnement des entreprises (l'intensité de la concurrence, les concurrents, les clients, les produits de substitution, les nouveaux entrants). Cette dernière permet à l'entreprise de comprendre le fonctionnement de son environnement, de déterminer l'importance de son avantage concurrentiel et de se protéger des menaces par la formulation d'une stratégie concurrentielle convenable.
- Les stratégies génériques, se basent sur deux principaux moyens d'acquérir un avantage concurrentiel, à savoir les coûts inférieurs et la différenciation. Ceux-ci portent sur trois principales démarches : la domination par les coûts qui consiste (choisir des activités créatrices de valeurs à des coûts inférieurs à ceux des concurrents), la différenciation qui vise à proposer des produits différents qui répondent le mieux aux besoins des clients. Tandis que la focalisation ou la concentration consiste de se focaliser sur la satisfaction des besoins d'une niche particulière de clients, elle peut être basée sur les coûts inférieurs ou sur la différenciation.

Les apports de Porter présentent une analyse qui permet la compréhension du fonctionnement des secteurs et la dynamique de la concurrence qui permettra l'aboutissement à la formulation des stratégies adéquates.

• L'approche par les ressources et les compétences :

Cette approche se fonde sur l'analyse interne de l'entreprise pour expliquer la performance des entreprises. Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel provient du pouvoir de l'entreprise à développer des activités et un savoir-faire qui apportent aux clients une valeur ajoutée appréciable et unique par rapport aux concurrents.

Les auteurs de l'approche pensent que la source de l'avantage concurrentiel se trouve dans les ressources distinctives que l'entreprise développe. Alors que les ressources représentent des actifs tangibles ou intangibles relatifs à la firme et peuvent être physiques, humaines, financières, organisationnelles et technologiques. Quant aux compétences, elles sont des connaissances qui se développent à partir d'une combinaison de ressources, et d'un apprentissage qui parvient de la répétition et de l'expérience.

L'approche regroupe un ensemble de courants de pensée différents par leurs unités d'analyses, mais qui se focalisent sur l'analyse interne de la firme. À savoir, l'approche des compétences centrales qui se fonde sur l'idée que l'acquisition d'un avantage concurrentiel se fait par la maîtrise des compétences clés et des capacités organisationnelles (pouvoir-faire). La seconde approche se base sur les capacités dynamiques comme sources d'avantage concurrentiel et sur le fait que ces dernières reflètent la capacité de la firme à s'orienter vers de nouveaux types d'avantages innovants. Alors que l'approche évolutionniste se fonde sur l'idée de l'évolution organisationnelle et que chaque firme réagit aux changements de l'environnement par son adaptation au moyen de ses compétences et ses capacités d'apprentissage. Un comportement qui résulte de sa liaison au sentier et d'une routinisation des activités. Malgré que plusieurs auteurs se pensent que les deux approches sont différentes, d'autres affirment qu'elles sont complémentaires et que la compétitivité d'une entreprise se réalise à travers la combinaison des deux analyses.

Conclusion :

La revue de la littérature présentée dans la première section a permis de dégager une définition plus au moins claire de la compétitivité des entreprises. Celle-ci représente la capacité d'une entreprise de proposer des offres à un coût inférieur et/ ou différentes de ceux proposés par la concurrence. Tout en utilisant la maîtrise d'un ou plusieurs avantages concurrentiels qui représentent sa force et ses moyens de se démarquer des autres, d'être rentable et de fidéliser la clientèle. Si l'entreprise arrive à générer ces résultats, elle sera capable de détenir les plus importantes parts du marché et d'être leader.

La présentation du cadre d'analyse dans la seconde section a permis d'identifier deux approches théoriques pour déterminer les sources de l'avantage concurrentiel des firmes. À savoir l'approche de la chaîne de valeur et l'approche par les ressources et les compétences.

La compétitivité est le résultat de l'avantage concurrentiel, les deux concepts sont liés. L'acquisition d'un avantage concurrentiel à long terme représente donc une solution primordiale pour les laboratoires pharmaceutiques vu le développement permanent que connaît le secteur.

Sur le plan industriel, le secteur pharmaceutique a été marqué par de multiples bouleversements qui ont poussé les laboratoires à revoir leurs stratégies et politiques. Des événements qui ont divisé le secteur en deux groupes : des laboratoires qui adoptent des stratégies de diversification et choisissent d'offrir plusieurs produits dans différentes aires thérapeutiques et segments du marché et de maîtriser toutes les étapes de la réalisation du médicament. Et d'autres plus concentrés qui adoptent des stratégies de spécialisation et qui se focalisent sur quelques produits et/ ou quelques étapes de la production. Qu'est-ce qu'une stratégie de diversification ? qu'est-ce qu'une stratégie de spécialisation ? Pour quoi choisir l'une ou l'autre par les laboratoires pharmaceutiques ? Ces points et bien d'autres encore vont être développés dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 2 :
LES MODES DE
CROISSANCE PAR
SPECIALISATION ET PAR
DIVERSIFICATION

Introduction :

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, les entreprises sont face à une réalité inappréciable « si elles n'avancent pas, elles reculent ». De ce fait chaque entreprise quel que soit son domaine d'activité ou sa taille cherche à se développer, à travers plusieurs objectifs, attirer de nouvelles clientèles, conquérir de nouveaux marchés ou accroître ses parts de marché. Et pour le faire elle doit définir quelle stratégie de croissance adoptée et qui sera gagnante et fonctionnelle pour elle et non pour une autre.

Dans ce chapitre, nous allons aborder deux stratégies de croissances principales relatives à notre problématique, à savoir la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation. Dans la première section, nous donnerons un aperçu sur la diversification ces différentes définitions, types et son application dans l'industrie pharmaceutique. Alors que la seconde section nous permettra d'étudier la stratégie de spécialisation ou de concentration et son adoption au sein du secteur pharmaceutique.

SECTION I :
LA DIVERSIFICATION
COMME POLITIQUE
STRATEGIQUE

Jusqu'au début du 20^{em} siècle, Toutes les entreprises quelles que soient leurs tailles et leurs secteurs étaient spécialisées. En 1950, un nouveau mouvement stratégique est apparu : **la diversification**, une stratégie adoptée par les grandes entreprises, qui présente des avantages relatifs à une évolution rapide des marchés.

C'est un type spécifique de développement pour une entreprise qui cherche à étendre son créneau d'activités au lieu de se contenter de s'en adapter seulement aux différentes évolutions technologiques.

La diversification représente un sujet de recherche qui a intéressé différents chercheurs dans plusieurs domaines, elle a fait l'objet de nombreux travaux et analyses. Mais deux courants de recherches ont présenté l'essentiel de la littérature : le management stratégique et l'économie industrielle.

Les études sur la diversification constituent une grande partie des recherches en management stratégique. Elles forment l'un des rares points décisifs d'une discipline encore relativement jeune.

La stratégie de diversification reflète la voie stratégique qu'une entreprise décide d'emprunter. Elle est considérée comme la base de la stratégie d'entreprise et détermine les résultats des opérations de l'entreprise¹²⁷.

I. Stratégie de diversification : concepts de base

1. Plusieurs définitions pour une seule stratégie :

Malgré la richesse de la littérature, il n'est pas facile d'énoncer une définition finale, il existe de nombreuses variations dans la façon dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée, elle est qualifiée comme intangible. C'est une stratégie en cours d'étude et les résultats varient considérablement^{128 129}.

Merigot et Labourdette (1980)¹³⁰ reconnaissent d'ailleurs qu'il est « *difficile de définir le concept, de proposer une mesure convenable, à plus forte raison de dégager de façon précise les avantages que présente cette stratégie* ».

Signifiant action de rendre "divers", la diversification est un concept général qui recouvre différentes significations et "qui finit par tout et ne rien dire à la fois"¹³¹.

¹²⁷ Rumelt, r. P., schendel, d. Et teece, d. J. (1991). Strategic management and economics. Strategic management journal, 12(8), p5-29.

¹²⁸ Boissin, J.P. (1994). Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition. Grenoble, Thèse Sciences de Gestion.

¹²⁹ Markides, C. C. et Williamson, P. J. (1994). Related diversification. Core competences and corporate Performance. Strategic Management Journal, Vol 15, p149-165.

¹³⁰ Merigot, J. G. et Labourdette A. (1980). Eléments de gestion stratégique des entreprises. Edition Cujas, Paris, 342p.

¹³¹ Pasquier, M. (1991). Diversification et recherche de nouveaux domaines d'activités stratégiques, Editions universitaires. Fribourg, Suisse.

Plusieurs définitions sont proposées dans la littérature. Mais jugées comme insatisfaisantes¹³². Seule celle d'Ansoff (1965)¹³³ « *la diversification est l'entrée dans de nouveaux marchés avec des produits nouveaux* » qui a pu marquer les repères et a été repris par de nombreux auteurs.

Pour Penrose (1963)¹³⁴, « *une entreprise diversifie ses activités productives chaque fois que sans abandonner entièrement ses anciennes lignes de produits. Elle s'engage dans la fabrication de produits nouveaux, y compris de produits intermédiaires suffisamment différents de ses autres fabrications pour entraîner des différences significatives dans les programmes de production ou de distribution de l'entreprise* ».

Pitts et Hopkins (1982)¹³⁵ choisissent d'utiliser à la place du mot « industrie » le mot « activité » et pensent que la diversification réside dans la capacité d'une entreprise à exercer en même temps dans différentes activités. Elle revient à « *engager du capital dans des directions multiples, tout à la fois pour assurer une réduction des coûts (grâce à l'utilisation de capacités excédentaires), une répartition des risques (créant un effet de gamme) ou, pour accroître les chances de survie de l'ensemble économique* »¹³⁶.

La diversification surmonte le simple développement du champ d'activité de l'entreprise. Elle exige la pénétration de nouvel univers concurrentiel et l'utilisation de nouveaux savoir-faire, requis par ce dernier. Elle repose sur le fait d'acquérir ou de développer de nouvelles activités et compétences, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques à fin d'élaborer des produits innovants et de promouvoir une plus grande rentabilité.

2. Les modes de diversification :

La croissance représente une condition de survie pour une entreprise sur le marché. C'est une véritable mission qui permet à la firme de créer de nouvelles opportunités tout en prolongeant et consolidant le niveau de croissance¹³⁷, par l'accroissement des parts de marché et des profits.

La diversification peut s'opérer en optant pour l'un des deux modes de croissances suivants :

- La croissance interne ou organique :

C'est un mode de développement qui consiste pour l'entreprise d'utiliser ses propres moyens.

C'est la capacité à innover tout en exploitant les ressources internes (R & D).

¹³² Ramanujam, V. et Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification : à synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, p523-551.

¹³³ Ansoff, I. (1965). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1984 : Traduction en langue française de Ansoff I., *Corporate strategy*. Mac Graw Hill.

¹³⁴ Penrose, E.T. (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises*. Hommes et Techniques. Paris.

¹³⁵ Pitts, R.A. et Hopkins H.D. (1982). *Firm Diversity : Conceptualization & Measurement*. *Academy of Management Review*, vol 7, n°4, p620-629.

¹³⁶ Morvan, Y. (1991). in *Traité d'économie industrielle*. Collectif. Economica, 2ème éd, Paris, 986p.

¹³⁷ Penrose, E. (1955). *limits to the growth and size of firms*. *American economic review*.

Ce mode de croissance solitaire permet à la firme de valoriser l'expérience acquise, il est facile à maîtriser, moins risqué, régulier et continu. En revanche, c'est un mode de développement lent et coûteux d'une part et en l'appliquant l'entreprise peut rester isolée dans ses activités, privée des autres possibilités qui se présentent sur le marché.

Dans le cas d'une croissance interne, l'investissement dans une longue période est une modalité essentielle, c'est un moyen d'intervention du dirigeant de l'entreprise qui lui permet de réaliser ces objectifs futurs.

- La croissance externe :

Est un mode de développement qui consiste en l'acquisition ou l'alliance à d'autres entreprises. Il permet à l'entreprise de développer son activité sur de nouveaux marchés et de profiter de nouveaux savoir-faire et technologies difficiles d'obtenir en interne.

C'est un mode de développement rapide qui permet un renforcement rapide de la position concurrentielle de l'entreprise et un accès facile à de nouveaux marchés.

3. Le principe de synergie :

Plusieurs travaux ont prouvé la présence d'une liaison entre la stratégie de diversification et les différentes ressources telles : la matière première, les techniques de production, les circuits de distribution, etc. La disponibilité d'une forte connexité entre les activités peut conduire à l'utilisation de complémentarités qui résulte des synergies^{138 139 140}.

La diversification et la synergie représentent des ressemblances en termes de difficulté de définition et de délimitation du concept. D'autre part elles sont inséparables, puisque certains auteurs se réfèrent de l'effet de synergie pour formuler la diversification, et inversement pour délimiter les liens entre activités, ils se reposent sur le degré de diversification

Synergie est un mot grec qui date du 18ème siècle et qui veut dire « travailler ensemble » ou « coopération ». Il s'agit donc d'une alliance d'un ensemble d'éléments qui concourent à une action unique. Plusieurs dénominations ont été adoptées pour désigner la liaison entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée à savoir synergie, relatedness et interconnexion. Le concept de synergie a été définie par Ansoff (1965) qui à expliquer l'importance et l'utilité des diversifications synergiques (concentriques ou liées) suivi par Rumelt (1974). Le plus souvent la synergie est représentée sous l'effet "2+2 = 5", qui s'explique par le fait que l'entreprise adopte une nouvelle association d'activité et obtient un rapport combiné supérieur à la somme des éléments pris séparément.

¹³⁸ Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Mass. Division of Research, Graduate School of Business Administration, 235p.

¹³⁹ Grant, R. & Jammine, A.P. (1988). Performance Differences Between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories. *Strategic Management Journal*. Vol 9, n°4, p333-347.

¹⁴⁰ Ansoff (1984), (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et techniques, Paris. (Réédité en 1989), Editions d'Organisation, Paris, 282P.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept. Ansoff (1965)¹⁴¹ identifie la synergie comme moyen d'accroissement de la performance de l'organisation, Rumelt (1974)¹⁴² pense que la synergie entre activités est le fil conducteur de la performance économique. Alors que pour Porter (1982, 1986)¹⁴³ l'objectif majeur de la diversification est la création de la valeur par le renforcement de l'avantage concurrentiel des activités de l'entreprise.

Le concept de synergie a intéressé plusieurs auteurs qui ont proposé différents types d'effets envisageables. Chatterjee (1986)¹⁴⁴ distingue trois catégories de synergies :

3.1. Les synergies financières :

Les stratégies de diversification ont souvent été motivées par l'avantage de partager les risques entre les différents domaines d'activités. Cette répartition a pour objectif d'assurer dans un même portefeuille d'activité un équilibre entre les activités dans les différents cycles de vie. Celles arrivées en phase de maturité qui génèrent d'importantes liquidités et celles en difficulté, mais à forte possibilité de croissance qui impliquent de forts investissements.

Ce type de synergie est issu de la diminution du coût du capital. Plusieurs méthodes permettent d'atteindre ce dernier. La première consiste à investir dans des activités non liées afin d'assurer la baisse du risque systématique (du marché) du portefeuille d'investissement. Alors que la deuxième correspond à l'établissement d'un marché interne du capital qui représente l'ensemble des procédures qui permettent l'allocation des fonds d'investissement en interne plus efficacement aux différents segments de l'entreprise.

3.2. Les synergies collusives :

Ce type de synergie se traduit par un agrandissement du pouvoir de marché dû à la programmation et la mise en œuvre d'opérations de fusions et d'acquisitions¹⁴⁵. C'est le pouvoir de contrôle d'une entreprise des différents prix, quantités et natures des biens écoulés pour objectif de générer un surplus de profit.

3.3. Les synergies opérationnelles :

Ce type de synergie affecte d'une manière directe les résultats d'exploitation de l'entreprise et son fonctionnement et inclue les éléments suivants.

* Les économies d'échelles qui permettent à l'entité liée d'avoir un meilleur rapport coût/efficacité et d'être plus rentable grâce à la diminution du coût moyen de production engendrée par l'accroissement de la quantité produite.

¹⁴¹ Ansoff, (1965), op cit, p241

¹⁴² Rumelt, (1974), op cit, p 249.

¹⁴³ Porter, M.E. (1982). Choix stratégiques et concurrences. Economica, Paris.

Porter, M.E. (1986). L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Interéditions, Paris, 647p.

¹⁴⁴ Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value : The impact of acquisition and changes in systematic risk. Strategic Management Journal, vol 7, n°2, p119-139.

¹⁴⁵ Chatterjee, S. (1986), op cit, p 125.

* Les économies d'envergure ou de champ est une réduction de cout qui résulte de la réunion de plusieurs activités différentes qui ont quelques points communs. Cette diminution de couts est comparée par rapport aux résultats de ces activités séparément.

* Un accroissement du pouvoir de marché résultant de l'ajout des parts de marché des entreprises cibles et acquéreuses et une diminution de la concurrence.

Quant à Ansoff (1965)¹⁴⁶, il fut l'un des premiers chercheurs qui ont proposé une classification de synergie, sa typologie basée sur quatre catégories à savoir :

3.4. Les synergies managériales :

Ce type de synergie se présente dans le cas où l'entreprise entre dans un nouveau secteur. Et la direction rencontre des difficultés comparables à celles dont elle a l'habitude et l'expérience, elle aura une facilité pour mener sa nouvelle activité.

Grant et Jammine (1988)¹⁴⁷ prouvent l'existence de synergies managériale entre des activités semblables lors de la gestion des mises en œuvres des compétences identiques. Alors que Prahalad et Hamel (1989)¹⁴⁸ abordèrent la notion par rapport aux bénéfices liés au partage d'une même logique de gestion basée sur la notion de compétences managériales. Prahalad et Bettis (1986) étendent la pensée en expliquant l'idée de logique dominante de management¹⁴⁹. La notion de synergie managériale parait plus réalisable dans le cas d'une petite entreprise gérée par une seule personne (dirigeant) qui assure l'ensemble des fonctions¹⁵⁰.

Porter (1986), qui préfère le terme "relatedness" au lieu de synergie. Il choisit la tangibilité comme critère de classification et répertorie les synergies tangibles qui concernent les clients, les canaux distribution et les technologies, intangibles relatives au savoir-faire de gestion, et de concurrence.

Salter et Weinhold (1979, 1981)¹⁵¹ classent les synergies en deux catégories, les synergies supplémentaires qui s'interviennent lorsque l'entreprise adopte une nouvelle activité avec laquelle elle partage des ressources ou transfert des compétences. Les synergies complémentaires quand la firme entre dans une nouvelle activité afin d'accéder à de nouvelles ressources et acquérir des compétences utilisables dans les activités principales. Voir Schéma N°2.1.

¹⁴⁶ Ansoff, (1965), op cit, p 113.

¹⁴⁷ Grant et Jammine, (1988), op cit

¹⁴⁸ Prahalad, C. K. et Bettis, R. A. (1986). The dominant Logic : a new Linckage Between diversity and Performance. Strategic Management Journal. Vol 7, n°6, p485-501.

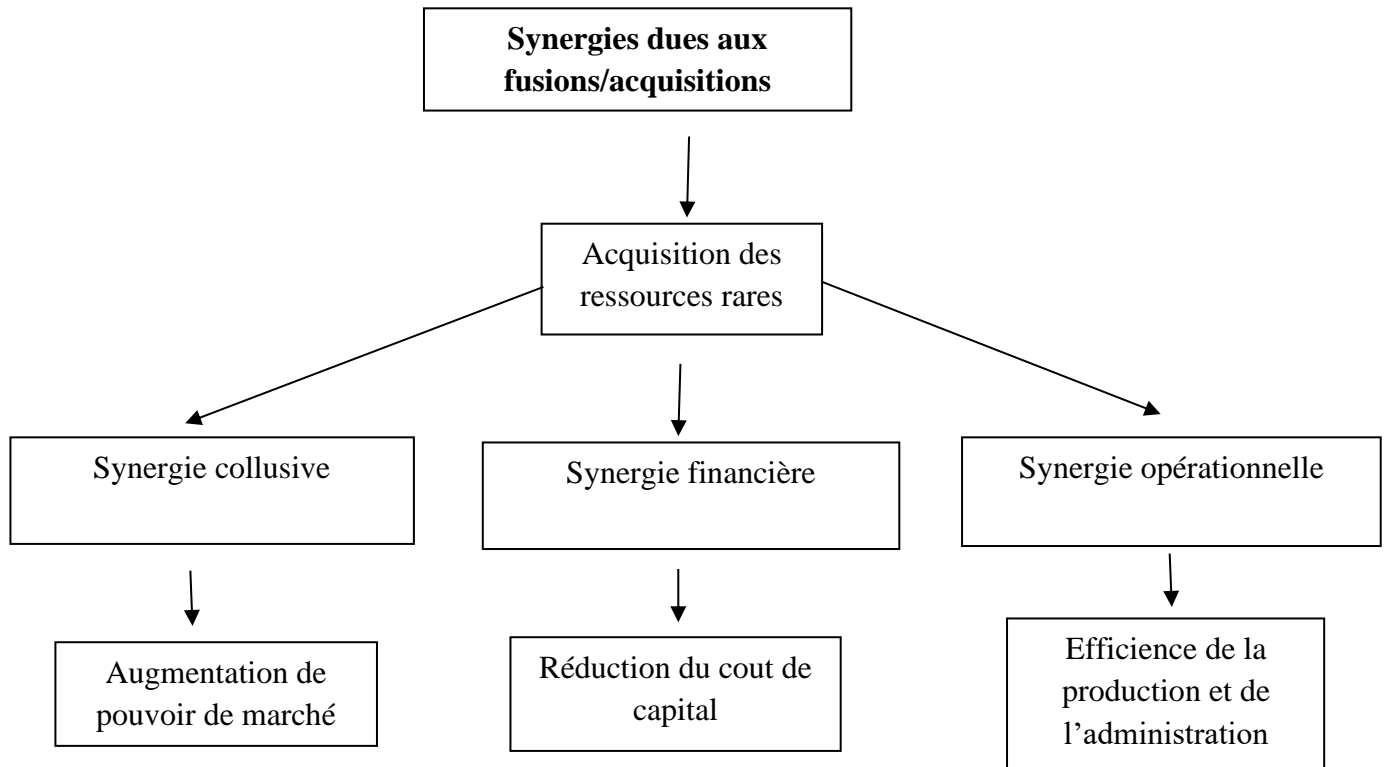
¹⁴⁹ C'est l'ensemble des "cartes mentales développées à travers l'expérience dans le métier de base et parfois appliquées de façon impropre à d'autres domaines"

¹⁵⁰ Marchesnay, M. (1996). La stratégie dans les PME. Julien (éd.), Les PME. Bilan et perspectives, 2e éd., Paris, Economica et Québec, Les Presses Inter Universitaires.

¹⁵¹ Salter, M.S. Et Weinhold, W.A. (1979). Diversification through Acquisition. The Free Press.

Salter, M.S. Et Weinhold, W.A. (1981). Choosing compatible Acquisitions. Harvard Business Review. Jan-feb. Vol 59, n°1, p117-127.

Schéma N°2.1 : les catégories de synergies selon Chatterjee (1986)



Source : Ibrahim, M. (2018). Fusions et acquisitions de la pensée managériale et l'action stratégique à la création de valeur, édition ISTE, p87.

4. Les différentes typologies de diversification :

4.1. La typologie d'Igor Ansoff :

Ansoff représente l'un des premiers auteurs qui se sont intéressés à l'étude de la diversification. sa classification issue de la matrice produit/marché dès la fin des années cinquante¹⁵² été l'objet de plusieurs analyses et développements et représente le fondement des travaux de nombreux chercheurs. Cette approche, qui a posé le jalon sur les travaux de la diversification propose une définition efficace pour positionner et appréhender la diversification. Et a fait, depuis, l'objet de nombreux débats et critiques relatifs au contexte où elle a été élaborée et aux limites des approches matricielles en général. Mais elle reste une des références les plus connues de la littérature^{153 154}.

4.1.1. La matrice produit-marché :

Ansoff (1965) dissocie la stratégie en plusieurs éléments complémentaires afin de faciliter la compréhension de ses multiples dimensions :

- Le champ d'activité produit/marché qui permet de définir les activités et déterminer celles ayant des liens communs ;

¹⁵² Allouche, J. et Schmidt, G. (1997). Quarante ans d'évolution de la pensée stratégique d'Igor H. Ansoff – 1955-1995. L'imbrication de l'expérience de vie, des choix paradigmatiques

¹⁵³ Desreumaux, A. (1993., Stratégie. Dalloz, Paris, 447p.

¹⁵⁴ Bréchet, J.-P. (1996). Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre, Paris, ESKA.

- Le Vecteur de croissance, qui représente le chemin à suivre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs ;
- L'avantage concurrentiel ou les occasions profitables ;
- La synergie qui permet de déterminer la capacité d'une firme à réussir dans une nouvelle activité. Des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise sont supérieurs à la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux.
- Le choix entre une croissance interne (faire) ou externe (acheter).

L'identification du vecteur de croissance et l'analyse de ces différents composants permet la distinction des différentes manœuvres stratégiques.

4.1.2. La diversification selon les vecteurs de croissance :

La notion du vecteur de croissance représente l'élément de base de la définition proposée par Ansoff en 1957 sur la stratégie de diversification. Le terme "diversification" est généralement associé avec un changement dans les caractéristiques de la gamme de produits et / ou le marché de l'entreprise¹⁵⁵

La matrice d'Ansoff fondée sur deux axes principaux le produit et le marché, distingue quatre dimensions ou types de vecteurs de croissance. Ces stratégies sont définies à partir d'un changement de champ d'activité de l'entreprise qui résulte du croisement des deux dimensions le produit et le marché (voir le tableau n° 2.1).

- **La stratégie de pénétration** consiste à poursuivre la progression actuelle du marché tout en se concentrant sur le même couple produit/marché afin de gagner plus de parts de marché. Elle induit fréquemment la spécialisation et la concentration.

- **Le développement de produits** nouveaux ou complémentaires sur le marché actuel de l'entreprise ne nécessite pas l'utilisation et la maîtrise des nouvelles compétences.

- **L'extension du marché** n'est pas considérée comme une véritable diversification, elle consiste en l'exploitation de nouveaux marchés sans faire appel à de nouveaux savoir-faire.

- **la stratégie de diversification** est le fait de développer sur un nouveau marché de nouvelles activités, dérivées ou différentes de l'activité principale de l'entreprise. Elle repose sur le changement de domaine d'activité stratégique et la prise en compte de nouvel ensemble de facteurs clés de succès, nécessaire à maîtriser par la firme pour être performante et concurrentielle. La mise en œuvre de compétences nouvelles varie d'un simple ajout à l'existant jusqu'à un changement total de la direction de l'entreprise.

¹⁵⁵ Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, vol 35, n°5, sept-oct, p 113-124

Tableau 2.1 : typologies des mouvements stratégiques.

		Produits	
		Actuels	Nouveaux
Marchés	Actuels	Pénétration du marché	Développement des produits (nouveaux ou complémentaires)
	Nouveaux	Extension du marché (expansion géographique)	Diversification

Source : Ansoff H. I., (1989). Stratégie du développement de l'entreprise, p116.

Constatant la difficulté d'utilisation de sa matrice, et de la reconnaissance objective des nouveautés des produits et marchés. Ansoff (1984)¹⁵⁶ a présenté une seconde typologie des diversifications et propose une définition plus fine de la stratégie de diversification en y intégrant d'autres dimensions : le degré de connaissance de la clientèle, le degré de nouveauté des produits et les technologies. Il distingue quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique et conglomérée : (voir le tableau n°2.2).

Tableau N°2.2 : typologie de la stratégie de diversification selon H.I.Ansoff

Clientèle (mission/fonctions)	Nouveau produit	
	Technologie connexe Savoir-faire proche (liés)	Technologie et savoir-faire Différent (non liés)
Même type	Diversification horizontale	
La firme Elle-même	Intégration verticale	
Type similaire	Diversification concentrique, Liée par le marché	
Type nouveau	Diversification concentrique, Liée par la technologie	Diversification conglomérale

Source : Ansoff. H.I. (1984), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Edition Hommes et techniques.

- **Diversification horizontale** : oblique ou transversale.

Cette diversification consiste en le lancement de nouveaux produits similaires ou complémentaires de l'expertise actuel de la firme en matière d'expérience et de technique de production. Tout en utilisant des technologies, des moyens de production et des réseaux de distribution identiques pour une clientèle qui reste inchangée. Ce qui explique les connaissances de l'entreprise du marché dans lequel elle s'immisce et le niveau d'expérience requis. La recherche d'un effet de synergie fut l'objectif principal de l'entreprise en adoptant cette stratégie.

¹⁵⁶ Ansoff, (1984), op cit, p 116.

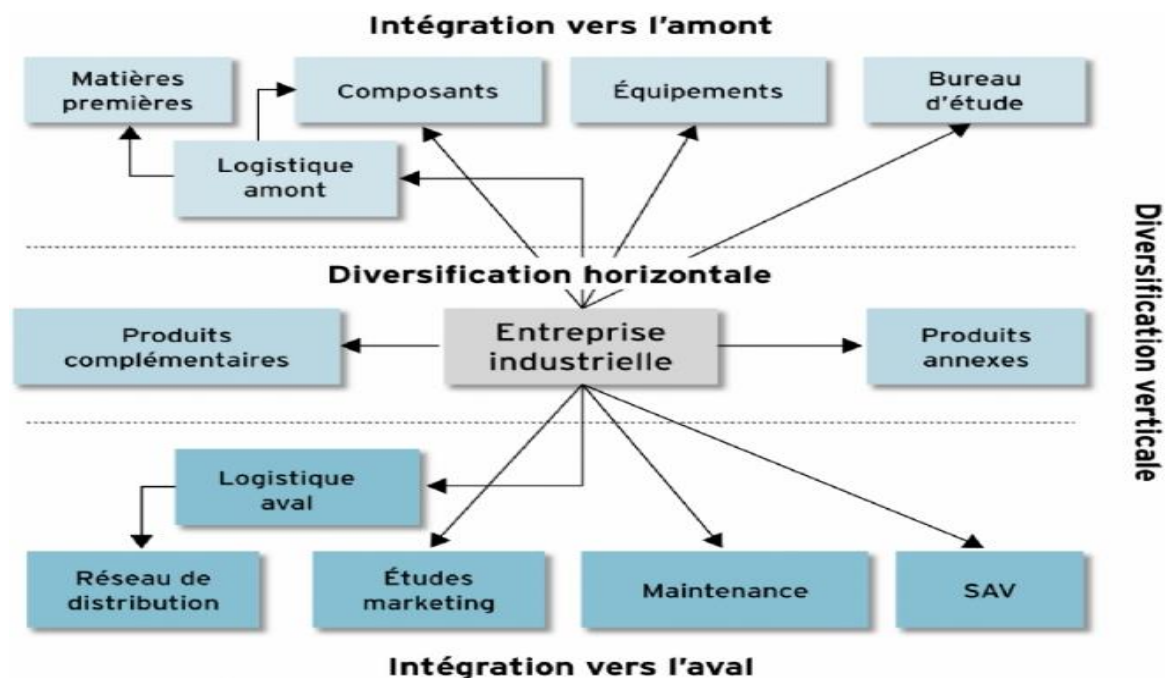
- **Diversification verticale :**

Ou intégration verticale, est un choix stratégique qui permet le contrôle partiel d'une filière, C'est la direction qui permet à l'entreprise de mener ces opérations dérivées. L'entrée (input) de l'une de ces opérations étant la sortie (output) de l'autre¹⁵⁷. Cette diversification s'explique par l'obtention d'un maximum de liens d'une même filière. Elle peut avoir plusieurs dimensions : une intégration totale, partielle, quasi-intégration ou non intégration¹⁵⁸.

L'entreprise s'occupe elle-même de réaliser en interne de nouvelles étapes dans la chaîne des opérations partant de l'extraction de la matière première à la vente du produit fini. Ce contrôle peut se faire soit en aval par la prise en charge des tâches réalisées par les sous-traitants, ce qui permet d'éviter la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Soit en amont par l'intégration de la distribution, qui permet à la firme de se rapprocher et d'avoir un contact direct avec le client final et mieux comprendre ces besoins. L'entreprise s'adresse alors à de nouveaux clients, ajoutant ainsi la nouveauté du marché aux nouvelles technologies.

Cette forme de diversification permet à l'entreprise : d'acquérir de nouvelles compétences, de renforcer son potentiel concurrentiel dans son « champ d'activité » principal, de garantir une sécurité des sources d'approvisionnement ou de débouchés, ainsi qu'une réduction des coûts et un pouvoir de marché accru.

Schéma N°2.2 : types de stratégie de diversification.



¹⁵⁷Penrose, E.T. (1963). Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Hommes et Techniques. Paris.

¹⁵⁸ Harrigan, K.R. (1985). Strategies for Vertical Integration, Lexington Books, Mass. Toronto. Cité par Robic (1989) et Sairi (1998).

Source : Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. (2014). Stratégique. Pearson, 10e édition.

- **Diversification concentrique :**

Cette stratégie se traduit par plusieurs niveaux successifs, il s'agit d'une diversification progressive, dans la première étape l'entreprise propose dans un marché habituel de nouveaux produits destinés à une clientèle identique. Tout en utilisant une nouvelle technologie additionnelle aux activités existantes, puis, elle acquiert de nouveaux savoirs- faire et vise une nouvelle clientèle. Cette étape nécessite un transfert de compétences clés.

C'est une stratégie où l'entreprise cherche à agrandir la gamme de ces produits à ses clients existants et à attirer d'autres non-utilisateurs du produit à l'essayer afin d'atteindre des clients différents pour ses produits.

- **Diversification conglomérée :**

Cette forme de diversification consiste de se positionner dans des marchés nouveaux différents avec des domaines d'activités distincts qui n'ont pas de liens tangibles entre eux. Par la fabrication des produits nouveaux, sans aucun rapport avec les produits actuels de l'entreprise ni avec ses marchés actuels. C'est un engagement sur un marché inhabituel pour l'entreprise où elle n'a aucune connaissance ou expérience.

Pour Thietart & Forgues(1993)¹⁵⁹ cette stratégie permet le développement que d'une synergie financière vue le manque de cohérence stratégique entre les différentes activités de l'entreprise. Malgré que cette stratégie garantit une limitation des risques, elle augmente les couts administratifs et les problèmes de gestion des entreprises non liée¹⁶⁰ et engendre une concurrence pour les ressources¹⁶¹.

4.2. La typologie de Ch. Rochet :

Cette deuxième classification se base sur les composants de la typologie d'Ansoff tout en les épurant. Pour Rochet (1981)¹⁶², il existe six catégories de diversification qui se présentent à une entreprise :

- **La diversification internationale :**

C'est le fait de sortir du marché habituel de l'entreprise et de proposer les produits existants sur de nouveaux marchés ou de nouvelles zones géographiques où les conditions de réussite sont

¹⁵⁹ Thiétart, R.A., Forgues, B. (1993). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. Revue française de gestion, n° 93, p. 5-15.

¹⁶⁰ Pitts, R.A. et Hopkins, H.D. (1982), Firm Diversity : Conceptualization & Measurement. Academy of Management Review, vol 7, n°4, p620-629.

¹⁶¹ Markides, C.C. & P.J. Williamson. (1996). corporate diversification and organizational structure : a resource-based view. academy of management journal, 39(2), pp 340-67.

¹⁶² Rochet, C. (1981). Diversification et redéploiement de l'entreprise. Ed d'Organisation. 222p.

favorables. Cette diversification peut prendre plusieurs formes, une exportation de produit, un transfert de technologie ou une la création de filiale.

- **Les diversifications de renforcement** : il existe deux formes :

* La diversification horizontale :

Elle consiste de fabriquer un nouveau produit qui ressemble au produit habituel de l'entreprise sous une nouvelle marque. Ce type de diversification nécessite pour réussir un marché en croissance. La seule limite qui peut se poser est la capacité de gérer plusieurs marques à la fois sur le même marché

* La diversification verticale :

Il s'agit de l'intégration verticale citée auparavant dans la classification d'Ansoff.

- **Les diversifications de proximité** :

Appelées ainsi demi-diversification, car elles consistent en des glissements dans le produit ou le marché. Elles peuvent donc élaborer une des deux stratégies : Un élargissement des gammes de produits pour améliorer la situation et développer la position de l'entreprise dans ses marchés. Ou une recherche de nouvelles applications aux technologies maîtrisées par l'entreprise et dans lesquelles cette dernière a une longueur d'avance.

- **La diversification totale** :

Elle consiste à pénétrer un marché inhabituel pour l'entreprise avec des produits nouveaux. Cette diversification est risquée et sa mise en œuvre est difficile.

4.3. La typologie de Salter et Weinhold (1979) :

Les deux auteurs s'intéressent à la diversification par croissance externe. Ils utilisent le degré de liaison entre activité comme critère de classification et rattachent cette liaison à au moins une des caractéristiques suivantes : des produits ou marchés identiques, des technologies de production identiques ou des champs de recherche et développement identiques. La typologie de Salter et Weinhold spécifie deux catégories principales à savoir¹⁶³ :

- **La diversification non liée** :

Qui consiste pour l'entreprise de se lancer dans des activités où n'existe aucune relation entre elles. Ou l'entreprise est amenée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. Cette orientation peut être principalement choisie pour des raisons d'équilibre entre plusieurs activités. Une entreprise peut ainsi chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources dégagées par des activités en phase de maturité¹⁶⁴.

- **La diversification liée** :

¹⁶³ Salter, M.S., et Weinhold, W.A. (1979). Diversification through Acquisition. The Free Press.

¹⁶⁴ Mayrhofer, U. (2007). Management stratégique. Editions Bréal, p 90.

La diversification liée consiste à se développer dans une activité qui présente une liaison avec les activités existantes. Ce lien peut concerner de divers domaines tels la technologie, la distribution, la clientèle et la marque, et facilite l'élaboration de synergies. La complémentarité des activités est susceptible de permettre des économies de champ et d'ajouter de la valeur aux produits commercialisés. La diversification liée peut aussi être destinée à accroître le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur. Enfin, elle peut s'expliquer par l'évolution de la demande¹⁶⁵

On distingue deux catégories :

1. La diversification liée-complémentaire :

Ce type consiste pour l'entreprise de rester sur la même industrie de base et d'élargir son activité vers de nouveaux couples produit-marché qui nécessitent des compétences fonctionnelles similaires à d'autres déjà existantes. Cette stratégie correspond à la diversification verticale d'Ansoff.

2. La diversification liée supplémentaire :

Ce type consiste pour l'entreprise à se lancer dans un nouveau secteur d'activité qui implique l'ajout de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes. Il correspond à la diversification horizontale d'Ansoff.

5. Les différents moyens de diversification :

La survie représente l'objectif principal de tout organisme¹⁶⁶. Mais ce but est rarement déclaré en tant que tel¹⁶⁷. Il peut apparaître différemment à travers d'autres actions stratégiques, Tel la croissance qui représente la seule action sur qui les courants économiques classiques se sont focalisés. Pour cette optique le « but final » des entreprises est la recherche de croissance et de profit¹⁶⁸.

Pour Ansoff (1989) il existe trois raisons des motivations de croissance, la première quand l'entreprise se trouve dans une situation difficile et même l'étrécissement du portefeuille semble clairement insuffisante pour atteindre les objectifs de croissance et profit. La seconde Lorsque'elle atteint ces objectifs, mais qu'elle prévoit de meilleurs profits dans d'autres activités y et la dernière quand elle souhaite effectuer des investissements d'excédents de réserves.

Desreumaux (1993)¹⁶⁹ précise que la diversification « est tout d'abord un moyen évident de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité ».

¹⁶⁵ Mayrhofer, (2007), op cit, p 88.

¹⁶⁶ Maslow, A. (1989). Vers une psychologie de l'être. Fayard, Paris, 266p

¹⁶⁷ Maslow, A.H., Deborah, C. Et S. Gary-Heil. (1998). Maslow on Management, management & management techniques. John Wiley and Sons Ltd, 235p

¹⁶⁸ Ramanujam et Varadarajan, (1989), op cit, p 547.

¹⁶⁹ Desreumaux (1993), op cit, p 280.

Plusieurs raisons et motivations de se diversifier ont été avancés, Grigoire (1983)¹⁷⁰ spécifie la recherche d'activités nouvelles afin d'assurer la croissance future de l'entreprise et la recherche d'activités à risques indépendants afin d'éviter les obstacles dangereux. Ramanujam et Varadarajan (1989)¹⁷¹ trouvent qu'une firme se diversifie afin de rechercher une position de monopole, d'exploiter un avantage cout lié aux effets de synergie, et de réduire les risques. Détrie et Ramanantsoa (1988)¹⁷² proposent un modèle fondé sur une classification des stratégies de diversification en quatre catégories qui résultent de la taille, la situation et la position de l'entreprise et des circonstances du moment (voir tableau n°2.3).

Tableau N°2.3 : types de diversification en fonction des données concurrentielles

Position concurrentielle sur le segment stratégique de départ

		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du segment stratégique	Fort	Diversification de placement	Diversification de confortement	
	Faible	Diversification de redéploiement		Diversification de survie

Sources : Détrie et Ramanantsoa. (1988). Stratégie de l'entreprise et diversification. Nathan, Paris, p92. Et Détrie, J. P., Mecier V. & Ramanantsoa, B. (1981-82). Cinq règles pour se diversifier. Harvard l'Expansion.

5.1. La diversification de placement :

Cette diversification caractérise les entreprises bien positionnées sur leur marché respectif, en état concurrentiel confortable qui cherchent à augmenter ou à maintenir leur rentabilité. La diversification de placement réside dans l'investissement dans d'autres métiers également attractifs sur le plan des perspectives de profits.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel.

- Le placement financier se traduit par une diversification où l'entreprise principale soutient financièrement une autre entreprise associée. Sans s'engager dans de nouvelles activités.
- Le placement industriel concerne l'acquisition par l'entreprise de nouveau savoir-faire qui présentent un important et réel pouvoir d'influence. Ce placement est irréversible et liée à la santé financière de l'entreprise.

¹⁷⁰ Grigoire. (1983). Comment réussir une diversification. Revue Française de Gestion, n°42, septoct, p26-31.

¹⁷¹ Ramanujam et Varadarajan (1989), op cit, p 527.

¹⁷² Détrie et Ramanantsoa. (1988). Stratégie de l'entreprise et diversification. Nathan, Paris.

5.2. La diversification de redéploiement :

L'entreprise peut se redéployer dans des secteurs plus attractifs lorsqu'elle présente des activités arrivées au stade de maturité et se trouve dans une forte pression concurrentielle qui doit être renforcée. Elle se présente donc comme une solution à moyen terme.

5.3. La diversification de survie :

Il s'agit d'une diversification de survie lorsque l'entreprise se trouve dans une situation très difficile ou le niveau de ressources disponibles est faible, et dont les activités actuelles n'offrent plus de perspectives. Il est indispensable de conquérir d'autres marchés et d'adopter de nouvelles activités échappatoires. Elle ressemble à une diversification de redéploiement, L'unique différence est la durée de mise en place. Le délai de la diversification de survie est plus rapide.

5.4. La diversification de confortement :

L'entreprise opte pour une diversification de confortement lorsqu'elle :

- Éprouve des difficultés à maintenir son avantage concurrentiel face à des concurrents plus performants ;
- Se trouve dans une situation intermédiaire face à la concurrence ;
- Elle cherche à renforcer ses activités de base à partir d'une activité additionnelle qui ne nécessite pas d'investissement coûteux afin de pouvoir se différencier de la concurrence.

Elle doit se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

Selon cette pensée, la diversification est perçue comme une solution de secours, utilisée lorsque les activités de base de l'entreprise sont dans une faible situation et que la spécialisation n'offre aucune possibilité de croissance.

La stratégie de diversification permet à l'entreprise de bénéficier des avantages d'ordre économique et financier, elle représente un moyen de satisfaction des ambitions de développement qui ne pourraient pas être comblés par la spécialisation. Et de réduction des risques relatifs à la dépendance a un seul secteur d'activité.

La diversification peut amener à un niveau de rentabilité meilleur grâce à plusieurs type d'économies qu'elle accorde. Une économie d'intégration, quand l'entreprise maîtrise des activités interdépendantes, elle peut investir à un risque moins élevé dans des actifs spécifiques qui nécessitent des investissements ce qui permet la suppression partielle ou totale des barrières tarifaires et non tarifaires. Une économie d'envergure résulte des réductions de coûts résultant de la production conjointe d'activités distinctes. Ce type d'économies s'explique par le fait que

les deux produits partagent les mêmes équipements productifs, les mêmes ressources ou qu'ils bénéficient de la même activité de R&D.

Cependant, Malgré que l'adoption d'une stratégie de diversification permet à l'entreprise d'avoir les meilleures potentialités de croissance, ces finalités ne seront accomplies que si cette dernière arrive à maîtriser les nouvelles compétences pour réussir dans le ou les nouveaux domaines d'activités stratégiques. Entre autre la stratégie de diversification peut poser à la firme deux types de problèmes situés à deux stades différents, avant et après la réalisation.

Avant l'adoption définitive de la stratégie, il faut que l'entreprise choisit les nouvelles activités et le mode de croissance sur lequel elle veut se pencher (interne ou externe). L'engagement dans une croissance interne suppose plusieurs risques, le premier concerne la réaction des concurrents déjà présents sur le marché, qui peuvent appliquer des réactions de défense (la baisse des prix ou l'augmentation des barrières à l'entrée). Le second est que la mise sur le marché de ces nouveaux produits peut engendrer une mévente, la guerre des prix et des luttes commerciales. Le troisième point concerne le fait que les couts d'entrée sur le marché soient plus importants que les capacités financières de l'entreprise. Pour le dernier risque, il est relatif aux pertes de lancement.

Dans le cas d'une croissance externe, le risque majeur concerne le fait que le prix d'achat soit supérieur aux profits futurs attendus, ce qui implique l'entreprise dans des pertes importantes.

La stratégie de diversification nécessite la mise en œuvre des couts d'investissements très importants pour l'entrée dans un nouveau domaine d'activité et encoure des risques relatifs au rejet des nouveaux produits par la clientèle.

II. La stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique :

Plusieurs facteurs ont participé à l'évolution forte et rapide de l'industrie pharmaceutique ces dernières années, une évolution marquée par une hausse des dépenses en R&D, une apparition de nouvelles méthodes de recherche (biotechnologie, génétique, ...) et une impressionnante pression règlementaire. Face à ces nouveaux défis, de nombreux laboratoires se sont retrouvés avec de faibles portefeuilles de brevets ou un grand nombre, déjà expiré et tombé dans le domaine public. Une situation difficile qui devrait être réglée et rectifiée par un changement de stratégie dans l'industrie pharmaceutique.

À partir de Cette section du chapitre, nous allons essayer de répondre à deux questions principales. La première a pour objectif de décrire le champ d'application de la stratégie de diversification et de déterminer la possibilité de son utilisation par tout type d'entreprise et dans tous les secteurs. La deuxième partie concerne plus spécialement l'adoption de ce choix stratégique dans l'industrie pharmaceutique. Entres autres les différents moyens utilisés pour sa mise en œuvre et la description des plus importants segments de marché choisis par les entreprises pharmaceutiques diversifiées.

1. La convenance de la diversification avec les types d'entreprise :

Pour pouvoir déterminer quel type d'entreprise peut opter pour une stratégie de diversification, nous allons donc supposer deux critères : la taille et le secteur d'activité.

1.1. La taille et la nature des entreprises :

La taille de l'entreprise constitue un des critères significatif des comportements stratégiques les plus utilisés et plus spécialement en diversification¹⁷³.

La relation entre taille et diversification n'est pas générale, les avis diffèrent et se contrarient. Un courant d'auteur pense que la taille peut représenter un facteur de blocage à la diversification et que seules les entreprises de petites tailles pourraient garder leurs niveaux de diversification¹⁷⁴ ; alors qu'une autre partie pense que les petites entreprises nécessitent d'adopter une stratégie de spécialisation¹⁷⁵.

Pour qu'une entreprise puisse adopter une stratégie de diversification, quel que soit son type, elle devra allouer les moyens financiers nécessaires pour sa mise en œuvre.

Concernant les grandes entreprises bien positionnées sur le marché, ayant de forts moyens financiers, elles penchent généralement vers des diversifications de placement dans un but d'amélioration ou de maintien de leurs niveaux de rentabilité.

Alors que pour les PME, ou les exigences organisationnelles diffèrent de celles des grandes, la stratégie de diversification représente un pari plus risqué et difficile. Mais qui en cas de succès peut permettre à l'entreprise de s'offrir des perspectives plus intéressantes de développement. Cette dernière constitue un moyen d'adaptation aux changements, de développement et une arme pour faire face à avenir incertain.

D'autre part, plusieurs auteurs se sont intéressés à la diversification des entreprises familiales. Une partie importante des entreprises privées algériennes exerçant dans le domaine pharmaceutique sont des entreprises familiales. Les recherches ont commencé par l'étude d'Anderson et Reeb (2003b)¹⁷⁶ qui a ouvert la voie sur la question, et a été suivi par celles de Gomez-Mejia et al. (2010)¹⁷⁷.

Anderson et Reeb (2003b) pensent que dans une entreprise familiale ou la recherche de minimisation du risque stratégique et l'intention de survie de l'entreprise est capitale. Le niveau de diversification doit être plus important que dans les autres types d'entreprises parce que ce

¹⁷³ Debray, C. (1997). Structures et stratégies de l'hypogroupe. Thèse Sciences de Gestion, Montpellier I. 420 P.

¹⁷⁴ Dyas, G.P. et Thanheiser, H.T. (1976). The emerging european enterprise, Strategy and Structure in French and German Industry. Mcmillan, London.

¹⁷⁵ Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. Revue Internationale PME, vol. 3, n° 3-4.

¹⁷⁶ Anderson, R., Reeb, D. (2003b). Founding Family Ownership, Corporate Diversification and Firm Leverage. Journal of Law & Economics, Vol. 46, Issue 2, p. 653-680.

¹⁷⁷ Gomez-Mejia, L., Makri, M., Larraza Kintana, M. (2010). Diversification decisions in Family-Controlled Firms. Journal of Management Studies, in press.

choix stratégique représente un moyen de diminution des risques¹⁷⁸, mais les résultats de l'étude prouvent le contraire.

Gomez-Mejia et al. (2010) ont démontré à partir de leur étude qui a donné les mêmes résultats que ceux de Anderson et Reeb (2003b), que le risque majeur qui peut fragiliser les entreprises familiales est la peur de diminuer la valeur socio émotionnelle¹⁷⁹. Une valeur qui se base sur l'exercice de l'autorité personnelle et surpasse les aspects financiers¹⁸⁰. Les résultats de l'étude de Gomez-Mejia et al. (2010) ont montré que le fait d'adopter une stratégie de diversification au sein de ce type d'entreprise entraîne un effet d'incertitude et un risque de perte du contrôle familiale. Qui peuvent résulter de l'avènement de nouveaux acteurs externes ou d'une délégation, ce qui explique le niveau plus faible de diversification des entreprises familiales.

D'après ce qu'on vient de voir on constate qu'une entreprise quelle que soit sa taille et sa nature doit avoir les moyens financiers nécessaires pour pouvoir choisir et adopter une stratégie de diversification. D'autre part il faut que les objectifs primaires de l'entreprise dépassent les appréhensions personnelles du dirigeant en étant un protectionniste de sa position au sein de l'entreprise, et s'orientent vers le développement de l'entreprise et la diminution des risques.

1.2. Le secteur d'activité :

Malgré que la stratégie de diversification implique parfois d'importants moyens financiers, celle-ci peut être utilisée par des entreprises de différentes tailles. Mais la question qu'on doit poser en second lieu : est-ce que ce choix stratégique s'accorde à tous les secteurs d'activités ?

Sur le plan économique, la diversification représente un investissement qui doit satisfaire des conditions de rentabilité par l'orientation dans des créneaux d'activité qui offrent les meilleurs perspectives financières¹⁸¹. Cette dernière doit se développer vers des activités plus performantes que l'activité de base.

Pour pouvoir répondre à cette question, nous allons procéder par type de secteur d'activité, primaire, secondaire et tertiaire.

Le secteur primaire comprend les industries relatives à l'extraction des ressources de la terre et à l'agriculture. La diversification dans ce secteur peut toucher le simple agriculteur et les groupes agricoles, si le premier paraît évident qu'il puisse diversifier ces cultures, les seconds peuvent opter pour la commercialisation des produits transformés au lieu des produits bruts. Dans ce cas

¹⁷⁸ Shleifer, A., Vishny, R. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, Vol. 94, p. 461-489.

¹⁷⁹ Se définit par la valeur affective qu'une famille tire de sa position dans l'actionnariat et dans le management d'une entreprise (Gomez-Mejia et al., 2007 ; Jones et al., 2008 ; Gomez-Mejia et al., 2010).

¹⁸⁰ Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. (2003). Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 4, p. 473-491.

¹⁸¹ Bessis, J. (1985). La diversification des secteurs industriels et les caractéristiques de leurs activités de base et d'accueil, revue d'économie industrielle, pp 58-73.

en ne parle pas que d'une diversification des produits, mais aussi d'une diversification du secteur d'activité.

Suivant la logique que toute entreprise cherche à améliorer ces performances, à garantir sa pérennité et pénétrer de nouveaux marchés, La stratégie de diversification peut également toucher les entreprises du secteur tertiaire en leurs permettant de satisfaire les divers besoins de leur clientèle. Plusieurs types de diversification peuvent être choisis :

- L'intégration verticale, un choix stratégique courant dans le secteur. Qui repose sur la participation ou le rachat d'entreprises dans un marché différent permettant d'intégrer différentes fonctions et d'assurer d'autres services complémentaires, par exemple les entreprises touristiques rachètent des entreprises spécialisées dans le transport. Une action qui permet à cette dernière de renforcer sa position concurrentielle, éviter l'intervention d'intermédiaires et maîtriser de nouvelles compétences clés.
- La concentration horizontale, qui consiste en le rachat d'une entreprise positionnée sur le même marché. L'entreprise dans ce cas cherche à accaparer plus de parts possible sur le marché.

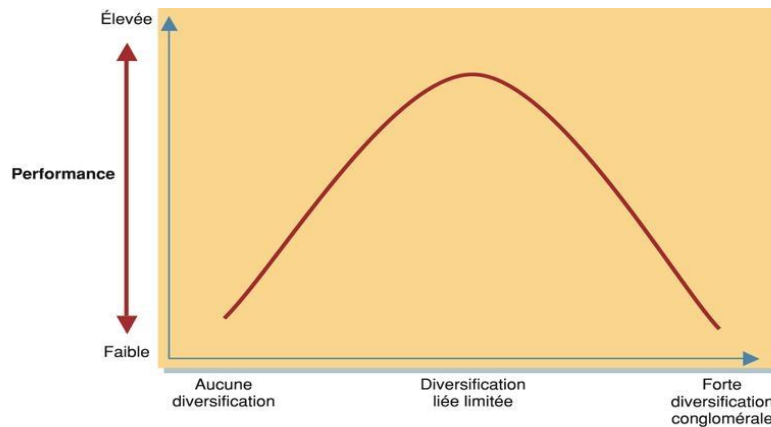
À partir de ce qui précède, on peut synthétiser que la stratégie de diversification peut être applicable par tout type d'entreprise quel que soit son secteur d'activité de base. Elle peut opter pour une diversification de produits commercialisés et rester dans son secteur d'activité principale, comme elle peut s'orienter vers une diversification d'activité. Mais il est important aussi de noter que la diversification du secteur d'activité n'est pas aussi simple, elle nécessite une maîtrise des compétences pré-requises à la future activité. Une stratégie de diversification est donc une stratégie flexible, applicable pour la plupart des entreprises indépendamment de leur taille, de leur nature ou de leur secteur.

2. La stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique :

La stratégie de diversification représente le choix idéal pour toute entreprise qui cherche à améliorer sa performance. Dans la littérature, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'étude du lien entre la diversification de l'entreprise et sa performance. Et les résultats ont été représentés par une courbe en U inversé, qui explique que la diversification d'une entreprise dans des segments de marché liés à son activité de base pourrait emmener à une amélioration de la performance de cette dernière¹⁸². Voir graphique N°2.1

Graphique N°2.1 : la relation entre le niveau de diversification d'une entreprise et son niveau de performance.

¹⁸² Palich, L.E., Cardinal, L., Chet Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage : an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 155-174



Les résultats prouvés par les différentes études ont montré qu'il existe un point optimal où la diversification atteint un niveau très élevé qui donne un maximum de performances, et au-delà duquel les résultats baissent si la stratégie continue. La stratégie de diversification représente le moyen idéal pour améliorer et augmenter la performance de l'entreprise. Ce qui veut dire que pour qu'une entreprise augmente son niveau elle doit trouver les moyens de diversification optimaux nécessaires, qui sont spécifiques à chaque entreprise et dynamiques au fil du temps. Si cette dernière n'arrive pas à délimiter avec précision le seuil optimal de diversification, elle risque la diminution de sa performance.

La question de l'adoption de la stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique et ces conséquences a intéressé plusieurs auteurs et à donner différents résultats. Selon les résultats des analyses effectuées sur un ensemble d'entreprises pendant 10 ans, la motivation principale de la diversification des entreprises étudiées est la volonté des responsables de protéger leurs entreprises de l'environnement incertain et de les fructifier davantage. Et dans lequel le succès d'un nouveau produit développé n'est pas assuré. Un choix justifié par une peur des risques de l'industrie, et non à une volonté d'augmentation de la performance des entreprises¹⁸³.

1. Les différents types de diversification utilisés dans l'industrie pharmaceutique :

Différents mode et types de diversification ont été observés dans l'industrie pharmaceutique :

- La diversification géographique : représente le type de stratégie choisie pour élargir les parts de marché d'une entreprise dans des zones non fréquentées auparavant. Cette dernière représente de nos jours le premier choix de la majorité des Big Pharma, qui visent de s'installer de plus en plus vers l'Asie et les pays en voie de développement. Des pays où la demande de médicaments ne cesse d'augmenter par rapport aux pays occidentaux ou les marchés ont atteint la phase de maturité d'une part. Et le contrôle des prix des médicaments est moins règlementé, rigoureux et pose peut de contraintes.

¹⁸³ Hill, C.W.L., Hansen, G.S. (1991). A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986. *Strategic Management Journal*, 187-199.

- La diversification en terme d'activité : ce qui veut dire adopter un nouveau segment différent au sein du portefeuille pharmaceutique de la firme. Un choix qui peut apporter une part importante du chiffre d'affaires global de l'entreprise.
- La diversification en terme d'aires thérapeutiques : cette dernière est appliquée au sein même du segment pharmaceutique. Le fait de commercialiser le plus grand nombre d'aires thérapeutiques existants permet à l'entreprise d'être plus présente dans le marché et sera considérée comme diversifiée au sein de son segment pharmaceutique.

2. Les modes de diversification des firmes pharmaceutiques :

Il existe trois modes de diversification possibles dans l'industrie pharmaceutique :

2.1. La diversification par croissance interne :

La croissance interne concerne le développement en interne de nouveaux segments d'activité ou l'enrichissement du segment d'activité de base avec de nouveaux produits (comme l'ajout d'une nouvelle aire thérapeutique par exemple).

Ce mode de diversification été adopté par beaucoup d'entreprises pharmaceutiques dont les Big Pharma. Qui ont choisi de disposer de plusieurs segments d'activité, un choix justifier principalement par deux objectifs, l'acquisition de plus de revenus issus de nouveaux débouchés et la minimisation des risques inhérents aux produits pharmaceutiques. À titre d'exemple, le laboratoire Novartis dispose de segments « Diagnostic » et « consumer » (voir plus bas).

La diversification dans des segments d'activités non pharmaceutiques permet à l'entreprise d'être plus performante au cas où l'industrie pharmaceutique rencontre des difficultés¹⁸⁴. Prenant le cas de Bayer et Johnson & Johnson qui ont pu résister à des périodes difficiles grâce à la stratégie de diversification celle-ci a permis aussi d'augmenter leurs performances économiquement et financièrement en comparaison avec leurs concurrents moins diversifiés.

Dans un autre contexte, on peut dire que la diversification dans le même segment d'activité pharmaceutique et l'augmentation de la taille du portefeuille des produits de l'entreprise peut encourir plus de risques pour cette dernière. Vu les risques relatifs aux processus de R&D de plus en plus incertains couteux et difficiles à gérer. Ce qui nous ramène à dire que la diversification dans d'autres segments d'activité est la meilleure échappatoire des risques pour une entreprise, qui permet à cette dernière de garantir sa pérennité en cas de périodes difficiles dans le segment pharmaceutique.

¹⁸⁴ Macaluso, M. The Motley Fool, Big Pharma Diversification : A Winning Model or Recipe for Disaster?, <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/10/big-pharma-diversification-awinning-model-or-recipe.aspx>, consulté en Aout 2019

2.2. La diversification par croissance externe :

La croissance externe consiste à l'achat d'une autre entreprise ou à la fusion entre deux entreprises, une façon d'élargir le portefeuille de produits de l'entreprise en une courte période. Le choix de s'orienter vers les fusions acquisitions dans l'industrie pharmaceutique peut s'expliquer par une volonté de réduction des risques sur lesquels l'entreprise est exposée d'une part. Et par le désir d'augmenter la performance de cette dernière économiquement et financièrement à court terme contrairement à l'adoption d'une stratégie de diversification traditionnelle qui vise une maximisation des performances à long terme.

Les fusions acquisitions représentent un meilleur moyen pour les entreprises qui visent à s'agrandir et à minimiser les risques relatifs aux investissements importants dans la R&D¹⁸⁵, et au processus d'innovation¹⁸⁶. Plusieurs chercheurs pensent que les entreprises qui utilisent le moyen d'acquisition ne sont pas mieux performantes que les non-acquéreuses. Alors que d'autres croient le contraire, surtout en ce qui concerne les grandes transactions dans l'industrie, qui apportent une importante valeur aux actionnaires.

Les opérations de F&A sont un moyen très répandu dans l'industrie pharmaceutique qui ne sert pas seulement : à agrandir la taille des entreprises, à faire des économies d'échelles, à limiter les pertes inhérentes à l'expiration des brevets ou même partager les risques liés à la R&D, mais elles représentent d'énormes opportunités pour l'entreprise. Elles permettent d'élargir le portefeuille de produits de cette dernière, d'étendre le nombre d'aires thérapeutiques et de solidifier un secteur d'activité non pharmaceutique qui représente pour l'entreprise moins de risque. Prenant l'exemple du laboratoire allemand Bayer qui a opté pour une acquisition du segment d'activité « consumer » du laboratoire américain Merck, ce qui a permis au premier d'agrandir son portefeuille de médicaments OTC. Une décision qui a participé au renforcement de la position du laboratoire allemand dans le segment des médicaments en vente libre. Qui lui a permis aussi de se positionner derrière Johnson & Johnson en termes de taille et de réaliser des joint-ventures avec Novartis et GSK.

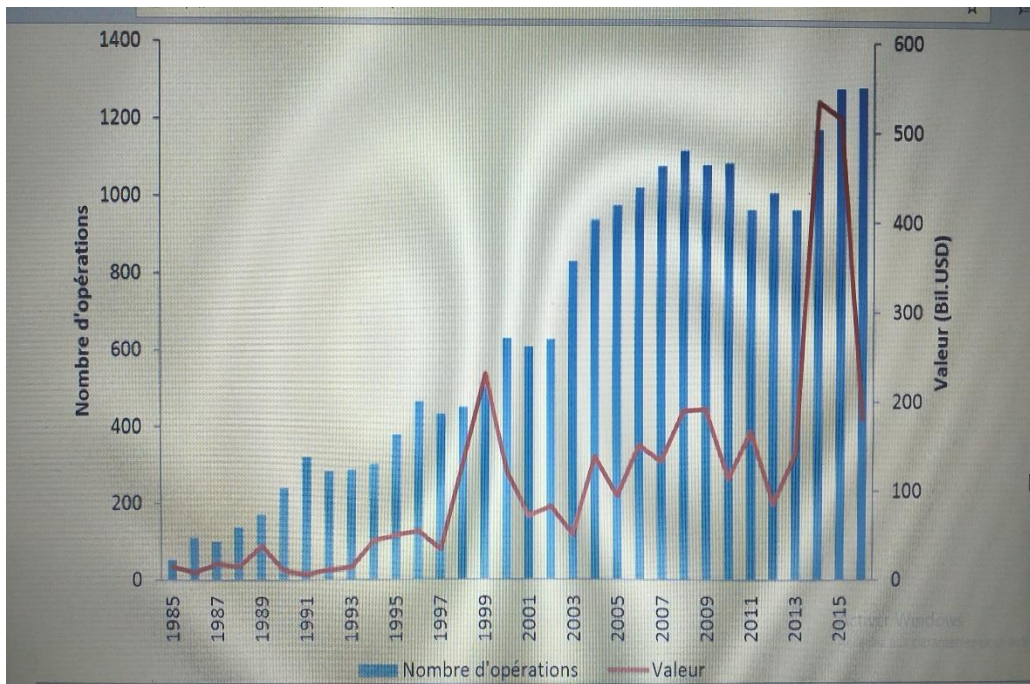
Cette vague de fusions-acquisitions qui a touchée l'industrie pharmaceutique au cours de ces dernières années a été déclenché par de la crise financière de 2009, un bouleversement qui à pousser les laboratoires à trouver en urgence des sources d'économies. Le laboratoire Pfizer a acquis les deux groupes Wyeth et Anacor Pharmaceuticals, Merck & Co à son tour a acheté Schering-Plough, Mylan a fait l'acquisition de Meda, alors que l'américain Abbott a racheté la

¹⁸⁵ Gilbert, J., Henske, P., Singh, A. (2003). Rebuilding Big Pharma's Business Model, In Vivo. The Business & Medicine report

¹⁸⁶ Yacoub, N. et Laperche, B. (2010). Stratégies des grandes firmes pharmaceutiques face aux médicaments génériques, Accumulation vs valorisation du capital-savoir. Dans Innovations 2010/2 (n° 32), pages 81 à 107

filiale pharmaceutique du groupe Solvay¹⁸⁷. Une série de fusions-acquisitions qui illustre la volonté des laboratoires pharmaceutiques de solidifier et d'agrandir leurs portefeuilles produits, comme moyen de croissance et pour faire face à la chute des blockbusters dans le domaine public (voir graphique N° 2.2).

Graphique N°2.2 : évolution du nombre annuel et de la valeur des F&A dans l'industrie pharmaceutique et de biotechnologie mondiale.



Source : Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA).

Les opérations de fusions-acquisition représentent d'importants rapprochements puisqu'elles permettent aux entreprises l'implantation géographique stratégique et le regroupement par domaine d'intérêt thérapeutique. Elles représentent une source d'agrandissement des entreprises pour atteindre des tailles importantes. Ce qui facilite la pénétration de nouveaux marchés et leur permettra de solidifier leurs capacités de recherche¹⁸⁸, Elles deviennent un moyen idéal pour promouvoir l'innovation, accaparer de nouveaux partenaires et participer à la création de marchés d'innovations majeures¹⁸⁹. En outre elles permettent à l'entreprise de solidifier sa présence sur le marché et faire face aux différentes pressions provenant des pouvoirs publics telles la baisse des prix des médicaments. D'autre part ces choix permettent à l'entreprise d'acquérir de

¹⁸⁷ Leem (les entreprises du médicament). (2016). rapport économique. www.leem.org/sites/default/files/Bilan-%C3%A9conomique-2016.pdf, consulté en Septembre 2019.

¹⁸⁸ Mathe, J. (2006). Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques. Revue française de gestion, n° 218.

¹⁸⁹ Soulas, C. (2014). Les stratégies alternatives des labos pharmaceutiques. L'Expansion Management Review 2014/1 (N° 152), p 30 - 35.

nouvelles technologies, de s'introduire dans de nouveaux domaines thérapeutiques et de nouveaux segments d'activités, et d'acquérir une force de vente forgée sur différents domaines.

2.3. Les alliances et les licences :

La création d'alliances entre deux ou plusieurs entreprises a pour objectif majeur le développement conjoint de produits. Alors que l'obtention d'une licence permet à une entreprise de procéder à la commercialisation d'un produit concurrent dont elle ne détient pas le brevet. Deux moyens différents de diversification qui accordent à l'entreprise l'entrée dans de nouvelles aires thérapeutiques et lui permet de minimiser le temps et les dépenses en matière de R&D. Une autre manière de diversification intéressante pour toute entreprise qui ne dispose pas de compétences clés et ne possède pas la technologie nécessaire pour le développement d'un produit sous licence.

Le développement des alliances entre entreprises vient remplacer les coûts importants des opérations d'acquisition, des accords qui nécessitent dans la plupart du temps des sous-traitances à tous les niveaux : fabrication, recherche, développement.... En outre, les accords de licences peuvent prendre plusieurs formes de partenariat : des accords pour la commercialisation de certains produits d'une entreprise à d'autres, ou des accords pour la réalisation des différentes recherches entre les organismes publics et privés ou via des accords internationaux.

3. Les segments d'activité les plus fréquents dans les portefeuilles des entreprises pharmaceutiques :

Les principaux segments d'activité choisis par les entreprises pharmaceutiques souhaitant de se diversifier :

• Le segment « Consommateur » :

C'est un segment qui regroupe deux sous-segments différents :

- Les médicaments OTC, en vente libre qui ne nécessitent pas une prescription médicale ;
- Les produits autres que les médicaments tels que les produits cosmétiques, les produits de nutrition, les produits de soins des plaies et les produits de soins pour bébé.

Le sous-segment des OTC a un lien direct avec le segment pharmaceutique, puisque ce type de médicament est très semblable aux médicaments soumis à prescription médicale en matière de réglementation et de processus de R&D. C'est un sous-segment très recherché par les entreprises pharmaceutiques pour raison de la non réglementation des prix, contrairement aux autres types de médicaments. En plus de l'autorisation de la promotion et la communication auprès du grand public pour ces produits.

Le deuxième sous-segment est à son tour très captivant et ample, par rapport à la liberté de fixation des prix, de la communication et des pratiques marketing. Il propose des produits qui

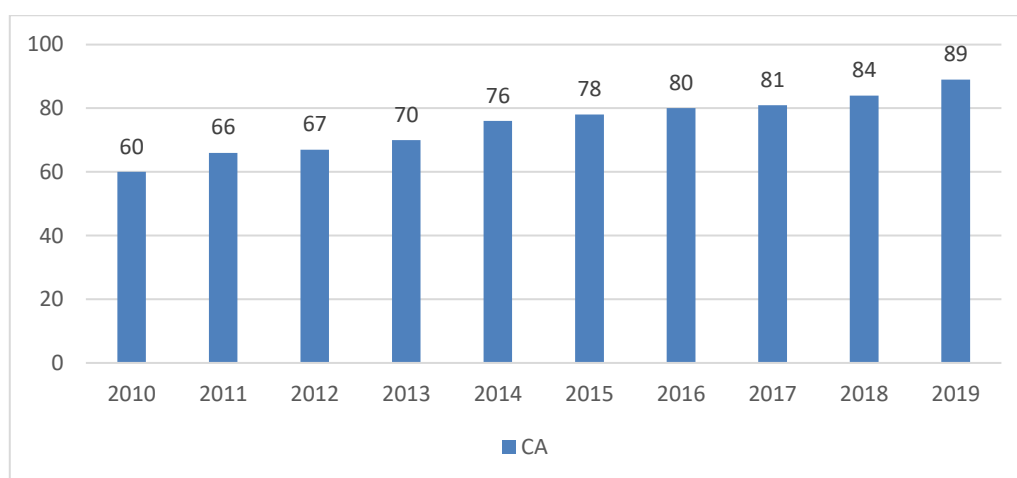
visent la santé et le bien-être du citoyen et qui leur permettent de rester en bonne forme, ce qui pousse les gens à dépenser sans compter.

• **Le segment des « médicaments génériques » :**

Depuis les années 1980, l'expiration de nombreuses molécules brevetées par les Big Pharma dans le domaine public a donné naissance à une nouvelle génération de médicaments copiables appelés Génériques. Un nouveau marché qui ne cesse d'accaparer des parts de marché considérables (voir graphique N° 2.3) grâce à leurs prix très compétitifs¹⁹⁰. Et qui connaît une concurrence rude dans la mesure où plusieurs pays émergents prennent de la non brevetabilité une occasion pour développer une réelle industrie pharmaceutique locales fondées sur le générique¹⁹¹. Ce type de médicament équivalent biologiquement et plus profitable économiquement, devient le meilleur moyen d'ajustement des dépenses de santé.

En plus de la croissance importante et rapide de ce segment, les entreprises commercialisant ce type de produits demeurent entre 2007 et 2012 plus rentables que les big Pharma qui ne disposent pas de médicaments génériques. Et la taille du marché ne cesse de s'agrandir d'une année à une autre.

Graphique N°2.3 : CA mondial des médicaments génériques sur ordonnances (en milliards de dollars US)



Source : statista 2019.

En outre, l'attractivité de ce segment, fait qu'il est adopté récemment par les Big Pharma qui développent leurs activités dans l'industrie des génériques. Prenant l'exemple de Sanofi-Aventis et sa filiale Winthrop et Novartis à travers sa filiale Sandoz.

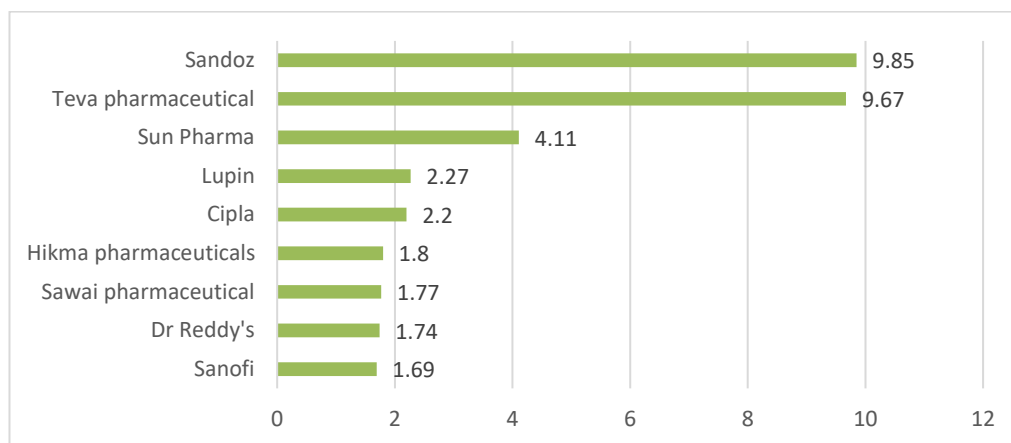
Malgré que le marché de générique occupe une place importante dans le marché mondial, les importants fabricants de ces produits qui contribuent à son évolution permanente sont confrontés

¹⁹⁰ Yacoub, N. et Laperche, B. (2010). op cit, p 81.

¹⁹¹ Combe, E., Pfister, E. (2001). Le Renforcement international des droits de propriété intellectuelle. Economie Internationale. La Revue du CEPII, 85, 63-81.

à des challenges de taille. Vu la complexité progressive des portefeuilles de produits des Big Pharma et le nombre des produits innovants nouveaux sur le marché d'une part. Et les nouveaux concurrents ajoutant ce segment aux autres segments qu'ils développent, prenant l'exemple des Big Pharma Sanofi, Abbot et Pfizer. (Voir graphique N°2.4)

Graphique N°2.4 : classement des dix premiers fabricants de médicaments génériques dans le monde en 2018, selon le chiffre d'affaires (en milliards de dollars US)



Source : données de statista 2019.

Un segment a une orientation positive qui propose des produits efficaces aux coûts limités, et un marché qui repose principalement sur des économies d'échelle et une forte efficacité opérationnelle.

• **Le segment « des vaccins » :**

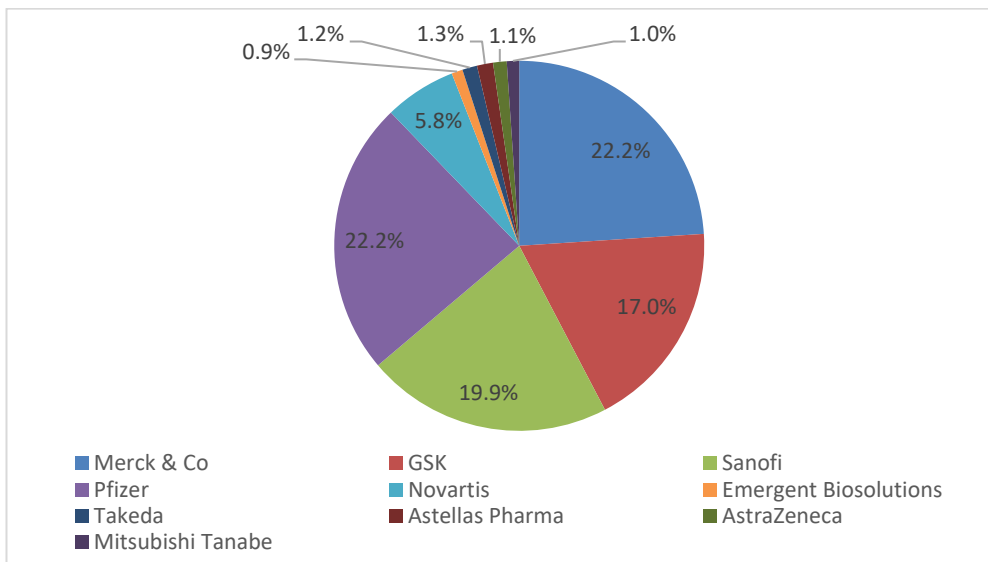
Le marché des vaccins malgré sa part limitée dans le marché pharmaceutique mondial à peine 2 à 3 %, représente un segment en véritable évolution. Il a enregistré une croissance de 24 % entre 2011 et 2014 passant d'un CA de 26 milliards de dollars à 32,3 milliards de dollars selon l'étude du cabinet Alcimed (2016)¹⁹² ce qui reflète son dynamisme par rapport aux autres segments de l'industrie pharmaceutique. C'est un marché très concentré vu la spécificité des produits qu'il propose. La production de vaccin nécessite des investissements colossaux en comparaison avec les médicaments classiques, un savoir-faire qualifié, pointus avec une parfaite maîtrise du processus et des équipements très sophistiqués suivant la très haute technologie. En plus des coûts d'investissements se trouvent les coûts de R&D qui représentent plus que 20 % du chiffre d'affaires des laboratoires.

Le segment du vaccin est dominé en termes de valeur par quatre grands laboratoires pharmaceutiques qui se partagent plus de 80 % du marché : Merck & Co et Pfizer détiennent la même part de 22,2 %, qui se suivent par Sanofi avec 19,9 % et GSK avec 17 % (voir le graphique

¹⁹² Alcimed. (2016). Cabinet de conseil en innovation et développement de nouveaux marchés, Le marché mondial du vaccin en mutation : des technologies innovantes aux vaccins thérapeutiques, Paris. www.alcimed.com/var/fichiers/alcimed-170316-marche-du-vaccin.pdf, consulté en décembre 2019.

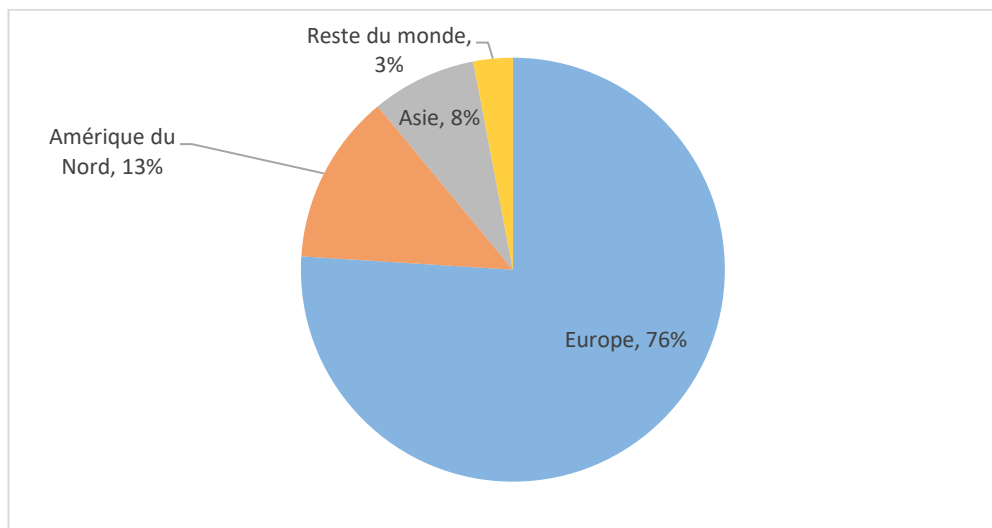
N°2.5), des parts importantes en valeur, mais faibles en volume seulement 20 % selon l'étude de Alcimed. Ce manque en volume est comblé grâce à l'essor de quelques producteurs relevant de pays émergents qui proposent des vaccins moins chers et de plus en plus efficaces. Ce qui peut influencer d'une façon inquiétante les multinationales leaders. Puisque ces derniers accaparent de plus en plus de parts sur le marché et ne cessent de se développer grâce à l'adoption d'une stratégie de pénétration allant de l'autosuffisance interne de leurs pays au développement dans l'international. Parmi ces nouveaux entrants dans le marché du vaccin, on peut citer le laboratoire Indien Serum Institute of India et Biological E, les Brésiliens Institut Butantan et Bio-Manguinos, ainsi que le laboratoire Chinois CNBG.

Graphique N°2.5 : les 10 plus grandes sociétés pharmaceutiques sur la base des parts du marché mondial des recettes des vaccins en 2014



Source : statista 2019.

Graphique N° 2.6 : Part du volume mondial de vaccins produits par continents en 2019.



Source : statista 2019.

• Le segment des « dispositifs médicaux » :

« On entend par dispositif médical (DM), à l'exception des produits d'origine humaine, tout matériel, article ou produit, utilisés à des fins médicales et dont l'action ne serait pas obtenue par un mécanisme pharmacologique, immunologique ou métabolique¹⁹³ »

C'est un segment relativement jeune, mais qui connaît une permanente évolution. Il propose une très large variété de produits qui diffèrent par leur poids, leur taille, leur coût de production. Ils peuvent aller des consommables médicaux tels les seringues à l'équipement comme les scanners et IRM en passant par les aides techniques comme les fauteuils pour handicapés et les prothèses. C'est un segment qui s'appuie principalement sur les innovations techniques et technologiques et qui se base sur une industrie manufacturière fondée principalement sur la main-d'œuvre multi-compétence (médecin, ingénieur, pharmacien, informaticiens...) ¹⁹⁴.

C'est un segment qui connaît une très grande diversité de ces acteurs en compétition qui ne proviennent pas de l'industrie pharmaceutique. Telle les géants industriels General Electric, Medtronic et Siemens, par rapport à un nombre limité de « pure players¹⁹⁵ », il compte plus de 10000 sociétés à travers le monde, dont 80 % sont des PME¹⁹⁶. Une diversité et une multitude d'entreprises qui rend difficile l'évaluation du marché d'une façon précise. Malgré la diversité des acteurs, les entreprises pharmaceutiques prennent le relais du secteur et représentent les plus grandes entreprises qui activent dans le domaine du dispositif médical. On peut citer Johnson & Johnson qui se place première dans la file, Novartis et Bayer qui à leurs tours ont un appréciable positionnement.

Ce secteur est très compétitif et très réglementé et connaît des changements répétitifs surtout en ce qui concerne le marketing et la communication. Des actions nécessaires de la part des autorités publiques afin d'augmenter les taux d'utilisation des produits. Les dispositifs médicaux représentent des avantages précieux en ce qui concerne la réduction des dépenses de santé, puisque l'utilisation de ces derniers peut permettre d'éviter l'utilisation inutile de médicaments ou l'hospitalisation. Après tout, la réalisation des dispositifs médicaux nécessite des technologies innovantes, ce qui implique la tarification très chère de ces derniers.

• Le segment de « la santé animale » :

Ce segment propose des produits de nature très semblable aux produits du segment pharmaceutique humain, cette similitude ne concerne pas que la nature des produits, mais aussi les processus de R&D et la réglementation. C'est un marché très attractif en forte croissance estimée en 2016 à 30 milliards de dollars des États-Unis (voir le graphique N°2.6), et de plus en

¹⁹³ Le Code de la Santé publique (CSP) à l'article L. 5211-1, Cinquième partie, Livre II, Titre I, Chapitre I.

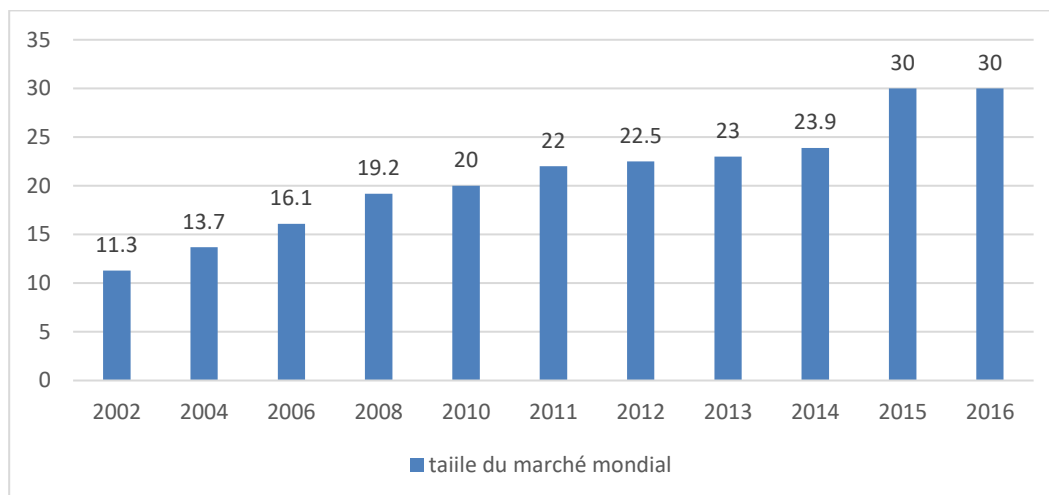
¹⁹⁴ Audry, A. et Ghislain, J. C. (2009). L'économie du dispositif médical. Dans Le dispositif médical, p 103 -118.

¹⁹⁵ Désigne une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique.

¹⁹⁶ Audry, A. et Ghislain, J. C. (2009). op cit, p 103.

plus innovant. Cette croissance est justifiée par l'augmentation de l'adoption d'animaux domestiques et l'élevage industriel de bétail ainsi que par la hausse de la consommation des ménages des services vétérinaires. Il attire l'attention des Big pharma et représente un intérêt garanti par rapport à la santé humaine. Pour diverses raisons : les coûts de la R&D sont plus faibles et la probabilité du développement d'un nouveau produit est plus élevée, l'obtention de l'AMM prend moins de temps (5 à 9 ans contre 12 ans pour la santé humaine) et revient moins chère. En outre ce secteur connaît une faible présence de génériques, ce qui permet la prolongation du cycle de vie des produits.

Graphique N°2.6 : taille du marché mondial de la santé des animaux de 2002 à 2016 (en milliards de dollars des Etats-Unis)



Source : statista 2019

Le segment est dominé par trois grands laboratoires qui prennent la tête de la file à savoir : Zoétis, MSD Santé Animale (Merck & Co) et Boehringer Ingelheim SA et accaparent plus de 50 % des ventes (SIMV¹⁹⁷). Le segment est divisé en deux sous segments principaux. Le premier propose des produits pour les animaux destinés à l'alimentation et occupe 64 % du marché mondial en 2016 et le deuxième réservé aux produits pour les animaux de compagnie et occupe seulement 36 % selon statista 2019.

En outre, c'est un segment très proche du segment pharmaceutique, il offre des produits similaires à ce dernier, une ressemblance qui fait que les risques qui entourent ce marché peuvent être considérés comme équivalents aux risques auxquels est confronté le segment pharmaceutique.

¹⁹⁷ Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaires

Synthèse de la section I :

La stratégie de diversification consiste pour une entreprise d'attaquer une nouvelle activité, tout en produisant de nouveaux produits et /ou de nouveaux marchés. C'est une démarche qui peut prendre plusieurs formes, d'où de nombreux essais de catégorisation. Si on considère qu'un domaine d'activité représente une combinaison de produit, marché et technologie, les modifications apportées à l'un ou autres des termes de cette composition, conduisent à distinguer :

- La diversification horizontale : se lancer dans des produits nouveaux, à la même technologie et la même clientèle.
- La diversification concentrique : se lancer dans des produits nouveaux avec la même technologie destinée à une clientèle nouvelle pour la firme.
- La diversification hétérogène ou conglomérale : les trois éléments de la combinaison sont nouveaux pour l'entreprise.

D'autre part la stratégie de diversification peut être classée selon les motivations de l'entreprise ou la situation dans laquelle elle se trouve. Il peut s'agir d'une diversification défensive qui vise le complètement ou le remplacement d'une activité défaillante, d'une diversification offensive qui vise l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Comme elle peut se référer à un simple placement de ressources disponibles, à un redéploiement lorsque l'activité de base n'offre pas de possibilités de croissance acceptables.

Concernant la convenance de la stratégie de diversification avec les différents types d'entreprise, cette dernière peut être applicable par tout type d'entreprise quel que soit son secteur d'activité de base. Elle peut permettre à l'entreprise de rester dans son secteur d'activité de base en optant pour une diversification de produits commercialisés, comme elle peut s'orienter vers une diversification d'activité. Dans l'industrie pharmaceutique, différents modes et types de diversification ont été observés. La diversification géographique qui permet d'élargir les parts de marché d'une entreprise dans des zones non fréquentées auparavant. Le deuxième type de diversification concerne la diversification en terme d'activité, ce qui veut dire adopter un nouveau segment différent au sein du portefeuille pharmaceutique de la firme. Alors que le troisième type est relatif à la diversification en terme d'aires thérapeutiques, cette dernière est appliquée au sein même du segment pharmaceutique.

L'instabilité et l'évolution de l'environnement pharmaceutique et sanitaire en général, le renforcement de la réglementation en plus des tensions qui tournent autour de la R&D représentent les déclencheurs principaux de la vague de diversification dans l'industrie pharmaceutique. Cette dernière contrairement aux autres industries, offre à ces acteurs un choix multiple de segments attractifs et rentables et un terrain idéal qui facilite l'adoption d'une stratégie de diversification. Ce qui fait de cette dernière une tendance et un recours à long terme pour toute entreprise pharmaceutique dans les prochaines années.

SECTION II :
LA SPECIALISATION
COMME NOUVEAU CHOIX
STRATEGIQUE

De nos jours, le développement perpétuel de l'environnement implique pour les entreprises d'être à jour face à ces bouleversements, le changement des orientations stratégiques demeure une des solutions choisies par celles-ci pour faire face à cet accroissement rapide.

Les années entre 1960 et 1970 ont été marquées par l'attraction des entreprises vers la stratégie de diversification qui représentait le premier choix stratégique des firmes. Ce choix stratégique apportait de nombreuses opportunités aux firmes, il représentait le moyen de croissance et de rentabilité. À partir de 1974 de nombreuses entreprises choisissaient de fonder leur puissance et leur renommée en se focalisant sur un seul domaine d'activité. Et en mettant fin à cet emballement pour ainsi guider les structures actives vers le recentrage sur leur activité de base. Cette réorientation s'est pérennisée jusqu'à nos jours¹⁹⁸, le choix primaire des entreprises qui visent d'offrir des produits et services de qualité.

Dans cette section, nous allons nous focaliser sur la stratégie de spécialisation. Deux parties principales feront l'objet de nos recherches, la première portera sur la compréhension de cette démarche stratégique, sa définition, ses axes, ses types, ... alors que la seconde concernera la spécialisation dans l'industrie pharmaceutique.

¹⁹⁸ Detrie, J.P et al. (1997). *Strategor, politique générale de l'entreprise*. Édition Dunod, Paris.

I. Stratégie de spécialisation : concepts de base

1. Définition de la stratégie de spécialisation

La notion de spécialisation trouve plus sa place dans la littérature livresque du management stratégique que dans les articles scientifiques.

*"La spécialisation est reconnue comme la condition majeure du succès économique de l'entreprise, car on constate souvent que cette dernière devient moins compétitive que ses fournisseurs et/ou que ses clients lorsque ses activités s'étendent abusivement en aval ou en amont"*¹⁹⁹.

Detrie & al (1997)²⁰⁰ pensent que « *La stratégie de la spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre le meilleur niveau de composante possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif* ».

Ce type de stratégie, consiste pour l'entreprise de se focaliser sur son cœur de métier ou plus précisément sur la spécialisation qu'elle maîtrise le plus. C'est un pas qui s'avère très difficile d'entamé pour les firmes qui sont tentées par la diversification et qui cherchent une meilleure rentabilité. La spécialisation représente pour les organisations une astuce qui permet l'amélioration de la qualité de leurs produits et services.

Comme le souligne Marchesnay (1992,1994)²⁰¹, *"Dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est la plus douée. Cette idée a privilégié les stratégies de spécialisation* ». Qui selon l'auteur consiste à « *maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités* ».

L'objectif principal de la spécialisation est la concentration des forces par la réduction du nombre de produits fabriqués et la centralisation des moyens financiers de l'entreprise sur le plus important de ses compétences. Afin d'avoir une production plus importante dans chacun des produits restants. Gervais (1995)²⁰² précise que "La spécialisation est dans certaines technologies, clientèles et usages, l'option qui consiste à cantonner le développement de l'entreprise dans des activités qu'elle maîtrise parfaitement". L'auteur pense que l'agressivité de

¹⁹⁹ Helfer, J. P., kalika, M. & orsoni, J. (1997). Management. Stratégie et organisation, Vuibert, p 151.

²⁰⁰ Détrie & al, (1997), op cit, p 161.

²⁰¹ Marchesnay, M. (1992). Les stratégies de spécialisation. dans J.-P. Helfer et J. Orsoni, Encyclopédie du Management, 2 tomes, Paris, Vuibert, p. 773-779.

Marchesnay, M. (1994). Management Stratégique. Eyrolles, Paris.

²⁰² Gervais, M. (1995). Stratégie de l'entreprise. Economica, p 57.

l'environnement oblige la firme à se concentrer sur un segment bien déterminé qui concerne son métier de base tout en refusant de s'engager dans des actions de diversification de ses activités. Le fait que l'entreprise se focalise sur ce qu'elle sait faire, lui permet de bénéficier d'une compétence distinctive, un élément essentiel pour sa survie. La maîtrise de celle-ci par une firme peut la porter et l'emmenner progressivement vers la créativité. La différenciation et un positionnement exceptionnel, du fait que cette dernière lui permet d'avoir la capacité d'innover et de créer des produits nouveaux sur le marché. La stratégie de spécialisation permet la concentration de l'intelligence et d'assurer une créativité en force, ce qui veut dire que toutes les connaissances seront à la portée de l'entreprise²⁰³.

Pour Cocula (2002) « *La stratégie de la spécialisation repose sur le principe qu'il faut se focaliser sur ce que l'on fait de mieux et ne pas se disperser avec le risque de mal faire. La spécialisation s'inscrit dans un schéma opposé à la diversification puisqu'elle peut conduire à renoncer à ce que l'on fait bien* ».

L'auteur pense que cette démarche stratégique est adaptée aux petites et moyennes entreprises (PME), puisqu'elle représente un moyen de protection contre les grandes entreprises. L'amélioration de la qualité des produits et services permet la création d'un marché de niche et le positionnement de l'entreprise comme meneur sur le marché. Un rôle qui aide à la réduction et l'élimination de la pression de la concurrence d'une part. d'autre part cette amélioration donne comme résultat un accroissement du pouvoir de marché grâce au pouvoir de distinction de l'entreprise.

Lorsqu'une firme cherche à se différencier à travers une offre avec une valeur perçue plus importante que l'offre de référence sur le marché, elle doit tirer part de son effet d'expérience et bien étudier les coûts spécifiques. Ceux-ci peuvent lui permettre d'atteindre un avantage concurrentiel. Quelle que soit la forme de spécialisation bien réfléchie peut représenter le premier pas du chemin de la réussite, puisque la croissance de la production suppose une augmentation de l'expérience et donc une spécialisation²⁰⁴.

Quand à Koenig (1996)²⁰⁵, il est arrivé à développer à partir de ces travaux la spécialisation dite « souple » considérée comme « *un ensemble des manœuvres destinées à satisfaire des demandes anciennes qui évoluent ou des demandes nouvelles, et cela, en préservant l'essentiel d'un métier existant tout en l'enrichissant* ».

L'adoption d'une telle démarche stratégique ne concerne pas spécialement les entreprises de petite taille. Une firme qui cherche à se développer peut guider sa croissance par le moyen des

²⁰³ Moukango, V. K. M. (2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville. *Revue Congolaise de Gestion* 2019/1 (Numéro 27), p 13 - 51.

²⁰⁴ Detrie, J. P. & Ramanantsoa, B. (1983). *Stratégie de l'entreprise et diversification*. Nathan.

²⁰⁵ Koenig, G. (1996). *Management stratégique*. Édition Nathan, Paris.

stratégies d'expansion de volume tout en restant sur le choix initial de la spécialisation et en multipliant les sites géographiques d'implantation par exemple²⁰⁶.

Avec des études qui vont dans la même voie précédente, Mostafaoui (2013)²⁰⁷ définit la spécialisation comme : « *L'option qui consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine d'activité et à y exploiter des compétences bien maîtrisées, sans chercher à y ajouter de nouvelles. Cela peut se traduire de plusieurs façons dans la mesure où une activité se définit à la fois en termes de clientèles visées, de fonctions ou services rendus par le produit et aussi en termes de technologie mise en œuvre* ».

Objectivement, la spécialisation peut prendre plusieurs formes : offrir un produit standard à l'ensemble de la clientèle quel que soit son type, se focaliser sur un segment précis de la demande, ou bien choisir l'utilisation d'une technologie particulière que la firme maîtrise. Deux éléments essentiels déterminent ces choix, la maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise.

2. Les types de spécialisation :

Cette démarche stratégique peut revêtir plusieurs formes, Marchesnay (1992) distingue quatre types de spécialisation : la spécialisation extensive, la spécialisation restrictive, la spécialisation passive et la spécialisation de reconcentration. Par ailleurs, la catégorisation de ce type de démarche stratégique se fait en prise de considération du cycle de vie du produit ou de l'entreprise, du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle de cette dernière, car chaque type a un moment favorable.

2.1. La spécialisation extensive :

Ce type de spécialisation est sollicité pendant la période de croissance. Il concerne les entreprises qui opèrent dans un domaine d'activité où elles éprouvent de grandes ambitions de développement de taille. Comme viser un marché géographique plus large ou l'introduction de nouveaux produits et/ou satisfaire de nouveaux clients sans recourir à de nouvelles compétences en conséquence²⁰⁸. Elle consiste à concentrer ses efforts sur un marché où la concurrence est féroce, un marché où les règles du jeu sont connues : soit l'entreprise se démarque des autres et acquiert un positionnement clé, soit elle est appelée à disparaître. La spécialisation extensive représente le meilleur choix qui fournit à la firme la force et la capacité de se protéger contre la concurrence.

²⁰⁶ Moukango, (2019), op cit, p 25.

²⁰⁷ Mostafaoui, R. (2013). Les orientations stratégiques et mise en œuvre. Édition PUP, Picardie.

²⁰⁸ Bréchet, J-P. (1996). Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre. ESKA, Paris, 360p.

2.2. La spécialisation restrictive ou étroite :

Cette spécialisation est aussi adaptée à la période de croissance, mais contrairement au type précédant, elle oriente toute entreprise dépourvue de moyens pour défendre une bonne position initiale. Lorsqu'elle se situe en position concurrentielle défavorable. Elle est difficile à redresser vers la concentration sur les marchés de niche très spécifiques adaptés à ses compétences et à ses moyens financiers ou elle devra se maintenir et se développer pour réussir. Le principe est de minimiser (resegmenter) le champ d'action de la firme afin d'arriver à un niveau de spécialisation qui lui permet d'assurer une certaine compétitivité et une protection et résistance contre la concurrence.

Pour comprendre le principe de cette catégorie de spécialisation, les études de Kim & Mauborgne (2005)²⁰⁹ ont pu donner une explication très facile à travers leurs conceptions. Selon les deux chercheurs, l'univers du marché est composé de deux types d'océans : des rouges et des bleus. Les océans rouges englobent l'ensemble des entreprises qui existent ou chacune se débat pour s'approprier une part considérable de la demande. Ce qui rend la concurrence très rude, la demande devient de plus en plus forte et les produits se banalisent. Alors que les océans bleus représentent les nouveaux espaces stratégiques non explorés ou la concurrence n'a pas d'importance. Les règles du jeu sont à définir et la possibilité de créer une demande nouvelle et une croissance très rentable et extrême.

2.3. La spécialisation passive :

Cette catégorie concerne la phase de maturité ou de déclin, elle est adoptée généralement par les entreprises qui connaissent des difficultés relatives au choix de la diversification comme démarche stratégique. Il s'agit de maintenir la spécialisation sur un nombre plus restreint de segments de marché tout en se basant sur la position concurrentielle favorable de cette dernière. Le fait d'abandonner certaines activités entraîne plus de concentration, minimise la dispersion des compétences et permet l'exploitation des compétences non utilisées. La démarche passive consiste à se conformer avec la concurrence et prendre le risque de disparaître en cas de manque d'expérience.

2.4. La spécialisation de reconcentration (recentrage) :

Comme le type précédent, cette catégorie est adaptée à la période de maturité ou de déclin et concerne ainsi les firmes en difficulté après l'adoption de la stratégie de diversification. Il s'agit pour l'entreprise de s'inscrire dans la dynamique du marché approprié tout en diminuant les investissements afin de faire rebondir sa situation concurrentielle faible.

Tableau N°2.4 : les types de spécialisation

²⁰⁹ Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques. édition nouveaux horizons, Paris.

Phase de maturité			
Position concurrentielle		Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
	Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par reconcentration Spécialisation restrictive (retranchement) spécialisation par diversification

Source : Detrie, J.P. et al. (1997). *Strategor, politique générale de l'entreprise*. Édition Dunod, Paris, p136.

Afin de synthétiser ce qui précède, on peut dire que la stratégie de spécialisation peut prendre différentes formes, qui peuvent être question de :

- L'utilisation d'une technologie spécifique.
- La concentration sur un segment particulier pour répondre à la demande d'une catégorie de clientèle. Dans ce cas, on parle des stratégies appelées « interstitielle », utilisées généralement pour occuper les espaces creux du marché en termes de produits ou de clientèle. En cas de produit spécifique, on utilisera le terme « stratégie de niche », alors que dans le cas d'une clientèle particulière, on utilisera le terme « stratégie de créneau ».
- La concentration sur la proposition d'un produit standard à tout type de clientèle.
- Le désengagement et l'abandon des activités insolubles. En cas de difficultés (régression des ventes, crise), l'entreprise peut recourir à des actions correctives afin de rétablir la situation. Ces actions peuvent prendre la forme de deux types de stratégies, une stratégie de dégagement qui consiste en abandonnant des activités déficitaires ou une stratégie de reconcentration qui consiste en le recentrage des ressources sur une seule activité.

3. Les voies de la spécialisation :

La stratégie de spécialisation peut présenter deux voies principales de développement à toute entreprise qui l'adopte : le premier axe est géographique et consiste à choisir entre l'expansion ou la restriction du marché pertinent qui délimite l'étendue spatiale du domaine d'activité de l'entreprise. Alors que le second concerne le couple produit/marché qui consiste à sélectionner ou à produire des couples produits/marché ou les facteurs clés de succès sont identiques au sein du domaine d'activité. Cette deuxième voie représente la diversification marketing qui se base sur une politique de gamme de clientèle. Le choix d'une de ces deux voies déterminera forcément la croissance de la firme.

3.1. L'axe géographique :

La notion de spécialisation en elle-même ne peut se réaliser que par rapport au marché pertinent de l'activité. Ce qui veut dire que la stratégie de spécialisation ne peut être opérationnelle qu'une fois la définition de l'espace géographique du domaine d'activité de l'entreprise sur lequel souhaiterait intervenir est faite d'une part. Ainsi qu'une fois le choix de l'entreprise que ce soit de développement ou de limitation du marché est fait. Le choix de l'axe géographique permettra à l'entreprise de tracer le chemin de l'acquisition d'un avantage concurrentiel facilement.

L'idée de la spécialisation qui est liée à la spécification d'un segment stratégique, permet de spécifier ainsi l'espace géographique sur lequel l'entreprise doit se défendre afin d'acquérir plus d'expérience et pouvoir se créer un avantage concurrentiel durable.

Toute firme qui décide d'adopter une stratégie de spécialisation ne doit pas commettre l'erreur de confondre entre marché naturel et marché pertinent, puisqu'un mauvais pas peut l'entraîner à la marginalisation ou même à la disparition.

3.2. L'axe couple produit/marché (retranchement marketing ou diversification marketing) :

Cette voie constitue à désigner le couple produit/marché par lequel les facteurs clés de succès sont identiques dans un domaine d'activité. Cet axe comprend deux voies principales : la première consiste à créer de nouveaux produits aux clients actuels de l'entreprise, alors que la seconde consiste à trouver des clients nouveaux pour des produits actuels. La diversification marketing reste de la spécialisation dès lors qu'elle ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise²¹⁰.

Selon la conception de la spécialisation, le fait de proposer un produit nouveau augmente le potentiel de vente. La création de produits semblables en matière de facteurs clés de succès (les pratiques de production, l'image, la technologie) qui présentent un maximum de synergie proposée à sa clientèle actuelle, permet le développement d'une gamme large et homogène et l'accroissement du niveau de l'expérience globale de la firme. D'autre part l'expansion peut être issue de modifications du type de la clientèle auquel s'adresse l'entreprise. Ce type d'élargissement de clientèle nécessite généralement la modification du schéma de distribution.

Pour synthétiser ce qui précède, on peut dire que le choix du type de la stratégie à adopter dépend majoritairement des perspectives de développement du domaine d'activité. S'il existe des possibilités de croissance, la firme utilise tous les moyens possibles et disponibles afin d'accélérer sa pénétration et améliorer sa position concurrentielle. Alors que si le domaine d'activité endure des situations défavorables, l'entreprise recourt à une redéfinition de son

²¹⁰ Detrie, J.P. et al. (1997). *Strategor, politique générale de l'entreprise*. Édition Dunod, Paris.

marché pertinent ou au développement de produits additionnels afin de créer une gamme sans la nécessité de l'acquisition de compétences complémentaires.

4. La spécialisation et la taille de l'entreprise :

La stratégie de spécialisation est fréquemment présentée dans la littérature comme une démarche stratégique qui convient spécialement aux petites et moyennes entreprises (PME). Qui se caractérisent généralement par l'acquisition de moyens limités et par l'occupation des segments du marché qui intéressent peu les grandes entreprises²¹¹. Et qui comprennent parfaitement la clientèle du créneau correspondant ou qui ont la capacité de fournir un service maximum tout en se basant sur la proximité géographique. Ces deux éléments rendent les PME habiles de répondre aux attentes du créneau correspondant davantage que les grandes entreprises.

La taille réduite des entreprises représente l'élément principal qui favorise et facilite l'engagement dans une activité spécialisée. D'autre part ce type de démarche stratégique convient à cette catégorie de firmes puisqu'elles cherchent généralement à éviter le danger que peuvent apporter les économies d'échelle et la concurrence frontale avec les grandes entreprises²¹².

Cependant, la spécialisation n'est pas synonyme de petite taille, puisque plusieurs facteurs peuvent pousser une grande entreprise vers des créneaux étroits non ou très peu confrontés tel des ambitions de développement, une rentabilité importante ou des difficultés circonstanciées. D'autre part le choix de la stratégie de spécialisation peut conduire une entreprise de petite taille à se développer à travers des stratégies d'expansion et atteindre une très grande taille tout en se contentant d'un seul domaine d'activité.

Une firme qui s'engage dans un seul domaine ou segment d'activité minimise son besoin technique, focalise ses connaissances sur ce dernier et recherche à arriver à un niveau élevé de maîtrise de son activité. Cette concentration permet à l'entreprise de passer au travers d'une confrontation directe avec les grandes entreprises et la concurrence étrangère²¹³ et va permettre à cette dernière d'évoluer davantage.

La spécialisation est une démarche stratégique qui s'inscrit dans le cadre d'un domaine d'activité unique et particulier, sur lequel l'entreprise rassemble et focalise tous ses efforts. Tout en se basant sur l'objectif d'atteindre le meilleur niveau de compétences possible qui permettra l'aboutissement à un avantage concurrentiel durable. Elle permet à la firme de bénéficier d'économies d'échelle, de conquérir plus de part de marché, d'améliorer la productivité et la

²¹¹ D'Ambroise, G. et Bakanibona, A. (1991). La planification dans les PME : Une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations. *Revue Internationale PME*, Vol.12, N°2, pp 147-166.

²¹² Gueguen, G. (2009). PME et stratégie : quelles spécificités ?. *Economie et Management*, N° 131.

²¹³ Marchesnay, (1992), op cit, p 86.

rentabilité et de bénéficier de l'effet d'expérience d'une part. Et d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, des clients et des tiers (institutions, associations, etc.).

En adoptant une stratégie de spécialisation, l'entreprise vise à renforcer sa position concurrentielle²¹⁴ pour atteindre une place dominante sur le marché, tout en se basant sur la maîtrise des coûts. C'est une démarche qui permet le développement de compétences particulières et d'un métier spécifique²¹⁵.

Cette unicité d'activité et la dépendance très forte au cycle de vie du produit et aux circonstances du secteur, rend la spécialisation une stratégie risquée. Sans oublier ainsi le fait que l'entreprise dépend d'une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques²¹⁶.

II. La stratégie de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique :

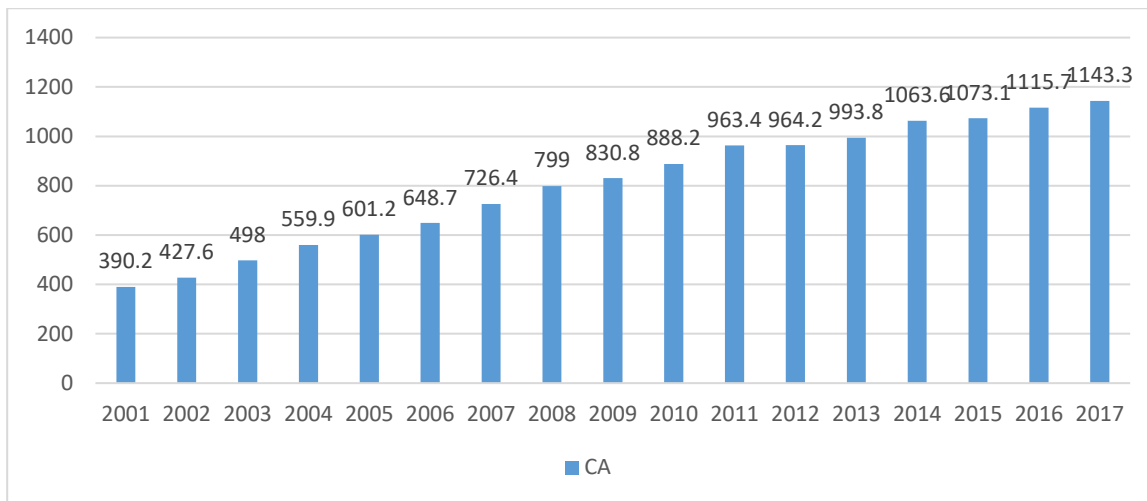
Malgré un développement qualifié comme durable et régulier du marché mondial du médicament, les années 1990 ont représentées un passage difficile pour les entreprises pharmaceutiques qui ont connu des chamboulements de poids. Des bouleversements qui ont affectés leur rentabilité et qui les ont poussés à modifier leurs stratégies de croissance de base. Le marché pharmaceutique mondial connaît, malgré la baisse de son rythme annuel de croissance (passant de 9.58 % en 2002 à 7.90 % en 2006 pour atteindre 2.47 % en 2017). Les ventes de médicaments dans le monde ont atteint 1143.3 milliards de dollars des Etats-Unis en 2017 (Voir le graphique N°2.7). Le marché est accaparé par l'Amérique du Nord (48.1 %), qui est loin devant les principaux marchés européens (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni et Espagne) qui réalisent 22.2 % de part de marché et le Japon (7.7 %), (voir le graphique N°2.8).

Graphique N°2.7 : chiffre d'affaires du marché pharmaceutique mondial de 2001 à 2017 (en milliards de dollars des Etats-Unis)

²¹⁴ Bréchet, (1996), op cit, p 360.

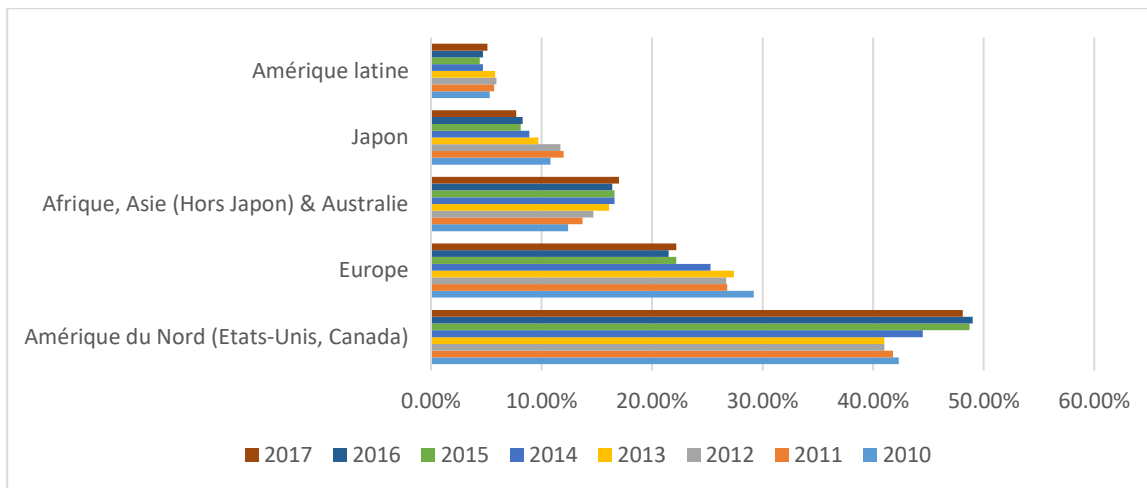
²¹⁵ Saporta, B. (1997). Stratégies des petites et moyennes entreprises. p. 3105-3128 in Joffre, P. et Y. Simon (1997). Encyclopédie de Gestion, 2ème édition, Paris. Economica, 3621 p.

²¹⁶ Marchesnay, (1992), op cit, p 89.



Source : Statista2020

Graphique N°2.8 : ventilation par région du CA mondial du marché pharmaceutique 2010- 2017



Source : Statista 2020.

1. Les bouleversements majeurs qu'a connus le secteur pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique a été touché à partir du début des années 1990 par un certain nombre de changements qui ont influencé profondément les firmes pharmaceutiques et leurs stratégies industrielles et commerciales et qui ont entraîné des rebondissements de taille.

Concernant l'offre des produits pharmaceutiques, trois principaux événements ont apporté de nouveaux challenges aux entreprises du domaine, à savoir l'intensification de la législation sur les brevets et la révolution technologique en matière de la recherche moléculaire. La mise en pratique de ces législations sur les brevets a engendré la perte des rentes de monopoles des firmes une fois leurs brevets expirés accompagné par une baisse du chiffre d'affaires de ces dernières d'une part. Et le développement des médicaments génériques qui prennent la place des princeps graduellement.

Le second chamboulement sur lequel a été confronté l'industrie des médicaments est relatif au changement des méthodes de R&D des nouveaux médicaments et à la mutation des technologies

dérivés de l'industrie chimique a des technologies innovantes basées sur les biotechnologies. Le troisième changement qui a affecté l'offre des médicaments et par conséquent les firmes pharmaceutiques est relatif au renforcement des exigences sanitaires et des procédures d'autorisation de mise sur le marché (AMM).

De sa part, la demande aussi a subi des changements importants qui ont apporté à leurs tours une nouvelle envergure aux firmes et qui ont participé à la provocation de la vague de changement de la part des firmes. Le début des années 1990 a été marqué par la propagation d'internet, des sites et des associations de patients. Ces trois éléments ont participé à la diffusion d'une quantité considérable d'information de plus en plus ciblées et précises qui a permis aux patients de mieux comprendre les pathologies et le système de santé. Une information qui a changé le comportement des patients face aux prescripteurs et qui les a transformés en patients mieux informés, plus branché, curieux et de plus en plus actifs.

Le second bouleversement qui a touché la demande concerne le durcissement des procédures de contrôle des prix, la fixation des taux de remboursement et la favorisation du développement des médicaments génériques. Une action qui vise à mieux maîtriser les dépenses de santé ou les médicaments représentent une part importante.

Ces dernières années, l'environnement pharmaceutique a connu de multiples évolutions qui avaient chamboulées son fonctionnement et marquées les firmes, leurs stratégies et leurs profits. Des bouleversements de tailles qui ont amenés ces dernières à revoir leurs stratégies industrielles et commerciales.

2. La conversion vers la spécialisation comme choix de rebondissement :

Les bouleversements qui ont touché l'environnement pharmaceutique ont conduit non seulement à la répartition du marché en trois segments distincts (le marché des princeps, des OTC, et celui des génériques), mais aussi à un renouvellement des stratégies des entreprises. Les stratégies commerciales ont été réorientées vers les patients, alors que les stratégies industrielles visaient la création d'un nouveau modèle de firmes orienté vers la spécialisation.

Trois types de démarches qui ont été remarquée :

2.1. La désintégration et le recentrage :

Avant 1990 le secteur pharmaceutique été accaparé par des groupes industriels de taille importante qui exerçaient comme activités de base la chimie, la pharmacie et l'agrochimie. L'avènement de ces multiples changements a obligé ces groupes intégrés verticalement a la désintégration et la cession de certaines de leurs activités. Une réponse adaptative qu'a subie les firmes pharmaceutiques et qui a impliqué la transformation de l'organisation industrielle et de la structure de ces dernières. Le groupe britannique ICI est considéré comme le déclencheur de cette vague de spécialisation dans le secteur après avoir séparé ses activités entre la chimie (ICI) et la

pharmacie (Zeneca) en 1993²¹⁷. Cette démarche a lancé un véritable mouvement de cession²¹⁸ qui à entrainer la séparation des activités de pharmacie et d'agrochimie.

D'autre part le lancement des firmes pharmaceutiques dans des processus de cession a été accompagné par des opérations de fusions au début des années deux-mille. Ce qui a conduit à un recentrage des activités et à une spécialisation des firmes sur quelques aires thérapeutiques ou sur certaines étapes du processus de production, en particulier la R&D²¹⁹.

2.2. Les fusions-acquisitions et la concentration du secteur :

La vague de fusions-acquisitions qu'a connu le secteur entre 1990 et 2000 a engendré une forte augmentation du niveau de concentration dans l'industrie pharmaceutique et la création des « big pharma ». Ces laboratoires de grande taille ne sont parvenus à ce développement que grâce à des rapprochements successifs du a au moins une opération de fusion et acquisition. Le géant Pfizer par exemple représente le résultat de la liaison entre Pharmacia et de Warner-Lambert, alors que GlaxoSmithKline a été constitué à partir de cinq opérations de F&A.

2.3. Une externalisation de certaines activités :

Les mouvements de cessions et de fusions-acquisition qui ont été entrepris par les firmes pharmaceutiques durant la décennie allant de 1990 à 2000 ont été accompagnés par une nouvelle forme de spécialisation. Créée par un important mouvement d'externalisation de certaines activités traditionnelles des firmes. Cette action a permis de créer un nouveau type de d'entreprises qui se charge de la réalisation d'une seule activité précise (la R&D, la fabrication, le conditionnement et même la commercialisation et la distribution).

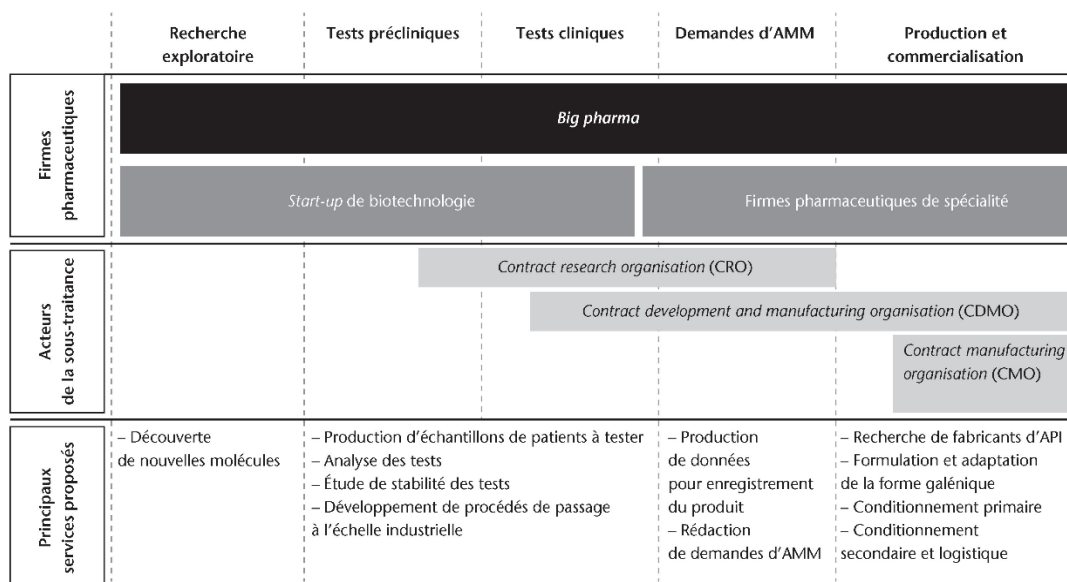
Les nouvelles formes de changements choisis par les firmes pharmaceutiques pour faire face aux divers bouleversements qui ont touché le secteur ont permis la création de nouveaux modèles d'entreprises différents du précédent. (Voir le schéma N°2.3)

Schéma N°2.3 : les modèles d'organisation du processus de production pharmaceutique.

²¹⁷ Abecassis, P. et Coutinet, N. (2008). Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques. Horizons stratégiques 2008/1 (n° 7), pages 111 à 139.

²¹⁸ Depret, M.H., et Hamdouch, A. (2002). La nouvelle économie industrielle de la pharmacie- structures industrielles, dynamiques d'innovations et stratégies commerciales. Elsevier, Paris.

²¹⁹ Courtinet, N. et Sagot-Duvauroux, D. (2003). Economie des fusions et acquisitions. Repères N°362, la découverte, Paris.



Source : Abecassis & Coutinet. (2018). L'organisation de la production et de la distribution. Économie du médicament, p 77 - 94 .

3. La création de nouveaux modèles d'entreprises orientées vers la spécialisation :

En plus des Big pharma présent sur tous les segments pharmaceutiques et intervenant dans toutes les étapes de la création des médicaments. La vague des bouleversements qui ont touché le secteur a permis le changement des donnees et la création de multiples modèles de firmes orientés vers la spécialisation comme le montre le schéma N°2.3.

Le premier modèle se caractérise généralement par sa de taille moyenne, peut avoir deux formes : soit se focaliser sur une seule spécialité thérapeutique (la cardiologie ou l'oncologie par exemple) soit couvrir seulement certaines zones géographiques. Il se caractérise par sa focalisation sur quelques étapes de la production (R&D, fabrication ou la commercialisation) et par son mode de croissance à partir d'opérations de F&A. D'autre part ce type d'entreprise peut opérer dans différents types de médicaments (des princeps ou des génériques), et adoptes en général des stratégies de niche par le choix des aires thérapeutiques les moins fréquentées par les Big pharma. Le second type concerne les start-up de biotechnologie. Elles représentent la nouvelle génération de firmes qui a permis la mutation de l'industrie chimique. Elles se focalisent sur l'étape de la R&D et permettent aux grands groupes pharmaceutiques d'avoir accès à des innovations, des molécules ou des traitements innovants. Entre autre ces entreprises sont soumises à diverses contraintes tel la baisse des couts de R&D, la hausse des profits et la concurrence rude, ce qui affecte énormément leurs stratégies de développement.

4. La spécialisation source de rentabilité :

Dans l'industrie pharmaceutique, le choix de la stratégie de spécialisation ou de concentration pour la plupart des entreprises est le résultat de l'abondant de la stratégie de diversification. Qui

été mise en place suite aux multiples bouleversements qui ont touchés le secteur. Patrick Errard, le président du syndicat unique de l'industrie du médicament en France pense que « *la stratégie de diversification ne fonctionne plus aussi bien en termes de croissance et elle a un coût important. À l'inverse, la stratégie de recentrage semble plus performante, de même que les acquisitions de technologies nouvelles (biotechs)* ».

Dans la majorité des industries, l'acquisition d'une économie d'échelle par une entreprise augmente la rentabilité de cette dernière. Alors que dans l'industrie pharmaceutique, cette relation est plutôt faible. Une étude a démontré que la corrélation « leadership » dans un sous-segment ou une aire thérapeutique et la rentabilité est positive et beaucoup plus forte. Pour les chercheurs, une entreprise active dans une seule catégorie est qualifiée comme leader et a en moyenne une rentabilité plus importante qu'une autre entreprise active sur un nombre important de sous-segments²²⁰. Selon l'étude, le choix de la stratégie de spécialisation par une entreprise accompagnée par l'acquisition d'une position de leadership représente un facteur prédictif de rentabilité et de création de la valeur. Ces résultats sont motivés par le fait qu'il est difficile pour une firme d'être leader dans plusieurs sous-segments distincts.

Afin de garantir une rentabilité importante, les firmes pharmaceutiques doivent se concentrer sur les spécialités thérapeutiques ou la détention d'une position de leader est possible. D'autre part, les décisions concernant l'allocation des dépenses de R&D et le choix de fusions et d'acquisitions doivent ainsi être prises en tenant compte des sous-segments. Dans lesquels cette dernière a une position de leadership ou a les capacités pour le devenir.

Plusieurs cas d'échanges d'actifs récents montrent la fiabilité des résultats de cette étude. Parmi les plus importantes transactions citant le britannique GSK qui a consolidé son activité « vaccin » et a cédé « l'Oncologie » à Novartis en 2014, alors qu'en 2015 Sanofi a vendu sa division « santé animale » à l'Allemand Boehringer Ingelheim en échange de l'activité « santé grand public » de l'allemand.

Ces transactions ont solidifié les positions de ces entreprises et les ont impactées positivement. GSK est arrivé à accaparer plus de parts sur le marché des vaccins suivant de près les trois leaders Sanofi, Merck et Pfizer, et Novartis a renforcé sa position mondiale en oncologie en se plaçant en troisième place derrière Roche et Celgene. Quant à Sanofi, l'acquisition de l'activité « santé grand public » a permis à l'entreprise de se positionner en 2016 parmi les leaders du segment.

Une seconde alternative représente le choix de plusieurs entreprises pharmaceutiques, la stratégie de re-concentration. Ce type concerne le fait de céder les actifs les moins reliés au cœur de métier de la firme et de s'éloigner du comportement opportuniste qui vise le développement d'un large

²²⁰ Van Biesen, T., Johnson, T., O'Hagan, P. (2015). The Power of focus in Medical Technology, In the medical device industry, category leadership is the key to profitability. Bain & company.

éventail de produits dans plusieurs aires thérapeutiques²²¹. Plusieurs géants pharmaceutiques ont opté pour cette catégorie de spécialisation. On peut citer le laboratoire Merck qui a cédé ses activités de santé animale à Merial, filiale de Sanofi en 2014 afin de poursuivre une stratégie davantage concentrée autour de son cœur de métier.

La stratégie de spécialisation représente le meilleur choix qui permet à l'entreprise de se concentrer sur un nombre moins important d'aires thérapeutiques et de se rapprocher le plus possible de son cœur de métier. Ce qui lui permettra en interne d'atteindre un niveau élevé de rentabilité et de création de valeur d'une part et en externe d'accroître la rentabilité et d'améliorer la collaboration entre les acteurs d'autre part²²². Cette collaboration s'explique dans le cas où les firmes actives sur les mêmes aires thérapeutiques, mais ayant des portefeuilles différenciés et complémentaires peuvent être considérées comme des partenaires plutôt que des rivales²²³.

4.1. Les types de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique :

D'après ce qu'on vient de citer dans cette partie de la section, on peut déduire que dans le secteur pharmaceutique, la spécialisation ou la concentration peut prendre différentes formes :

4.1.1 La spécialisation par métier ou de reconcentration :

Concerne le fait de faire un choix de concentrer le domaine d'expertise de l'entreprise autour d'une seule activité cœur de métier, la R&D, la commercialisation par exemple.

C'est une stratégie qui permet de réduire les investissements, d'améliorer la performance et de créer de la valeur pour l'entreprise²²⁴.

4.1.2. La spécialisation dans le segment pharmaceutique (par aire thérapeutique) :

Dans ce cas l'entreprise limite le nombre d'aire thérapeutique qu'elle couvre. Ce type de stratégie est considéré comme une stratégie de niche où les firmes choisissent des aires thérapeutiques non ou peu exploitées et qui touchent une grande part de la population²²⁵. On peut citer par exemple d'entreprises adoptant ce type de spécialisation AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly ou encore Roche.

4.1.3. La spécialisation géographique :

Ce type de concentration concerne le fait de choisir d'être présent particulièrement sur certaines zones géographiques.

4.1.4. Les fusions-acquisitions ou recentrage :

²²¹ Gilbert, J., Henske, P., Singh, A. (2003). Rebuilding Big Pharma's Business Model, In Vivo. The Business & Medicine report

²²² Goodall, S., Olsen, E., Staats, S., Tollman, P. (2009). Capitalizing on the crisis: New Ways to Create Value in Biopharma.

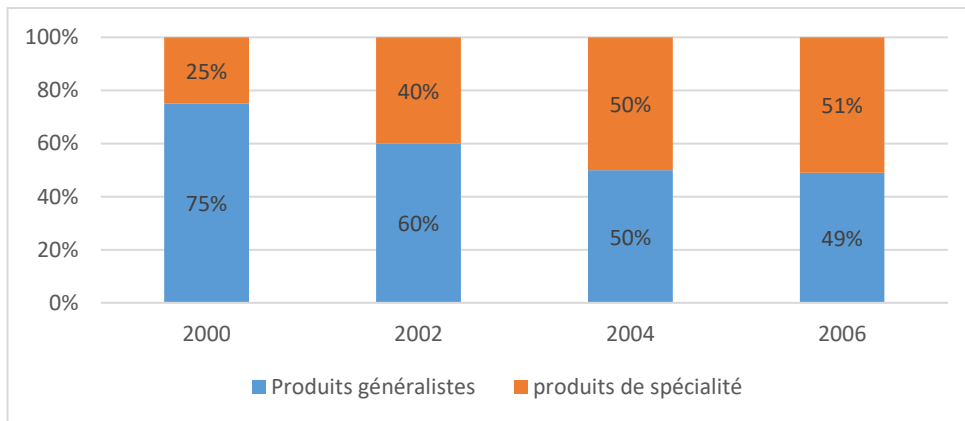
²²³ Goodall & al, (2009). op cit, p 07.

²²⁴ Markides, C. C. (1992) (1993). op cit, p 13 .

²²⁵ Labidi, B. (2007). Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes. Communication au colloque « organisation et systèmes d'information », université de Tunis, p9.

Le secteur pharmaceutique, c'est transformé à un secteur relativement différent avec des modèles d'entreprises nouveaux des produits nouveaux (les médicaments génériques, les médicaments de spécialité) et des marchés nouveaux focalisés sur les produits innovants. Qui traites des pathologies qui n'ont pas eu des traitements satisfaisant auparavant. Le schéma N°2.4 représente l'augmentation de la part des produits de spécialité lancés sur le marché, en 2006 qui représentaient 51 % particulièrement des anticancéreux et/ou des médicaments issus de la biotechnologie. (Voir le schéma N°2.4)

Schéma N° 2.4 : l'augmentation de la part des produits de spécialité lancé sur le marché



Source : Padirac, J. (2007). Intelligence 360 quatre clefs pour le futur de la big pharma. Pharmaceutiques.

Les produits innovants représentent le choix des entreprises pour se démarquer sur un marché en perpétuel changement. En plus de leurs conférés l'obtention d'un prix adéquat par les autorités sanitaires.

Le changement de stratégies et les activités de recentrage et de spécialisation qu'a connu l'industrie pharmaceutique ont permis des modifications de poids et des réorganisations de taille au sein des entreprises. Ces nouveaux modèles d'entreprises focalisés vers leurs cœurs de métier ou vers un nombre réduit d'aires thérapeutiques nécessitaient un modèle de R&D plus performant qui permet une réduction importante de coûts et la création de produits innovants. Qui permettent aux entreprises de créer leurs propres marchés de niche où elles peuvent maîtriser et les prix et les couts.

Synthèse de la section II :

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise de se focaliser et de concentrer tous les efforts sur un seul domaine d'activité exclusif. Elle représente le meilleur atout pour les entreprises qui cherchent à améliorer la qualité de leurs produits et/ou services et permet à la firme d'acquérir des compétences distinctives qui représentent l'élément essentiel de la survie. Elle permet de concentrer toutes les forces sur un nombre réduit de produits fabriqués et de centraliser ces moyens financiers sur les compétences les plus importantes d'une part et d'intensifier la production dans les produits restants.

La spécialisation peut prendre plusieurs formes. Proposer un produit standard à l'ensemble de la clientèle, se focaliser sur un segment précis de la demande, ou bien choisir l'utilisation d'une technologie particulière que la firme maîtrise. Deux éléments essentiels déterminent ces choix, la maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise.

Cette démarche stratégique peut avoir différents types, elle peut être extensive pour des ambitions de croissance de taille tout en se focalisant sur des marchés plus larges, offrir de nouveaux produits et/ou satisfaire de nouveaux clients. Comme elle peut être restrictive et orientée vers les marchés de niches spécifiques. Ce type concerne les entreprises dans une position concurrentielle défavorable et qui possèdent des moyens financiers limités et vise à minimiser le champ d'action de la firme pour atteindre un certain niveau de compétitivité qui permet une certaine résistance à la concurrence. Le troisième type est la spécialisation de reconcentration qui consiste en une action de concentration et cession de certaines activités de l'entreprise tout en se basant sur un nombre restreint de segments de marché. C'est une forme recherchée généralement par les entreprises diversifiées qui cherchent une réorientation stratégique. Le dernier type concerne la spécialisation passive qui est adoptée par toute entreprise qui cherche à maintenir sa spécialisation sur un nombre réduit de segments.

La stratégie de spécialisation peut prendre deux voies principales. Géographique par le développement l'activité de l'entreprise sur l'ensemble du marché (Pénétration de marché). Ou en termes de produit/marché tout en se focalisant sur les nouveaux segments produit/marché qui permettent le développement des compétences actuelles de l'entreprise (Développement de marché, développement de produits).

Au niveau du secteur pharmaceutique, plusieurs facteurs ont affecté l'environnement économique des firmes et les a obligés à revoir leurs stratégies à savoir : l'intensification de la législation sur les brevets, la révolution technologique, le renforcement des procédures de l'AMM, durcissement des procédures de contrôle des prix et des patients plus informés davantage). Ces bouleversements ont entraîné un rebondissement de la part des entreprises pharmaceutique en termes de modification de leurs stratégies industrielles et commerciales et a favorisé la propagation de la stratégie de spécialisation comme remplaçante de la diversification.

Trois actions principales ont été appliquées par les firmes pharmaceutiques : la désintégration et le recentrage un choix stratégique qui consiste en la cession de certaines activités afin de se focaliser sur son activité cœur de métier et l'utilisation des F&A pour le recentrage du reste. Une action qui a conduit à une spécialisation des firmes dans certaines aires thérapeutiques ou certaines étapes du processus de production. La seconde action concerne la vague de F&A qui a entraîné la concentration du secteur et la création des big pharma. Alors que la dernière représente le choix des entreprises d'externaliser certaines de leurs activités, ce qui autorise la création de multiples entreprises spécialisées dans la réalisation des tâches non accomplies par les firmes pharmaceutiques.

Conclusion :

La revue de la littérature de ce chapitre nous a permis de donner un éclaircissement sur les deux stratégies objets de notre recherche. La stratégie de diversification signifie pour l'entreprise le changement et l'entrée dans de nouveaux domaines d'activité tout en s'adressant à de nouveaux marchés et en utilisant de nouveaux savoir-faire. Elle repose sur l'acquisition et le développement de nouvelles activités et compétences sur de nouvelles zones géographiques. Alors que la stratégie de spécialisation ou de concentration représente une voie simple qui consiste pour une firme à focaliser et axé tous les efforts sur un seul marché et sur un même type de produits.

Quant à l'adoption de ces deux choix stratégique au sein de l'industrie pharmaceutique, plusieurs facteurs ont influencé l'environnement économique du secteur et ont participé à la création de différents modèles d'entreprises ou chaque un à sa propre voie de développement. La stratégie de diversification au sein du secteur a pris plusieurs formes à savoir : la diversification géographique, diversification en terme d'activité (nouveaux segments) ou en terme d'aires thérapeutiques. Et a emprunté différents modes et chemins de croissance, interne (le développement de nouveaux segments d'activité ou l'enrichissement du segment d'activité de base avec de nouveaux produits ou l'ajout d'une nouvelle aire thérapeutique) et externe (les opérations de F&A, les alliances et les licences). La stratégie de spécialisation été ainsi le choix de plusieurs firmes pharmaceutiques pour diverses raisons et a pu prendre plusieurs formes (recentrage sur l'activité de base, spécialisation par métier ou reconcentration, spécialisation sur le segment pharmaceutique et la spécialisation géographique).

Afin de comprendre le choix stratégique des entreprises pharmaceutiques, il faut comprendre le fonctionnement et les spécificités du secteur et du marché dans lesquels elles opèrent. Le chapitre suivant répondra aux questionnements relatifs à ces deux points et plein d'autres sur l'industrie pharmaceutique et le marché de médicament mondial et algérien.

CHAPITRE 3 :
METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET ETUDE
EMPIRIQUE

Introduction :

Tout travail scientifique doit être fondé sur la base d'une méthode de recherche bien choisie et définie. La sélection de celle-ci dépend de la réalisation de deux objectifs principaux. D'une part, elle doit être adaptée à la nature et à la finalité de la recherche, d'autre part les techniques de cette méthode de recherche doivent garantir la qualité des résultats.

Ce premier chapitre de la seconde partie de notre travail va permettre de clarifier l'épistémologie et la méthodologie qui ont été mises en œuvre au cours de notre recherche. Ainsi que le périmètre de recherche choisit pour la réalisation de notre approche empirique.

Au cours de ce chapitre, nous allons expliquer le type d'approche de recherche sélectionnée, la méthode utilisée à savoir l'approche qualitative exploratoire et le choix de l'étude comparative. Par ailleurs nous expliquons le mode de collecte de données qui représente la base de la démarche méthodologique retenue. D'autre part nous expliciterons aussi les difficultés rencontrées liées à notre terrain d'étude, qui se terminent par l'exigence de la triangulation des données. Enfin, une présentation du secteur pharmaceutique et du marché Algérien de médicaments.

SECTION I :
ARCHITECTURE
GENERALE DE LA
RECHERCHE ET STATUT
DE L'ETUDE DE CAS

I. Le choix de l'approche de recherche et opérationnalisation de la recherche :

1. Le recours à l'approche qualitative :

La recherche scientifique est définie comme « une action organisée systématique, critique qui prend naissance par un questionnement concernant un problème sous investigation dans un objectif de trouver des réponses et de trouver des solutions ou bien de développer des nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche ». ²²⁶ Alors qu'en science de gestion, la recherche a pour finalité de représenter, de comprendre, de clarifier ou de prédire des phénomènes relatifs aux organisations. Coughlan & Brady ²²⁷ pensent que celle-ci doit se concentrer sur plusieurs domaines ou disciplines (stratégie, étude marketing, étude de processus, théorie des organisations, management des technologies) et porter sur différentes idées et concepts existants en interaction avec la problématique de recherche.

L'adoption d'une approche de recherche est généralement l'aboutissement d'un choix méthodologique et épistémologique. Cependant, la sélection d'une méthodologie adéquate qui permettra la meilleure orientation du processus de recherche n'est pas une tâche aisée, vu la multiplicité des méthodes et la complexité grandissante des sujets de recherche.

En science de gestion, deux principales approches de recherches coexistent ; Différentes et distinctes que ce soit en matière de « données », de « variables », de « méthodes » ou « d'études » pour certains auteurs, et pour d'autres tel que Glaser & Strauss ²²⁸ : « Il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie ». La première étant quantitative, déductive qui met un grand accent sur des méthodes structurées. Et la seconde qualitative, inductive, la plupart du temps qualifiée d'approximative ou l'accent sur la méthode n'est qu'accessoire ²²⁹.

La différence entre ces deux méthodes est le résultat du dualisme sujet-objet. En effet, l'approche quantitative et l'approche qualitative correspondent à des stades de recherche distincts dans la compréhension des spécificités structurelles des organisations. Concrètement, en se concentrant sur l'objet, l'intérêt est plutôt porté sur la structure organisationnelle, alors qu'en se focalisant sur le sujet, l'intérêt est porté sur l'individu au sein de l'organisation. Deshpandé, Farley et

²²⁶ Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? .XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

²²⁷ Coughlan, P. & Brady, E. (1995). Understanding performance limiting practices in product development. European operations management association, May.

²²⁸ Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research Chicago. Aldine Publishing Company, pp. 17-18.

²²⁹ Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse, pp.105.

Webster (1993) distinguent les deux méthodes, la comparaison est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 3.1 : Comparaison entre l'approche qualitative et quantitative

L'approche qualitative	L'approche quantitative
1. Répond à des questions de recherche en fonction d'interprétations et d'expériences.	1. Recherche les causes et les conséquences des phénomènes en évitant toute interprétation subjective
2. Approche phénoménologique	2. Approche positiviste logique
3. Observation naturaliste, peu contrôlable	3. Borné, mesure contrôlable
4. Subjectif, vu de l'intérieur, proche des données	4. Objectif, vu de l'extérieur, distancié des données
5. Orienté vers la découverte, exploratoire, descriptif, inductif	5. Orienté vers la vérification, réductionniste, confirmatoire, « inférentiel », hypothético-déductif
6. Orienté vers le processus	6. Orienté vers le résultat
7. Importance de la validité des données « réelles », « riches » et « profondes »	7. Importance de la fiabilité, de données « dures » et « répliquables ».
8. Holistique- Recherche à synthétiser	8. Focalisé- Recherche à analyser

Source : Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, J. F. E. (1993). Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms : à quadrad analysis. *Journal of marketing*, Vol.57 N°1, p.25.

Cette comparaison nous permet de découvrir que le choix de la méthodologie suit la logique de la recherche. Dans cette intention, contrairement à l'étude quantitative qui utilise comme outil de recherche les échantillons aléatoires, l'analyse qualitative se concentre sur un nombre restreint de sujets et ne demande aucune représentation statistique. Ce type d'étude est considéré comme intensif et permet une compréhension en profondeur, puisque malgré le nombre limité des sujets, il assure de recueillir une quantité importante d'informations et d'observations sur chacun des deux et leur contexte²³⁰. Comme le pense Paillé & Mucchielli²³¹ : « elle est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire et limitée d'algorithmes, etc. ».

Le choix et l'adoption d'un processus de recherche qualitatif permet la compréhension du « pourquoi » et du « comment » des événements dans des situations concrètes²³². La mise en œuvre de ce type de méthode permet d'approfondir les connaissances sur des phénomènes peut explorer, ce qui implique une meilleure compréhension des phénomènes existants.

²³⁰ Roy, S.N. (2003). L'étude de cas, in B.Gauthier, recherche sociale, de la problématique à la collecte des données. Presse de l'université de Québec, pp159-184.

²³¹ Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin, Paris, p.27.

²³² Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Economica, Paris.

Le choix de l'étude qualitative dans notre recherche comporte deux justifications principales :

- L'étude des sources de l'avantage concurrentiel et sa durabilité se situe encore dans une phase exploratoire et la méthode qualitative nous permettra d'obtenir des détails approfondis.
- L'objectif essentiel de notre recherche est d'essayer de comprendre comment le choix stratégique plus précisément la diversification et la spécialisation peut permettre aux entreprises d'acquérir des avantages concurrentiels et de les préserver le plus longtemps possible.

2. Une approche exploratoire abductive :

L'assimilation des connaissances en management emprunte deux voies principales de la recherche : l'exploration et le test²³³. De ce fait, essayant de comprendre et de clarifier un contexte complexe d'une concurrence rude que connaît l'industrie pharmaceutique. Il nécessite des observations multiples et minutieuses, de natures diverses sur les mouvements et les choix stratégiques adoptés par les firmes.

Nous avons opté pour une étude de type exploratoire afin de comprendre au lieu de décrire ou de mesurer systématiquement²³⁴. En effet, ce type d'approche correspond à un éclaircissement permettant la compréhension et l'explication des grandes dimensions d'un problème, elle consiste à énoncer des hypothèses et répertorier différentes solutions afin de saisir la globalité du phénomène étudié. Ceci au lieu de le décomposer en variables liés par des relations de causalité linéaire²³⁵.

Dans la crainte d'apporter en fin de recherche des résultats qui ne conviennent pas avec la réalité quotidienne et sectorielle, nos questionnements ont émergé d'une théorie avec un ancrage profond dans notre terrain d'étude. De ce fait, nous avons donc opté pour une démarche de type abductive qui consiste à tirer de l'observation des suppositions qui nous permettent d'éprouver et de discuter. Cette dernière s'est réalisée par des passages réguliers et répétitifs sur les réalités observées sur le terrain et la connaissance conceptuelle tirée de notre cadre théorique.

Un choix qui nous a permis d'agencer nos observations sous la forme de conceptualisations théoriques approuvés et solides et ainsi productrices de sens. Comme le souligne Koenig (1993)²³⁶ « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique. Permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures des hypothèses qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». Pour recourir en suite à l'analogie, une démarche de comparaison entre études de cas. Cette dernière consiste à

²³³ Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Méthodes de recherche en management, p 76-104.

²³⁴ Kaufmann, J.C. (1996). L'entretien compréhensif. Nathan, Paris.

²³⁵ Jodelet, D. (2003). Aperçu sur les méthodes qualitatives, in Moscovici S et Buschini F. (dir.), Les méthodes des sciences humaines. Presses Universitaires de France, Paris, pp.139-162.

²³⁶ Koenig, G. (1993). Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques. Éd Fernand Nathan.

former un raisonnement fondé sur des rapports ou des ressemblances²³⁷, qui va nous permettre de rendre compte, d'expliquer ou de prouver.

3. L'étude de cas comparative :

La méthodologie de l'étude de cas est une approche de recherche très appréciée en sciences de gestion, utilisée pour analyser et comprendre des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou pour élargir les connaissances sur des phénomènes déjà recherchés. Les études de cas apportent ainsi une analyse approfondie et détaillée sur un nombre restreint de sujets. Roy (2003) la définit comme « une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire. Afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». Alors que pour Yin (1989)²³⁸ « est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples ». L'auteur catégorise quatre types de procédés possibles pour mener une étude de cas :

- 1) Le premier concerne les études ou le cas est unique et l'unité d'analyse est une seule.
- 2) Le second concerne les études ou le cas est unique, mais les unités d'analyses sont plusieurs.
- 3) Le troisième est relatif aux études ou les cas sont multiples et l'unité d'analyse est unique.
- 4) Le dernier type est relatif aux études ou les cas sont multiples et les unités d'analyses sont multiples²³⁹.

C'est dans cette dernière catégorisation que notre recherche se situe. En fait, l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité au sein d'un environnement. Justement, dans notre étude, nous voulons comprendre l'impact du choix stratégique des firmes sur le développement concurrentiel dans le secteur industriel pharmaceutique en Algérie.

L'étude de cas permet de répondre aux questions « comment » et « pourquoi » et offre aux chercheurs l'opportunité de découvrir, de comprendre et d'avoir une vision plus approfondie sur des phénomènes nouveaux ou difficiles à investiguer. Elle « devient très efficace pour analyser des réalités négligées par la science et que les théories existantes expliquent mal ou seulement en partie »²⁴⁰. C'est une approche qui se fonde sur l'usage et la combinaison de différentes méthodes de collecte de données. Elle peut comprendre l'analyse de documents, de données statistiques, mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès de

²³⁷ Delattre, P. & Thellier, M. (1979). *Elaboration et justification des modèles*. Maloine, Paris.

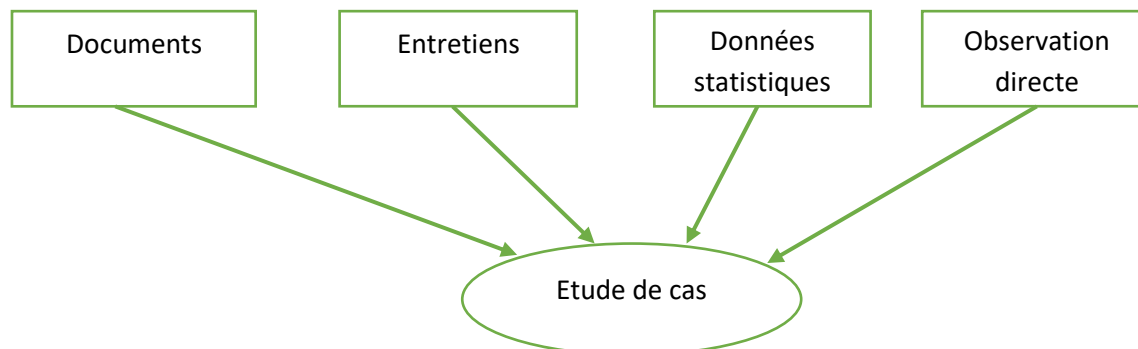
²³⁸ Yin Robert, K. (1989). *Case study research: design and methods*. Sage publications, p. 25.

²³⁹ Yin, R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed., London. Sage publications, p.78.

²⁴⁰ Roy, (2003), op cit, p 168.

personnes directement concernées. La figure N°1 donne une image claire des éléments constitutifs de l'étude de cas.

Figure N°1 : Éléments constitutifs de l'étude de cas



Source : Yin, R. K. (2003). Case study research, design and methods, 3rd ed., London. Sage publications, p.100.

Le nombre important d'informations collecté provenant des différentes sources citées auparavant, seront ensuite ordonnées, classées et structurées pour pouvoir être interprétées afin de déduire les divers sens ainsi que les symboles significatifs. Cependant, malgré que ce type d'approche comporte plusieurs bons points, certains chercheurs lui reprochent plusieurs critiques par rapport à la difficulté de généraliser les résultats, la consommation importante du temps et la production d'un volume important de documents. Quoiqu'il en soit, l'étude cas reste une approche de recherche qui a une véritable valeur scientifique soit : la profondeur de ces analyses, des multiples observations auxquelles elle donne lieu ou des comportements types qu'elle permet d'isoler²⁴¹.

Dans notre cas le choix de l'approche de recherche a été porté sur l'étude de cas comparative, une sélection qui nous permet d'avoir une quantité d'information importante et suffisante sur les différentes situations possibles. Elle permet aussi de comparer entre les différents cas. C'est le meilleur choix qui nous permettra de comprendre et d'expliquer la façon dont sera influencé le choix stratégique des firmes sur leur développement concurrentiel. Les études de cas comparatives consistent à analyser et à synthétiser les similitudes, les différences et les tendances entre deux ou plusieurs cas partageant un intérêt ou un objectif commun²⁴².

Ce type d'études nécessite la description détaillée et séparée des caractéristiques spécifiques de chaque cas au début de l'étude. Le choix des cas est lié aux questions principales de l'évaluation ce qui veut dire l'objet de la recherche. D'autre part, l'importance de la compréhension de chaque cas de l'étude représente un point très important qui permettra au chercheur de poser les bases du cadre d'analyse aboutissant à la comparaison croisée des cas. Ces études recourent généralement aux données quantitatives et qualitatives, et qui utilisent généralement comme

²⁴¹ Yin, (2003), op cit, p168.

²⁴² Goodrick, D. (2014). Études de cas comparatives, notes méthodologiques. UNICEF.

moyens de collecte les déplacements sur le terrain, l'observation, les entretiens et l'étude documentaire.

Les études de cas comparatifs tous comme les études d'un seul cas utilisent les mêmes stratégies de collecte de donnée sauf que le premier type nécessite plus de concentration et d'approfondissement en matière d'analyse et de synthèse. Alors que cette dernière ne représente pas une simple comparaison des similarités et des différences, qui peuvent affirmer ou réfuter les propositions et hypothèses initiales. Toute approche spécialisée dans l'examen de multiple cas implique un degré élevé de comparaison et se basent principalement sur l'examen de la causalité²⁴³. C'est la raison qui qualifie ces études comme des approches qui prennent énormément de temps et qui nécessitent des ressources importantes.

4. La sélection des études de cas : 9 études de cas exploratoires comme stratégie d'accès au réel :

Rendre sa recherche opérationnelle, commence par le choix du secteur et des entreprises qui représenteront les cas de l'étude. En ce qui concerne le champ d'étude, comme notre idée initiale est d'activer notre objet de recherche dans un secteur industriel où la concurrence est rude, nous avons choisi le secteur de l'industrie pharmaceutique. D'abord parce que ce secteur est caractérisé par son développement continu, par la spécificité de ces produits et par une forte dynamique concurrentielle. En plus qu'il comporte des firmes avec des positions concurrentielles et des orientations stratégiques différentes, ceux sont soit des firmes déjà installées dans le secteur, soit des nouveaux entrants. Ce qui nous offre plus de choix par rapport à notre objet d'étude.

Notre démarche d'accès au terrain visait de toucher le plus grand nombre possible d'entreprises pharmaceutiques exerçant sur le territoire national. Nous avons donc sélectionné nos cas d'étude préliminaires, sur IMC, SOPHAL, MERCK, MOBEN, BIOPHARM, MERINAL, HYGIMED, SANOFI, LDM GROUPE, MDM, PFIZER, HYDRA PHARM, GEOPHARM.

Nous avons fait ce choix afin de toucher les différentes entreprises et d'avoir le plus d'informations possible. Et de mieux cerner le fonctionnement de ces dernières, leurs choix stratégiques et comment peuvent-ils influencer le développement concurrentiel de ces dernières. Ce qui nous permettra d'aboutir à des résultats crédibles.

Ces séries d'enquêtes exploratoires entreprises auprès des firmes pharmaceutiques, nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du secteur et de le caractériser plus finement au niveau national et de préciser graduellement notre choix. Finalement, nous avons pris la décision de retenir neuf Cas d'études (SOPHAL, MERCK, BIOPHARM, MERINAL, SANOFI, LDM

²⁴³ c.-à-d. la mesure dans laquelle l'intervention a conduit aux résultats, en particulier aux effets directs et aux impacts

GROUPE, PFIZER, HYDRA PHARM, GEOPHARM). Nous avons fait cette sélection afin d'avoir une large base de comparaison et pour faire extraire le plus de différences et de ressemblances en termes de stratégies, d'avantages concurrentiels, de sources et d'impact.

L'analyse transversale entre les cas a pour objectifs d'avoir des résultats crédibles sur la compréhension de la manière dont le choix stratégique peut influencer le développement concurrentiel des firmes au sein du secteur industriel pharmaceutique. Et dans quelle mesure il constitue une source déterminante d'un avantage concurrentiel.

5. Le recueil des données :

La collecte de données est une étape essentielle d'un travail de recherche qui permet de mettre à la disposition du chercheur les données nécessaires et utiles pour confirmer ou infirmer les hypothèses initiales et répondre à la problématique de recherche. La collecte de données peut se faire en utilisant de différentes techniques, elle permet au chercheur de comprendre le phénomène, le fait ou le sujet qu'il étudie.

“La collecte de données est une phase de la recherche scientifique pour laquelle le chercheur doit définir la technique et/ou les outils qui seront utilisés principalement dans les recherches empiriques (...). elles constituent des moyens de comprendre la perception et chercher des informations contenues dans le discours des sujets de recherche.”²⁴⁴. En management, elle représente ainsi un élément capital du processus de recherche, puisqu'elle permet au chercheur de collecter le matériel empirique qui représentera la base de sa recherche²⁴⁵.

En se basant sur les principes de l'étude de cas, la méthode de recueil des données permet d'augmenter le nombre de sources de données²⁴⁶. Dans notre cas, nous avons analysé et traité un nombre important de données provenant de différentes sources tel les données documentaires et bibliographiques, les sources secondaires publiques (articles de journaux et revues professionnelles), les documents privés propres aux entreprises étudiées), ainsi qu'une immersion complète au sein de l'industrie pharmaceutique. Ce qui nous a permis de collecter une quantité importante de données de différents types, primaires, secondaires, qualitatives et quantitatives. Et d'avoir une observation participante et non participante par la programmation d'une série d'entretiens semi-directifs auprès des différents interlocuteurs des entreprises étudiées.

²⁴⁴ Spagnol, C. A., L'Abbate, S. A., Monceau, G., Jovic, L. (2016). Dispositif socianalytique : instrument d'intervention et de collecte de données en recherche qualitative en soins infirmiers. Recherche en soins infirmiers 2016/1 (N° 124), pages 109.

²⁴⁵ Baumard, P. et al (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In THIETART R-A Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, p.224.

²⁴⁶ Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, Vol.14, N°4, pp. 532-550.

5.1. Les méthodes de collecte des données :

Dans l'intention de recueillir le plus d'information possible pouvant éclaircir notre problématique de recherche et faire ressortir les différentes facettes des sources de l'avantage concurrentiel des entreprises pharmaceutiques en Algérie. Nous avons utilisé trois modes de collecte de données principaux, soit l'entretien semi-directif, l'observation et la collecte de données documentaires. Des méthodes que nous avons utilisées tout au long de notre recherche, et qui nous ont permis une prise de notes personnelles sur différents éléments, comme les données recueillies, les observations et les commentaires.

- Les entretiens semi-directifs comme outils de collecte de données :

L'entretien est un outil stimulant de recueil de l'information, qui peut avoir trois formes principales : l'entretien non-directif, l'entretien directif et l'entretien semi-directif.

L'utilisation de l'entretien par face-à-face nous permet l'acquisition d'un maximum de données primaires qui reflètent la réalité du fonctionnement interne des entreprises. Ce type d'entretiens est choisi le plus souvent pour générer des informations valables sur les points particuliers²⁴⁷.

Notre sélection s'est porté sur ce type d'entrevues, par ce qu'il nous semble être le plus approprié pour notre investigation. Il se distingue des deux autres types du fait que les entretiens non directifs se caractérisent par une certaine liberté et par le manque de profondeur et de précision dans les questionnements. Alors que les entretiens directifs se font avec des questionnaires fermés, qui imposent de façon rigoureuse la formulation et l'ordre des questions. L'entretien semi-directif permet au chercheur d'entreprendre des discussions ouvertes basées sur un guide bien agencé afin d'entamer un ensemble questions définies initialement²⁴⁸.

Le choix de ce type de méthodes nous a apporté durant notre recherche une richesse, une clarté et précision très grande. Une profondeur qui nous a facilité la formulation de certains points à partir d'une plus grande liberté d'expression des investigués. Dans certains cas, nous avons eu l'opportunité de faire des observations non participantes. Et parfois on utilisait les entretiens créatifs (commencer avec un entretien non directif puis relancer avec des thèmes nouveaux identifiés dans le discours en s'appuyant sur des questions de compréhension, d'investigation et parfois d'implication) afin de combler l'absence de données secondaires.

²⁴⁷ Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. M., Wright, M. (2000). Stratégie dans les économies émergentes. *The Academy of Management Journal* 43(3), p.249-267

²⁴⁸ Baumard, P. & al. (2007). La collecte des données, la gestion de leurs sources. In Thiétart R.A. (Coord.), *Méthode de recherches en management*, 3ème édition, Paris, Dunod, p.241.

Le guide, nous à aider principalement à contrôler que tous les points ont été abordés afin de les relancer dans le cas échéant. Les informations requises des entretiens font naitre une première réflexion, un premier appui pour un prochain face-à-face ou un nouveau raisonnement ou encore un nouveau contact.

Les chainons relatifs aux entretiens ont été définis, fixés et conclus de manière relativement définitive avant le lancement dans les face-à-face. Pour cela, nous avons échafaudé le questionnaire en tenant compte les concepts et les relations à couvrir émanant du cadre conceptuel des sources de l'avantage concurrentiel des entreprises dans une perspective de les accorder aux choix stratégiques de celles-ci. Concernant le déroulement de notre étude exploratoire, nos entretiens se sont déroulés entre le 05 mai 2018 à Avril 2021.

Nous avons abouti 27 entretiens d'approfondissement avec 12 Personnes (voir le tableau N°3.2). Les entretiens dans la majorité du temps ont été formels ou on utilisait les enregistrements ou l'écrit des réponses. Menés avec des personnes qui ont accepté à participer à notre étude et qui l'ont enrichies avec le maximum de contribution en matière d'informations et d'explications. Ces nombreux échanges nous ont permis de collecter des informations et des données qualitatives et quantitatives, qui nous ont apporté une aide énorme à comprendre le fonctionnement du secteur pharmaceutique en Algérie.

Tableau N°3.2 : Bilan des entretiens réalisés durant notre étude

Entreprise	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes interrogés
SOPHAL SPA	10	04
MERCK & CO	07	01
MERINAL	01	01
BIOPHARM	03	01
SANOFI	01	01
LDM	02	01
PFIZER	01	01
HYDRA PHARM	01	01
GEO-PHARM	01	01

- La collecte de données documentaires (secondaires) :

La revue de la littérature nous a permis de comprendre les différents fondements théoriques parlant sur les sources de l'avantage concurrentiel, la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation. Une étape importante qui a ouvert le champ de la construction d'une série de questions identifiées autour de ces trois axes principaux de départ (approche déductive). En même temps, les entretiens semi-directifs nous ont aidé à éclaircir les angles sombres et à avoir de nouvelles idées intéressantes non listées dans le guide (approche inductive). Ce processus inductif nous a permis d'introduire par la suite de nouvelles

variables dans notre cadre de recherche. Cette combinaison d'outils de collecte de données (entretiens et recherche documentaire) nous a procuré une quantité suffisante d'informations qui permettra le bon déroulement de notre étude et l'aboutissement à des résultats satisfaisants.

5.2. Le choix des personnes interrogées :

Le choix des personnes interrogées déterminera la qualité et la précision des informations collectées ce qui implique le bon déroulement du travail empirique.

Dans notre cas la sélection a consisté de se focaliser sur les personnes clefs et les responsables des services marketing et des entreprises étudiées. Les personnes ciblées ont été sélectionnés en fonction des informations qu'elles pouvaient potentiellement apporter. Le classement de ces personnes est nécessaire pour mieux les appréhender, classer les informations obtenues et vérifier leur validité.

L'immersion, l'intégration et la création d'une bonne entente au sein des entreprises étudiées nous a permis le développement des relations de confiance qui ont résulté un recueil d'informations pertinentes et facile. D'autre part la multiplication des interviews avec la même personne nous a permis le développement de notre recherche et nous a donné le temps de réfléchir aux repenses et de reformuler de nouvelles questions en fonctions de celles-ci. On outre, nous avons procédé par l'utilisation d'un échantillonnage actif, c'est-à-dire que quand la recherche avance, de nouveaux phénomènes surgissent, nécessitant fréquemment de nouvelles observations. À mesure que l'analyse évolue, le choix des questions et des personnes se fait de plus en plus précis et diversifié, jusqu'à la condensation des données. Ce qui veut dire jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information ne fasse paraître de nouvelles données et que l'addition de données ne donne pas lieu à une meilleure compréhension du phénomène étudié²⁴⁹.

6. La gestion des barrières méthodologiques affrontées sur le terrain :

La sensibilité de l'étude peut devenir un obstacle et un point de départ des difficultés que ce soit pour le chercheur comme pour l'entreprise. De même, le lien entre l'université et l'entreprise reste un motif de très considérables tensions, aussi bien du point de vue de la recherche que celui de la formation. Bien que le management est par son objet de recherche et sa finalité, une science très proche des entreprises, elle n'en est pas dispensé. Le croisement des deux intérêts, de recherche et privé celui des entreprises n'est pas facile. D'une part, l'univers de la recherche tend vers l'ouverture, la communication et le partage des savoirs,

²⁴⁹ Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications.

d'autre part celui de la firme est caractérisé par une certaine protection des informations et données.

Dans notre cas la sensibilité de notre thème de recherche, nécessitait l'accès à des données de nature très diverses et difficiles d'atteindre en raison de leur spécificité stratégique. Une des difficultés les plus essentielles de notre étude réside dans la nécessité de contourner la volonté des interviewés à cacher les véritables informations du fonctionnement réel de l'entreprise. En raison du caractère délicat des données à collecter et ainsi, en raison du fait qu'au sein d'une même entreprise, tout le monde se connaît, se surveille et évite de détailler des déclarations « politiquement acceptables ». La stratégie représente tellement un sujet confidentiel dans n'importe quelle entreprise, que cela peut entraîner les interviewés à créer des échappatoires et des obstacles qui peuvent nuire au déroulement de la recherche et affecter les résultats obtenus. On peut tomber sur des personnes très bavardes, mais au discours maquillé et non réel, comme on peut trouver des personnes coincées de peur que leur repenses soient déformés et mal interprétés.

Pour éviter ce genre d'obstacles, il nous a été indispensable de mettre en confiance nos interviewés, en les convainquant que l'objectif de notre recherche est uniquement d'aboutir à des résultats purement scientifiques. Et même en leur montrant à l'avance notre guide d'entretien. Mais aussi en préparant des synthèses d'entretiens qui seront confirmées directement par les interviewés et engendrèrent, quelquefois des entrevues additionnelles plus ouvertes. Nous avons utilisé cette démarche afin de valider ou d'infirmer les observations et interprétations résultant des premiers entretiens. De plus, cette approche nous a permis de déterminer le stade « off » de l'entretien.

7. Le traitement des données et la validité de la recherche :

7.1. L'analyse et le traitement des données :

Comme dans toute recherche scientifique, l'analyse des informations collectées représente une phase nécessaire pour tirer des conclusions. Cependant, Malgré que l'approche qualitative est considérée comme pauvre en terme d'outils d'analyse statistiques par rapport à l'approche quantitative, l'analyse des données qualitatives n'est pas une tâche simple et rapide. Oser choisir ce type d'approche implique de faire preuve d'une grande rigueur et précision pour analyser et traiter les informations collectées. Ce qui veut dire qu'il faut interpréter les divers points de vue, opinions et représentations auprès des personnes interrogées à travers des filtres de lecture. L'analyse qualitative démente les données, afin d'échafauder une analyse ou une théorie²⁵⁰.

²⁵⁰ Mortelmans, D. (2009). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Leuven, Acco.

Les outils et les méthodes d'analyse des données qualitatives ne sont pas aisé à décrire. La difficulté de l'analyse qualitative se trouve dans le manque de standardisation et l'absence d'un ensemble commun de procédures claires qui s'accommode à tout type de données et pourraient être appliquées d'une manière presque automatique²⁵¹.

L'analyse de contenu représente l'outil idéal pour déterminer la nature des liens qui unissent les concepts étudiés. Elle peut permettre d'induire des idées, des concepts depuis des mots, des codes ou des signifiés. La définition des concepts clés rassemblés dans le cadre conceptuel du choix stratégique et des sources de la compétitivité a servi à concevoir le questionnaire (guide de l'entretien) utilisé auprès des interviewés. Afin de collecter les données utiles à notre objet de recherche et aux questions fondamentales qu'elles soulèvent.

Ainsi, l'écriture de toutes les réponses et remarques faites par les participants durant les entretiens, nous a été un support accessible en tous moments. De plus, bien comprendre la dynamique et l'évolution de l'objet étudié nous invite à répondre à plusieurs questions : comment émerge-t-il ? Et comment se développe-t-il ?²⁵². Nous essayons réellement de comprendre les sources des avantages concurrentiels, le secret de leurs durabilités, ainsi que le comment du choix stratégique précisément la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification contribuent elles dans le développement concurrentiel. Afin d'extraire les données utiles à notre problématique, nous nous sommes basés sur le principe de triangulation des données en multipliant les sources de données documentaires et les personnes interrogées²⁵³.

7.1.1. La triangulation des données :

Selon Savoie-Zajc (1996b)²⁵⁴ la triangulation est une stratégie de recherche qui consiste à combiner les données issues de plusieurs instruments, compensant ainsi les biais propres à chacun. La naissance de cette technique été utilisée dans le domaine militaire et le domaine de la navigation, principalement pour déterminer la véritable localisation d'un objet à partir de deux autres points de référence déjà situé, d'où la référence au triangle²⁵⁵. La triangulation constitue la mise en œuvre de multiples méthodes de manière à permettre la collecte de données, Comme elle permet de garantir la justesse et la validité des analyses

²⁵¹ Kohn, L., Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique 2014/4 (Tome LIII), pages 67 à 82

²⁵² Van de Ven, A., Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, Vol.1, N°3, pp.213-219.

²⁵³ Eisenhardt, K., (1989), op cit.

²⁵⁴ Savoie-Zajc, L. (1996b). Triangulation (technique de validation par). Dans A.

²⁵⁵ Caillaud, S. Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Laboratoire de Psychologie Sociale Menaces et Société.

réalisées. Miles et Huberman (2003²⁵⁶) pensent que c'est une approche qui permet de vérifier les différentes explications rivales de la même nature et de valider les résultats de la recherche. Les deux auteurs catégorisent cinq formes de triangulation :

- La triangulation dite écologique depuis de différentes sources de données (données collectées auprès des personnes participantes à la recherche, de la même population, dans des lieux différents et des moments différents, etc.) ;
- La triangulation à partir de différentes méthodes de recueil de données (observation, entretiens et documentations) ;
- La triangulation depuis différents types de données (données qualitatives, quantitatives, enregistrements, prises de notes, etc.) ;
- La triangulation à partir de différents chercheurs ;
- La triangulation appelée théorique qui consiste à utiliser différentes perspectives théoriques pour analyser les « données ».

Cette méthode d'analyse représente un processus qui consiste à confronter les résultats de plusieurs sources de données²⁵⁷. Miles et Huberman (2003)²⁵⁸ évoquent l'importance d'opter dans la même étude pour différents types de triangulations, étant donné que ces dernières se complètent en arrangeant à diverses formes de biais. Dans notre cas, nous nous sommes penché sur trois catégories de triangulation : une triangulation écologique à partir de différentes sources de données, de différentes méthodes et de différents types de données. Il nous a été donc indispensable d'éplucher différentes sources de données (plusieurs interviewés, de différents postes et fonctions et dans différentes entreprises) afin de parvenir à récolter plusieurs types d'informations d'une part. Et de collecter des informations de même nature en se basant sur plusieurs méthodes de recueil (observation participante et non participante, documentation, entretiens semi-directifs).

Cette technique nous a permis un recueil et un stockage d'information facile et ordonné et la construction d'une base de données qui aidera dans le traitement d'une quantité importante d'information. La triangulation a de même participé à la constitution d'une vision plus complète, dans la révélation des différents points de vue et dans la présentation de l'objet de l'étude d'une manière plutôt globaliste. Sachant que cette technique consiste à réaliser des analyses multiples d'un phénomène à travers diverses optiques, en plus de

²⁵⁶ Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck, Traduction française de *Qualitative Data Analysis : A*

²⁵⁷ Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods. A vocabulary of research concepts*, Thousand Oaks, Sage.

²⁵⁸ Miles, M.B. & Huberman, A.M., (2003), op cit.

permettre de changer catégoriquement la compréhension initiale en faisant apparaître d'autres dimensions et d'autres visions imprévues.

8. Le principe de saturation des données :

Le choix des diverses approches qualitatives nous a permis de récolter de multiples acquis, qui nous ont clarifié la complexité qui caractérise notre terrain d'étude. La multiplication des sources d'informations et des méthodes de recueil de données nous a permis l'acquisition d'une certaine forme d'expertise durant ces années de recherche. En plus d'une ample expérience acquise à partir de la gestion de l'information qui a abouti d'achever notre compréhension sur le sujet de recherche. On peut dire que la gestion d'informations s'est continué jusqu'à saturation (relative) des données. Celle-ci est confirmée lorsque l'analyse des données considère que l'ajout de données supplémentaires ne contribuera pas à l'enrichissement du phénomène étudié. Savoie-Zajc (1996a)²⁵⁹ affirme que le point de saturation s'agit du point où, dans une recherche, toute donnée nouvelle n'apporte aucun élément inédit à la compréhension du phénomène à l'étude. Alors que Glaser et Strauss (1967) pensent que le point de saturation est abouti lorsque rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant n'émerge plus de la collecte des données. Sans aucun doute, la saturation est toujours proportionnelle, en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins encombrée et qu'elle pourrait toujours l'être encore.

9. La validité des résultats :

Comment garantir la réalisation d'un travail fiable alors qu'il se fonde sur un phénomène dynamique ? De ce fait, la qualité des résultats d'une étude relève de la fiabilité des informations obtenues et de l'augmentation des sources de données pour but de s'approcher le plus possible de la réalité (entretiens, analyses documentaires, observations, etc.). Drucker-Godard & al (1999)²⁶⁰ pense que la fiabilité signifie de « s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles ». L'utilisation de la triangulation comme outil d'analyse de données a permis de garantir la fiabilité de notre recherche. C'est une méthode qui assure la réception d'informations de sources différentes, qui permet d'affiner et d'éclaircir l'interprétation, et qui a pour intérêt de combler les déficiences et faiblesses appartenant à chaque une des méthodes utilisées. Le choix de cette méthode à apporter à notre démarche de recherche une certaine transparence et une meilleure crédibilité de notre étude.

²⁵⁹ Savoie-Zajc, L. (1996a). Saturation. Dans A. Mucchielli (Dir.) : Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris, France : Armand Colin.

²⁶⁰ Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche, in R.A. Thiéart et coll. (Éds.). Méthodes de recherche en management, Dunod, chap. 10, p. 226.

De même la fiabilité de la recherche se fonde principalement sur la capacité du chercheur à collecter une information de qualité d'une part et sur son honnêteté à décrire le déroulement réel et entier de sa recherche d'autre part.

Après avoir clarifié et détaillé notre dispositif méthodologique, nous passons à la présentation des caractéristiques essentielles du secteur pharmaceutique en Algérie.

Synthèse de la section I :

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier les sources de l'avantage concurrentiel, les secrets de sa durabilité et l'apport du choix stratégique dans la compétitivité des entreprises pharmaceutiques algériennes. Le choix et l'adoption d'une approche qualitative au lieu d'une quantitative a porté sur le fait que le processus de recherche qualitatif permet de comprendre le comment et le pourquoi des événements. Ce qui implique un approfondissement des connaissances.

Notre choix de l'étude qualitative s'est accompagné par la sélection de l'étude exploratoire comme outil qui nous permettra d'apporter un éclaircissement, d'expliquer et de comprendre au lieu de décrire ou de mesurer les grandes dimensions du problème. Elle consiste à énoncer des hypothèses et répertorier différentes solutions afin de saisir la globalité du phénomène. D'autre part nous avons choisie de joindre à ce type d'approche, une démarche de type abductive qui consiste à tirer de l'observation des suppositions qui conviennent en suite d'éprouver et de discuter. Qui se sont réalisées par des passages réguliers et répétitifs sur les réalités observées sur le terrain et la connaissance conceptuelle tirée de notre cadre théorique.

Et pour arriver à des résultats crédibles et qui touchent aux différents cas possibles. Nous avons opté pour l'étude de cas comparatifs comme outil de recherche qui nous permettent d'avoir une quantité importante d'information sur les diverses situations existantes et de les comparer.

Notre choix du terrain d'étude, c'est porté sur le secteur pharmaceutique. D'abord parce qu'il est caractérisé par une croissance continue, par la spécificité de ces produits et par une forte dynamique concurrentielle. En plus qu'il comporte des firmes avec des positions concurrentielles et des orientations stratégiques différentes, ce sont des firmes déjà installées dans le secteur, soit des nouveaux entrants. Ce qui nous offre plus de choix par rapport à notre objet d'étude. Notre démarche d'accès au terrain visait de toucher le plus grand nombre possible d'entreprises pharmaceutiques exerçant et produisant sur le territoire national. Nous avons donc sélectionné nos cas d'étude préliminaires, qui sont SOPHAL, MERCK, BIOPHARM, MERINAL, PFIZER, LDM GROUPE, SANOFI, HYDRA PHARM et GEOPHARM.

Concernant les méthodes de collecte de données utilisées, nous avons choisie trois principales méthodes, à savoir : les entretiens semi-directifs, les données documentaires et l'observation. Alors que l'analyse des données nous avons choisi la triangulation qui constitue la mise en œuvre de multiples méthodes de manière à permettre la collecte de données, Comme elle permet de garantir la justesse et la validité des analyses réalisées. C'est une approche qui permet de vérifier les différentes explications rivales de la même nature et de valider les résultats de la recherche.

SECTION II :
VISION GLOBALE DE
L'INDUSTRIE
PHARMACEUTIQUE ET
DU MARCHE
PHARMACEUTIQUE
EN ALGERIE

Introduction

Depuis plusieurs décennies, les dépenses de santé en Algérie ne cessent d'augmenter vu l'accumulation de plusieurs facteurs, à savoir la croissance démographique, l'évolution de la pyramide des âges, la recherche du bien-être et le développement rapide de certaines pathologies nouvelles. En plus de ces derniers s'ajoute un élément important qui a contribué à son tour à la hausse de la consommation de médicaments. Et par conséquent à l'augmentation des importations d'une année à une autre, la générosité des systèmes de sécurité sociale algérienne. Un ensemble d'éléments sur qui l'état Algérien devrait faire face et prendre des dispositions.

Afin d'assurer le développement économique et réduire les factures d'importations, il a été primordial d'adopter une politique fondée sur l'investissement dans la promotion de l'industrie nationale. Tout en donnant des avantages aux principaux acteurs du marché de médicament. La stratégie mise en œuvre repose principalement sur le remboursement des médicaments produits localement aux patients, permettre aux pharmaciens de bénéficier d'une majoration pour chaque substitution d'un produit étranger et d'assurer aux médecins ainsi une majoration sur la prescription de médicaments produits localement. Sachant que pour bénéficier des avantages cités ci-dessus, il faut que chaque un des acteurs du marché soit conventionné à un des organismes de la sécurité sociale.

Le marché des médicaments fut l'un des premiers marchés concernés par la démarche de l'état, par rapport à son importance et sa rentabilité. L'industrie pharmaceutique est parmi les rares filières à avoir résisté à l'importation grâce à l'évolution de la production nationale et l'acquisition de plus en plus de parts de marché. L'état s'est fixé un objectif ambitieux de couverture de marché en médicaments produits localement à hauteur de 70 %. Tout en mobilisant tous les moyens nécessaires pour promouvoir la production nationale, cette dernière est passée de 25 % en 2008 à 65 % en 2018 selon le dernier rapport du cabinet Oxford Business Group²⁶¹. Dans cette section, nous allons voir l'évolution du marché algérien de médicaments et les différentes phases qui ont marquées son développement. Dans un deuxième stade, nous allons aborder ces caractéristiques et son état des lieux, en plus d'un bref passage sur l'état de l'importation et de l'exportation dans ce secteur ainsi que l'environnement et l'implantation en Algérie.

²⁶¹ Oxford Business Group. (2018). Une forte croissance de la production pharmaceutique algérienne. rapport 2018.

I. Le développement historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie :

Afin de comprendre le fonctionnement du marché algérien du médicament et de pouvoir analyser sa situation actuelle, il nous semble important de voir l'historique de l'industrie pharmaceutique algérienne et suivre les phases principales de son développement.

a. L'apparition de l'industrie pharmaceutique Algérienne (1962-1982)

Le secteur pharmaceutique en Algérie se basait exclusivement sur les attributions des pouvoirs publics²⁶². En ce qui concerne le volet industriel, il a vu le jour avant l'indépendance en 1952, à travers une entreprise unique appelée BIOTIC (succursale d'un laboratoire français).

Ce n'est qu'après l'indépendance (1962) qu'une deuxième entreprise, c'est lancée appelée PHARMAL avec trois sites de production situés à Alger, Constantine et Annaba. Alors qu'en 1963, l'état algérien a procédé à la création de la pharmacie centrale algérienne (PCA). Une entreprise publique créée par ordonnance présidentielle pour objectif principale assurer le monopole public sur le secteur. Elle avait comme missions principales la commercialisation, la production et la distribution auprès des structures de santé publique et à travers les officines d'État et les pharmacies privées d'une part²⁶³. Le contrôle du capital étranger, procéder à son rachat et réaliser de nouveaux projets de fabrication d'autre part²⁶⁴.

La seconde étape programmée et réalisée par les pouvoirs publics consistait en le lancement d'un plan de développement du secteur, qui avait comme principaux objectifs :

- Permettre aux pharmaciens industriels l'accès aux formations dans les meilleures universités au monde.
- Programmer de nouveaux terrains pour le lancement de nouveaux projets.
 - Élargir la gamme des produits fabriqués localement par le lancement de la SNIC en 1970 d'un projet d'Antibiotique a Média qui a démarré en 1988.
- Le lancement dans le projet d'Institut Pasteur qui était resté en état de projet faute de manque de moyens.

Cette période a été terminée par les réformes de 1982. Qui ont porté principalement sur la restructuration organique des entreprises (le découpage des sociétés d'État en des entreprises de petite et moyenne taille, la déconcentration régionale et le contrôle des effectifs) et une restructuration financière.

²⁶² Kernane, A. (2006). Stratégie des firmes multinationales et problématique d'une politique pharmaceutique en Algérie. Thèse de doctorat d'état en économie et statistique appliquées. Institut nationale de la pharmacie et des statistiques Alger.

²⁶³ CNES. (2003). 5eme rapport national sur le développement humain, les objectifs du millénaire pour le développement réalisations et perspectives, 25eme sessions plénière.

²⁶⁴ Oufriha, F. Z. (1992). Cette chère santé : une analyse économique du système de santé en Algérie. Office des publications universitaires (OPU) ;

b. Le changement et la réorganisation (1982-1990) :

En 1982, les pouvoirs publics ont procédé à un ensemble de réformes visant la restructuration organique des entreprises, une politique qui avait comme principaux objectifs :

- La séparation de la fonction de commercialisation de celle de la production.
- La régionalisation de la fonction de commercialisation.
- La restructuration de la PCA en 1982

En conséquence de ces changements :

La création de l'entreprise nationale de production pharmaceutique (ENPP) par décret N° 82/61, promulgué en avril 1982. Qui avait comme mission principale garantir une situation de monopole public sur la production et la distribution des produits pharmaceutiques et d'assurer un approvisionnement suffisant et constant pour le marché national. Elle regroupait les trois unités de production Biotic, Pharmal et l'unité d'El Harrach.

En 1985, l'ENPP s'est transformée en SAIDAL, cette dernière à bénéficier du transfert des usines d'El Harrach, de dar el Beida et de gué de Constantine puis en 1988 du complexe d'Antibiotiques de Médéa également. Elle se lance par la mise en place d'une unité spécialisée dans la recherche et le développement des médicaments et chargé du suivi des unités de production et du contrôle de la qualité. Appelée unité de recherche en médicament et techniques pharmaceutiques (URMTP) qui développait jusqu'à six (6) produits génériques par an. SAIDAL devient en 1989 une entreprise publique économique autonome avec d'une autonomie de gestion et acquéreuse d'un statut de SPA, chargé des mêmes missions attribuées à l'ENPP.

La naissance de trois entreprises publiques spécialisées dans l'importation et la distribution en gros. À savoir l'ENAPHARM située à Alger est chargée d'assurer l'approvisionnement de la région centre, l'ENCOPHARM située à Constantine responsable de garantir l'approvisionnement de l'est du pays et l'ENOPHAR située à Oran et approvisionne l'Ouest algérien. Les trois PHARMS étaient les seules entreprises qui possédaient des autorisations d'importation, elles détenaient le monopole d'importation et procédaient à la conclusion de contrats avec les partenaires étrangers. Ce qui a entraîné une généralisation des appels d'offre basés généralement sur les génériques et des sources d'approvisionnement limitées (Oufriha, 1992)²⁶⁵.

La création de trois unités de production spécialisées dans la fabrication de : concentré d'hémodialyse située à Cherchell, des formes liquides située à Constantine, et des formes

²⁶⁵ Oufriha. (1992). Op cit, p 11

solides (comprimées) située à Annaba. Et d'une entreprise nationale chargée de la production d'appareillages et la commercialisation et de la distribution d'équipement médicaux (ENEMEDI) du consommable et des instruments médicaux à travers trois unités régionales situées à Constantine, Oran et Alger.

Les autorités publiques, à partir de la loi N°85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé et des articles 184 « la fabrication de produits pharmaceutiques relève des entreprises nationales » et 186 « l'importation et la distribution en gros des produits pharmaceutiques relèvent de l'État », Visaient à détenir le monopole dans toutes les activités, la fabrication, la commercialisation, la distribution et l'importation et d'exclure le privé national et étranger. Une décision considérée comme bénéfique et efficace sur tous les plans, mais qui a donnée des résultats inattendus,

- Des besoins satisfaits par une importation massive qui a doublée en valeur et en volume au bout de quelques années.
- Une faible production nationale (200 médicaments produits localement sur 1800 présents sur la nomenclature nationale) due au manque du savoir-faire et une maîtrise faible de la technologie.
- Une satisfaction des besoins pour toute la population.

c. L'ouverture du marché et le glissement à la concurrence (1990-2010) :

Cette période a connu une véritable transition au niveau politique et industriel, grâce à la libéralisation du secteur et l'extinction du monopole. Une nouvelle loi a été mise en œuvre qui favorise la promotion de l'investissement et autorise l'importation, la production et la distribution des médicaments aux entreprises nationales privées et étrangères, ce qui a conduit à une véritable rupture avec les anciennes pratiques.

L'introduction de la notion de « concessionnaire » par la loi 90-16 du 07 août 1990 sur la monnaie et le crédit qui à accorder une autorisation de mise en place en Algérie à tous grossistes et concessionnaires habilités sur agrément à effectuer des importations des marchandises destinées à la revente. À tout opérateur privé qui devra en contrepartie de l'autorisation d'importation, s'engager dans la production locale au bout de deux ans. Cette loi a encouragé les importateurs qui ne sont pas spécialisés dans le domaine pharmaceutique à se lancer dans le médicament²⁶⁶. Mais ces derniers n'ont pas respecté les obligations posées par l'état (l'investissement dans la production locale) malgré les avantages accordés par le code des investissements, 7 ans après (1997), seule l'activité d'importation et de distribution ont été développées. Ce qui à pousser les pouvoirs publics à la promulgation en 1997 de

²⁶⁶ Lejeune, A. & Boutouchent, Z. (2007). Analyse de la filière industrie pharmaceutique. Rapport principal euro-développement PME Alger.

l'arrêté du 24 février fixant le cahier des conditions techniques de mise sur le marché des produits pharmaceutiques importés et destinés à la médecine humaine. Afin de modifier la logique de fonctionnement des grossistes et des concessionnaires. En conséquence de cette promulgation, les partenaires étrangers décident de relancer les accords d'association avec d'autres entreprises nationales sous forme de joint-venture et les privés nationaux ont entamés la production des produits pharmaceutiques.

En 1992 le décret exécutif²⁶⁷ du 6 juillet à écarter le dernier obstacle juridique et à faciliter aux opérateurs privés l'intervention dans la production locale, en leur octroyant une autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution des produits pharmaceutiques. À partir de cette date un nombre important d'opérateurs privés nationaux et internationaux ont bénéficié d'un agrément d'intervention sur le marché.

En 2003, l'instruction ministérielle n° 005 du 07 septembre enjoint l'obligation pour les grossistes importateurs de s'engager dans l'investissement local, et à son tour interdit 129 produits fabriqués localement à l'importation, pour objectif de protection de la production nationale.

Alors qu'en 2005, deux nouvelles décisions ont bouleversé les données et ont ouvert le marché à la concurrence interne et externe sans aucune contrepartie. L'annulation de l'obligation d'investissement ce qui se traduit par une libération de l'octroi des agréments d'importation. Et l'annulation de l'interdiction d'importation des produits fabriqués localement par l'arrêté du ministre de la Santé en date du 06 juin 2005. Cette nouvelle réglementation a engendré le départ de plusieurs laboratoires. Ce qui a révélé la fragilité des accords contractés avec les laboratoires étrangers d'une part et l'accroissement de la concurrence dû à l'entrée d'un nombre important d'importateurs. Qui peuvent causer un danger à la durabilité de l'industrie nationale²⁶⁸ et le dés-encouragement de la production nationale d'autre part.

Mais en 2008, un arrêté ministériel du 30 octobre 2008, qui ré-oblige les importateurs à investir dans la production locale et ré-interdit l'importation des médicaments produits localement. Une décision qui vise la protection et le développement de la production nationale de médicaments (voir page 15 et 16). En application de cette nouvelle réglementation, les autorités publiques ont procédé en 2008 à l'interdiction d'importation de 300 produits. Et à l'obligation d'élargissement des gammes de produits fabriqués localement afin de passer de 330 à 700, voire 800 DCI entre 2009 et 2012²⁶⁹.

²⁶⁷ Décret exécutif n°92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de production pharmaceutique.

²⁶⁸ Lejeune, A. et Boutouchent, Z. (2007). op cit, p 17.

²⁶⁹ Interview du directeur de la pharmacie, la revue algérienne de l'économie et de la finance, juin 2009.

Quant au secteur public, lui aussi a subi de grands changements. La dissolution des trois entreprises chargées de la commercialisation suite à la concurrence qui est devenue très rude et la détérioration de leur situation financière après la crise économique. La création de la pharmacie centrale des hôpitaux et la mise en place de plusieurs autres entreprises telles SIMEDAL²⁷⁰, DIGROMED²⁷¹, ENDIMED²⁷².

Alors que pour SAIDAL, à son tour a connu une véritable mutation. Elle est devenue une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion en 1989. Puis en 1993 a subi un changement au statut de l'entreprise qui lui permettra de créer de nouvelles sociétés ou filiales industrielles ou commerciales. Ainsi en 1997 elle est devenu un groupe industriel qui regroupe trois filiales (pharmal, Antibiotical et Biotic), une transformation suite à la mise en œuvre d'un plan de restructuration.

Cette période a été marquée par un ensemble de réformes qui ont chamboulées le marché algérien²⁷³ :

- 1990 : l'ouverture du marché pharmaceutique.
- 1992 : publication du décret 92-284 relatif à l'enregistrement des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine, les conditions d'enregistrement.
- 2001 : arrêté du 23 septembre de la mise en place du prix de référence.
- 2005 : la préparation à l'adhésion à l'OMC par la mise en conformité sectorielle.
- 2005 : l'Arrêté du 29 décembre 2005 fixant le tarif de référence servant de base au remboursement des médicaments et les modalités de leurs mises en œuvre. La mise en place effective du TR n'a eu lieu que le 16 avril 2006²⁷⁴.
- 2008 : amendement de la loi 85-05 portant la création de l'agence nationale du médicament.

1. La consommation des produits pharmaceutiques en Algérie :

La consommation des produits pharmaceutiques en Algérie accapare une place de plus en plus cruciale dans les soins de santé. Elle détermine les dépenses de santé, reflète les statistiques réelles des pathologies et le seuil maximal de la production nationale et des exportations.

La consommation des produits pharmaceutiques ainsi que les dépenses dédiées à leurs acquisitions connaissent un accroissement continu. Jusqu'aujourd'hui, la demande nationale de produits pharmaceutiques, spécialement de médicaments, n'a pas pu être satisfaite sans le recours à l'importation.

²⁷⁰ Une entreprise de commercialisation pour les fonctions d'importation

²⁷¹ Une entreprise de distribution et d'approvisionnement en gros

²⁷² Une entreprise de distribution et d'approvisionnement en détail

²⁷³ CNOP. (2008). Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie. Algérie, 29 p

²⁷⁴ Snoussi, Z. (2015). Tarif de référence et entrée des génériques : l'impact sur les prix des médicaments en Algérie. Revue d'économie industrielle, 149 | 2015, 103-147.

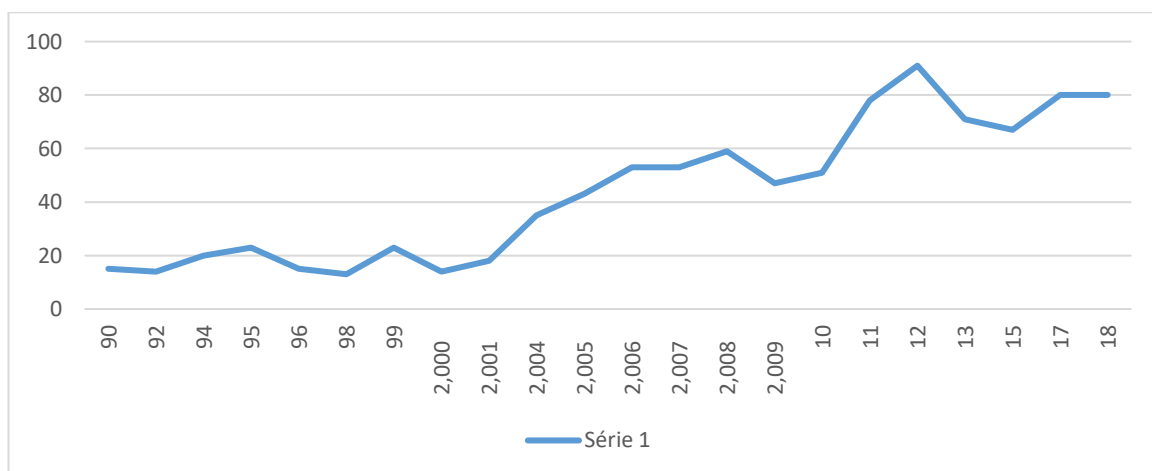
La consommation des produits pharmaceutiques peut comprendre plusieurs types de consommations, la consommation pharmaceutique et la consommation des biens médicaux. La première comprend les médicaments, l'alcool, l'éther et les articles de pansement et les produits nécessaires à la médecine humaine et vétérinaire. Et la seconde concerne la consommation des dispositifs médicaux tels les prothèses, orthèses, lunetterie, etc.

Le médicament avec les bienfaits qu'il apporte pour atténuer les douleurs et sauver les vies, représente un produit indispensable de caractéristiques très spéciales. Il représente le produit phare par rapport aux autres produits que l'industrie pharmaceutique peut offrir (dispositifs médicaux, santé animale, produits cosmétiques, de nutrition, les produits de soins des plaies ou de soins pour bébé, etc.)²⁷⁵.

Malgré l'impact qu'a apporté la dévaluation de la monnaie durant la période 2014-2016, le marché pharmaceutique algérien connaît une croissance maintenue de 6.6 % pour atteindre 4.1 milliards de dollars en 2021. Ce qui fait de lui le troisième plus grand marché de la région. Alors que Le marché de détail comptait en 2017 pour 2.3 millions de dollars (LC\$) l'équivalent de 265 milliards DZD en termes de la monnaie locale, indiquant un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 7.3% depuis 2013²⁷⁶.

L'Algérie consomme 420 millions de boîtes de médicaments sur un total de 730 millions de boîtes produites. Alors que la consommation individuelle est évaluée à près de 80 dollars de médicaments, cependant que la moyenne mondiale est de 127 dollars²⁷⁷. Des chiffres qui ont passé de 15 dollars en 1990 à 74 dollars en 2013 pour arriver à 80 dollars en 2018 et qui sont justifiés par le développement des structures médicales et une meilleure prise en charge des problèmes de santé (Voir le graphique N°3.1).

Graphique N°3.1 : évolution de la consommation par habitant en Algérie



²⁷⁵ Aligon, A. (1997). Déterminants de la consommation médicale de ville en 1992 Tome 2 : la pharmacie et les autres biens médicaux. Rapport N°462.

²⁷⁶ IQVIA. (2018). L'UNOP : la politique tarifaire en Algérie, 04 septembre 2018.

²⁷⁷ IQVIA. (2018). Op cit, p 13.

Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données de diverses sources (CNES, MSPRH, OMS, IMS Health, UNOP).

L'augmentation de la consommation des ménages ces dernières années n'a pas touché uniquement l'Algérie, mais a été un phénomène connu par la plupart des pays développés et en voie de développement. Un accroissement dû à plusieurs raisons telles : le vieillissement des populations, le développement du niveau de vie, l'amélioration de la couverture sociale, la mise sur le marché de médicaments innovants qui traitent des pathologies non traitées auparavant en plus d'une meilleure information du patient. Le tableau N°3.3 donne une image plutôt claire sur l'évolution de la consommation de médicaments en Algérie par rapport à deux critères la démographie et le taux de change de 1990 à 2018.

Tableau N°3.3 : Évolution de la consommation nationale de médicaments (en milliards de dollars)

Année	Consommation pharmaceutique	C°/habitant (en dollars)	Taux de change DA/USD
1990	0,375	15	78,6
1994	0,576	20	94,62
1996	0,438	15	54,74
1998	0,381	13	58,74
2000	0,441	14	75,26
2004	1,134	35	72,06
2006	1,785	53	72,28
2009	1,64	47	72,65
2012	3,45	91	77,55
2015	3,076	67	100,46
2017	3,780	80	110,96
2018	3,800	80	116,62

Source : Ghebbi, R. L'industrie pharmaceutique en Algérie : perspectives et défis, 1re partie. Revue médicale dz. Disponible sur : <http://larevuemedicale-dz.com/>.

Les données présentées sur le tableau affichent en gros trois principales périodes. La première allant de 1990 à 1995 marquée par un développement continu de la consommation dû à des importations en croissance avec un taux d'évolution de 78 % malgré une variation généralement en plus du taux de change nationale. La seconde période allant de 1996 à 1998, dans cette période, on remarque une consommation en baisse accompagnée d'importations instables dus à la baisse du pouvoir d'achat et de l'inflation. La troisième période qui débute de 1999, est caractérisée par la ré-augmentation des montants d'importations des produits pharmaceutiques, passant de 687 millions de dollars en 1999 à 3 milliard 800 millions de dollars en 2018, avec un taux d'accroissement de plus de 453 % en presque 20 ans. Alors qu'en ce qui concerne la consommation par habitant, elle a touché en 2012 son seuil de 91 dollars alors qu'en 1992 elle était affichée à 14 dollars à savoir une croissance de 55 % en 20 ans.

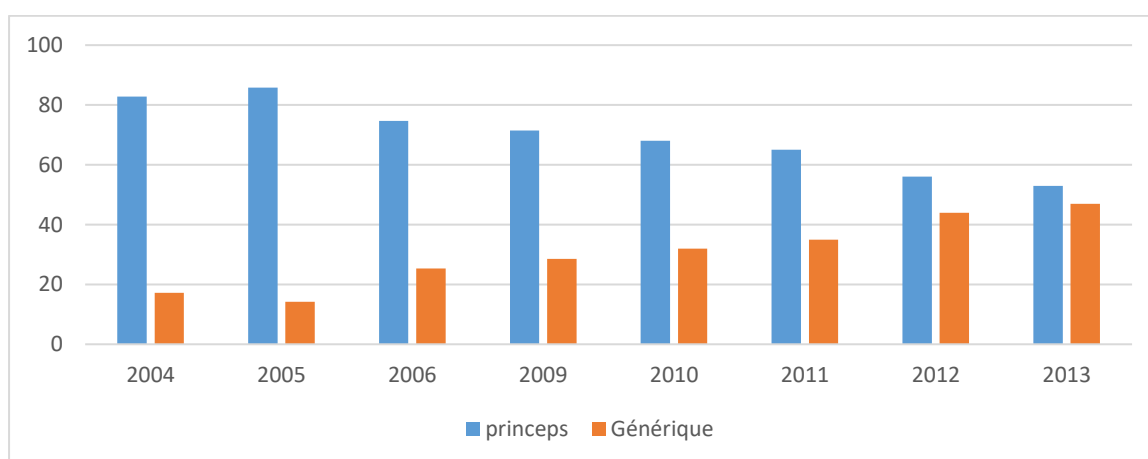
1.1. La place de la production locale dans la consommation pharmaceutique en Algérie

:

Réellement, le médicament générique représente depuis quelques années la solution idéale et le choix principal des pays afin de contenir les dépenses de santé et réduire les factures d'importations. En Algérie, la mise en place d'une politique de promotion de la production nationale a participé à la sensibilisation et l'acceptation partielle des médicaments génériques par la population locale. La chose qui a contribué dans le développement de l'offre de ces derniers en passant de 21 % en 2004 à presque 47 % en 2013 (voir le graphique N°3.2) d'une part et de la consommation en passant de 17,23 % en 2004 à 35 % en 2011. Une croissance qui n'est pas due qu'à l'acceptation des médicaments génériques, mais à d'autres facteurs tels : la mise en place du tarif de référence et le droit de substitution.

Selon les résultats de l'enquête menée par la société Immar Research & Consultancy pour le compte de l'Union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP) sur la consommation des médicaments en Algérie, appliquée sur un échantillon de 2600 personnes interviewées. 91 % de la population acceptent de consommer un produit fabriqué localement et trouve que ces produits sont efficaces. Ce taux de confiance très important est essentiellement constaté dans le milieu rural et par la tranche d'âge dès 50 ans et plus. L'étude menée sous forme de sondage indique que 58 % des interviewés consomment des médicaments génériques. Pour 55 % de cet échantillon, le pharmacien propose spontanément des produits génériques.

Graphique N°3.2 : évolution du marché du générique et princeps en Algérie durant la période 2004-2013



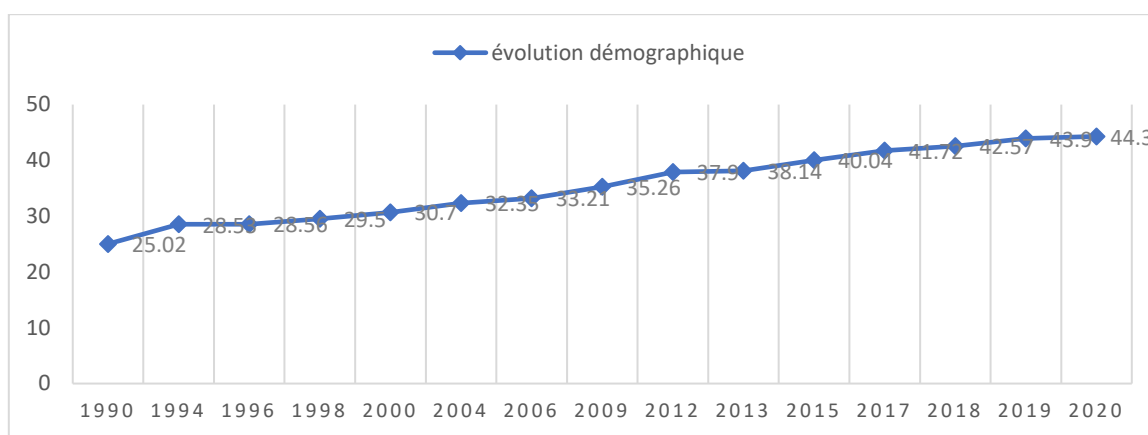
Source : données combinées de différentes sources (MSPRH, Mahfoud, N. & Brahamia, B. (2012). Évaluation de la part des dépenses pharmaceutiques dans les dépenses d'assurance maladie en Algérie. Séminaire national sur l'évaluation économique en santé, 20 p.)

1.2. L'atmosphère socio-économique du développement du marché pharmaceutique en Algérie :

1.2.1. L'environnement socio-démographique :

La taille de la population en Algérie connaît une croissance continue avec un taux de développement de 1,8%²⁷⁸ passant de plus de 41 millions d'habitants en 2017 à plus de 44 millions en 2020 (voir le graphique N°3.3). L'Algérie occupe la première place en matière de taille de la population au Maghreb et la seconde en Afrique du Nord²⁷⁹.

Graphique N°3.3 : Croissance de la population algérienne 2017-2020 (millions d'habitants)



Source : ONS, 2019.

Selon le rapport annuel du programme des Nations Unies pour le développement humain (PNUD) de 2019, l'âge moyen de la population algérienne est de 27,5 ans et l'espérance de vie est de 76,3 ans ce qui représente une durée relativement élevée. Le rapport a mentionné que l'Algérie a gagné trois places par rapport au classement de 2018 pour arriver à la 82^e place sur 189 pays avec un indice de développement humain « IDH » égale à 0,759 qualifié comme « élevé »²⁸⁰.

1.2.2 L'environnement économique et réglementaire :

Ces deux types d'environnements influent d'une façon continue sur le secteur pharmaceutique, particulièrement sur les importations, sur les quantités commandées et évidemment sur les prix des produits. L'économie algérienne est une économie qui dépend majoritairement et fortement de ses rentes principalement les hydrocarbures. Celle-ci a connue durant la période 2014-2016 des contraintes de poids, à savoir la diminution du prix du baril de pétrole. Due à l'augmentation de l'offre par rapport à la demande. À compter de l'année 2017, une amélioration remarquable a touché le prix du baril, elle a

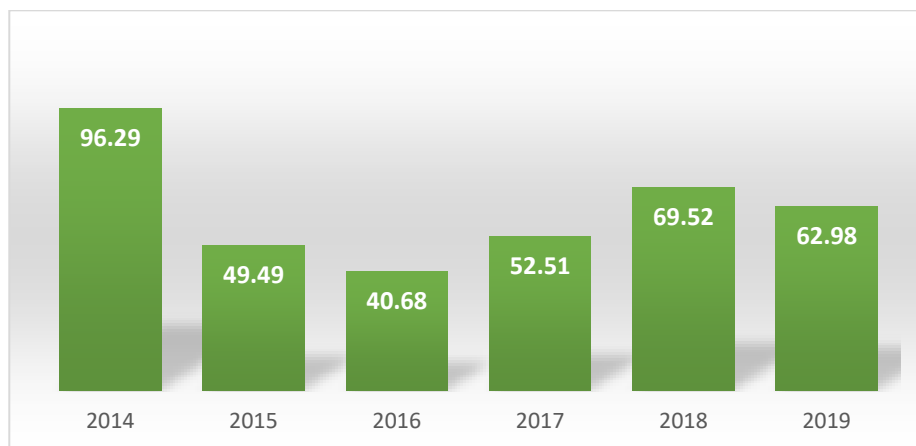
²⁷⁸ PNUD. (2019). Rapport annuel du programme des Nations Unies pour le développement humain.

²⁷⁹ Oxford Business Group. (2018). Op cit, p 03.

²⁸⁰ PNUD. (2019). Op cit, p 25.

progressé même durant l'année 2018 (voir le graphique N°2.4). La crise de 2014 a engendré un déséquilibre durable de la balance des paiements (-22 milliards USD en 2017 et -18 milliards USD en 2018) et a abouti à l'instauration de sévères restrictions de la part de l'état au commerce d'importation²⁸¹.

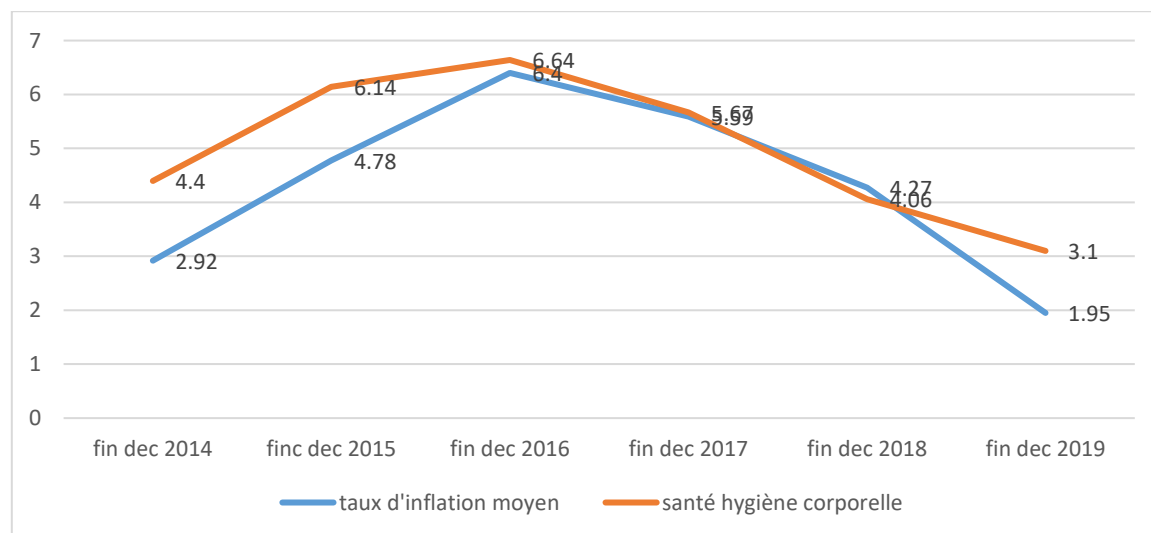
Graphique N°3.4 : prix annuel moyen du pétrole brut entre 2014 et 2019.



Source : statista 2019.

L'année 2014 a été marquée ainsi par la croissance du taux d'inflation qui est passé de 2,92 en 2014 à 6,4 en 2016, une hausse qui n'a pu être maîtrisée qu'à partir de 2017 grâce aux efforts qui se sont avérés inutiles (voir le graphique N°3.5)

Graphique N°2.5 : taux d'inflation moyen et la variation moyenne de l'indice des prix à la consommation dans la santé hygiène corporelle à fin décembre 2019



Source : ministère des Finances, 2020.

Plusieurs facteurs ont poussé les autorités publiques à instaurer une nouvelle loi sur la santé en juillet 2018. Celle-ci assure la réorganisation du système de santé d'une part et accroît le rôle du secteur privé tout en le solidifiant d'autre part. Dans le but de combler les

²⁸¹ Ministère des finances algérien, 2019.

ressources manquantes du secteur public, et de répondre à l'évolution continue de la démographie, de la demande et des maladies non transmissibles.

2. Les challenges économiques qu'affronte l'industrie pharmaceutique algérienne :

Le marché Algérien des médicaments a marqué une véritable évolution pour atteindre 3,8 milliards USD de chiffre d'affaires, ce qui représente 4 % du chiffre d'affaires mondial²⁸².

La politique pharmaceutique entreprise par l'Algérie ces dernières années qui consiste à promouvoir la production nationale et réduire le montant élevé d'importation des produits tout en se basant sur trois principaux acteurs : gouvernement, fabricants locaux et partenaires étrangers, commençait à connaître ses fruits. Les importations sont passées de 2,5 milliards USD en 2014 à 1,9 milliard USD en 2017 (voir le graphique N°3.12 p.163) une baisse remarquable qui n'a pas duré longtemps, l'année 2018 a enregistré une hausse de 14,4 % l'équivalent de 2,17 milliards USD. Quant à la production locale, elle a augmenté en valeur de 25 % en 2008 à presque 65 % en 2018²⁸³ et ce principalement à cause de l'instauration de plusieurs lois qui obligent les importateurs de médicaments à produire localement. Une démarche qui a mis ces derniers dans la contrainte d'exploiter plus de 75 unités de production locale.

L'industrie pharmaceutique en Algérie a pu en 20 vingt ans faire un grand saut dans le chemin de son développement, celle-ci est passée de 473 millions USD en 2008 à près de deux millions de dollars en 2017²⁸⁴. Des résultats qui ont permis de minimiser les factures d'importation, la dépendance aux laboratoires étrangers et d'assurer une certaine autonomie dans un nombre important de produits.

L'activité pharmaceutique en Algérie se partage entre les laboratoires nationaux publics et privés et les laboratoires étrangers installés localement qui produisent ou sous-traitent avec d'autres laboratoires ou petites entreprises spécialisées dans la production et le conditionnement primaire et secondaire. En 2018, les résultats du classement établi par IMS Health ont montré que presque la moitié des vingt premiers laboratoires pharmaceutiques sont des laboratoires nationaux (voir le tableau N°3.4).

²⁸² IQVIA. (2019). The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023 : Forecasts and Areas to Watch. The IQVIA Institute for Human Data Science, Institute Report January 19, 2019.

²⁸³ Oxford business group. (2018). Op cit, p05.

²⁸⁴ UNOP. (2018). Op cit, p 19.

Tableau N°3.4 : classement des laboratoires pharmaceutiques en Algérie au 30/11/2018.

N°	Laboratoire	Valeurs en DZD	Origine
01	SANOFI	55 505 467 930,00	
02	EL KENDI	39 154 244 921,00	National
03	NOVO NORDISK	37 352 194 974,00	
04	GALAXO SMITH KLINE	24 402 717 143,00	
05	HIKMA PHARMA	22 950 880 405,00	
06	BIOPHARM	17 707 996 845,00	National
07	MERINAL	15 115 491 474,00	National
08	PHARMALLIANCE	14 639 668 153,00	National
09	ASTRAZENECA	13 475 982 697,00	
10	BIOCARE	12 584 608 160,00	National
11	SAIDAL	11 949 647 640,00	National
12	PFIZER	11 939 377 745,00	
13	BEKER	11 934 563 254,00	National
14	URGO	8 429 872 989,00	
15	NOVARTIS	8 045 086 207,00	
16	MSD (Merck & Co)	7 433 989 143,00	
17	BIOGALENIC	7 292 633 526,00	National
18	MERCK SERONO	6 692 868 011,00	
19	BAYER SANTE FAMIL	6 508 061 779,00	
20	SOPHAL	5 842 816 420,00	National

Source : IMS health. (2018). Classement des laboratoires pharmaceutiques en Algérie en valeur, SIPHAL.

Le tableau ci-dessus montre que les laboratoires pharmaceutiques nationaux occupent la seconde place de la classification du secteur, la majorité sont des entreprises jeunes qui ont réussi à pénétrer le marché et se spécialiser dans un nombre important d'aires thérapeutiques. Sans oublié Saidal, le laboratoire public qui ne cesse de se développer et de marquer sa présence au niveau national et international. Concernant les laboratoires étrangers exerçant sur le territoire national, la première place est occupée par la France (SANOFI, BAYER, URGO, ..) avec 18,67 % de part de marché, suivi par la Grande-Bretagne (BEKER, GSK), les États-Unis (NOVO NORDISK, MERCK & CO), l'Allemagne, la Suisse, l'Espagne, le Danemark, L'Inde et l'Italie²⁸⁵.

3. Les variables impactant la formule pharmaceutique algérienne :

En plus des facteurs économiques, plusieurs variables impactent l'industrie pharmaceutique nationale à savoir :

²⁸⁵ Aissaoui, N. (2020). The Algerian pharmaceutical market ; specifics and characteristics. Revue des études et recherches en logistique et développement, Vol 1, N° 1.

3.1. La propagation des maladies non transmissibles :

Avec leurs développements rapides et continues et l'augmentation du taux des décès liés à celles-ci, les maladies non transmissibles telles que : les maladies cardiovasculaires, les cancers, les maladies respiratoires chronique, le diabète, etc. sont considérées comme les maladies du siècle et représentent de réels problèmes de santé publique.

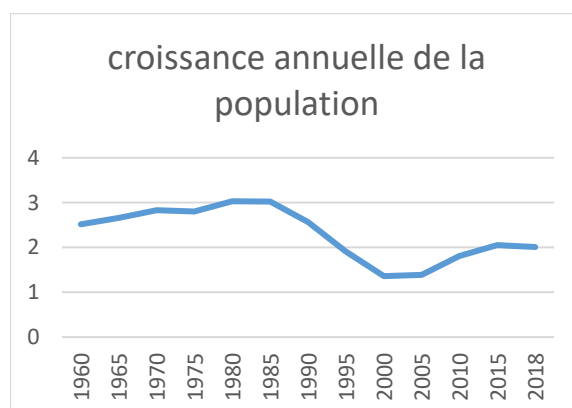
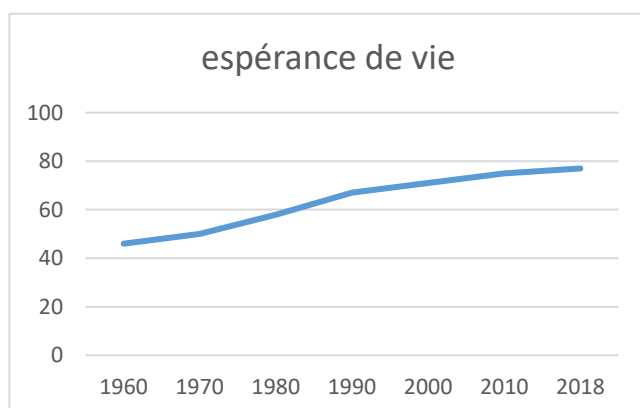
En Algérie, malgré le fait que l'espérance de vie de la population a dépassé la barre des 77 ans depuis 2018²⁸⁶, le pays n'est pas à l'abri de ce type de pathologies. Si on prend le diabète comme exemple, le taux de prévalence est passé de 8 % en 2003 pour atteindre 14 % en 2017. Quant à l'hypertension artérielle le taux a touché la barre des 35 % chez les adultes selon les données de l'enquête menée par l'OMS 2016-2017. Des taux qui ne cessent d'augmenter et qui pèsent de plus en plus lourd sur les dépenses publiques.

3.2. L'allongement de l'espérance de vie et l'accroissement de la population âgée :

Depuis 2002, l'année qui a enregistré le plus faible taux de croissance de 1,28, la population algérienne connaît une augmentation continue, avec un taux de croissance annuel de 2,01 % enregistrant une baisse 0,03 par rapport à 2017 (Voir le graphique N°3.7).

Graphique N°3.6 : espérance de vie à la naissance en Algérie

Graphique N°3.7 : croissance annuelle de la population algérienne (en % de la population totale)



Source : banque mondiale

L'Algérie a connu ces dernières années une croissance démographique remarquable et continue. Le pays est passé de 34,5 millions d'habitants en 2008 à 43,9 millions en 2019, soit un accroissement de 9 millions d'individus d'une part. D'autre part, le croisement des pyramides des âges entre les deux périodes donne une image claire sur l'existence d'une transition démographique qui se poursuit. Cette transition s'explique par un rétrécissement de la tranche d'âge allant de 15 à 24 ans et élargissement remarquable dans la base et le

²⁸⁶ Banque mondiale. (2018). Perspective monde. Banque mondiale.

centre de la pyramide touchant les tranches d'âge de 0 à 14 ans et de 30 à 70 ans (voir la figure N°3.8).

Graphique N°3.8 : la pyramide des âges en Algérie de 2008 à 2019



Source : OMS, 2019.

L'évolution de l'espérance de vie de la population et du nombre des personnes âgées, met les pouvoirs publics et l'industrie pharmaceutique en face de nouveaux défis et de nouvelles demandes. Elle oblige l'état à mettre en place dans les hôpitaux de nouvelles spécialités médicales traitant et s'occupant de cette tranche de la population et des maladies du vieillissement tel la gérontologie et la gériatrie. De plus, elle encourage la production nationale des médicaments traitants ce type de pathologies afin d'alléger les factures d'importation de ces derniers qui avec l'augmentation du nombre de la population âgée deviennent de plus en plus lourdes.

3.3. L'apparition d'une nouvelle demande provenant de la classe moyenne :

Deux principaux facteurs ont participé à l'augmentation de la consommation des produits pharmaceutiques :

Le premier concerne l'augmentation des salaires qu'a connus les fonctionnaires algériens de différents grades et fonctions pendant la période 2011-2013 dans différents secteurs. A généré la création d'une nouvelle classe moyenne dans la société, une catégorie de personnes qui est prête à dépenser plus et par conséquent consommé plus.

Une amélioration considérable dans les salaires qui a déclenché chez les bénéficiaires la volonté d'avoir un meilleur niveau de vie. Ceci s'est traduit par une série de croissances dans : l'acquisition de voitures, la souscription à différentes formules d'hébergement, la scolarisation des enfants dans des établissements éducatifs privés et la programmation des voyages au niveau national et international. Duru (1977) considère que dans les classes

défavorisées, la maladie n'est prise en considération que si elle a en conséquence une altération dégressive des facultés capables de rendre l'individu impuissant. Par contre, pour la classe moyenne, la maladie est perçue comme une altération progressive de la santé que l'on peut prévenir et guérir à tout moment. Les patients n'hésitent pas à consulter même pour un trouble bénin, ce qui induit une consommation médicale très importante.

Le second facteur est relatif à la mise en place du tarif de référence « TR » depuis 2001 qui n'a été véritablement appliqué qu'en avril 2006, comme dispositif qui a pour but protéger le pouvoir d'achat de la population. À cette période-là, le tarif de référence n'a touché que 116 DCI (dénomination commune internationale) sur un total de 1135²⁸⁷. Malgré les bienfaits qu'a apporté le tarif de référence en termes de préservation du pouvoir d'achat, depuis son introduction, il a engendré une évolution rapide du volume des produits pharmaceutiques soumis au TR consommés. La liste des produits pharmaceutiques soumis au tarif de référence a commencé de s'élargir une fois la notion de TR par thérapie a été introduite pour arriver en 2018 à 6191 spécialité figurant sur la liste des produits remboursables par la sécurité sociale²⁸⁸.

4. Un secteur et un marché fortement règlementé :

4.1. La gestion des pratiques illégales des producteurs :

En Algérie, la mise en place d'une politique gouvernementale qui régit et contrôle les actes des producteurs et importateurs sur le marché, permet de maîtriser tout acte illégal au sein de l'industrie pharmaceutique. Et en même temps représente une barrière à ces derniers qui cherchent à vendre leurs produits avec tous les moyens possibles légaux ou interdit.

Les produits pharmaceutiques sont des produits spéciaux, contrairement aux autres produits l'acheteur n'est pas le décideur final. C'est le médecin prescripteur en premier lieu et le pharmacien en second lieu qui peut substituer le produit en cas de non-disponibilité du produit demandé. Ces derniers doivent être à jour et bien formé sur les éventuelles nouveautés du secteur pas seulement au niveau local, mais aussi au niveau international.

La formation médicale peut avoir plusieurs formes, elle peut se faire à travers les visites des délégués médicaux dans les officines et chez les médecins. Une action qui peut influencer l'avis des médecins et favoriser certains laboratoires. De ce fait l'état algérien a mis en place une législation ferme qui interdit aux fabricants, aux importateurs et aux entreprises chargées de la promotion d'avantager financièrement ou matériellement d'une façon directe ou indirecte le personnel de santé (JORADP, 1992).

²⁸⁷ Snoussi. (2015). Op cit, p 121.

²⁸⁸ Aissaoui. (2020). Op cit, p 74.

4.2. La politique tarifaire comme menace du développement des producteurs :

La forte pression exercée sur les prix des produits pharmaceutiques particulièrement les médicaments représente un des obstacles auxquels sont confrontés les fabricants nationaux, pour le développement de l'industrie pharmaceutique locale et la pénétration du marché extérieur.

L'étude menée par IQVIA sur la politique tarifaire en Algérie pour le compte de l'UNOP en 2018 par rapport à huit pays de référence (France, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Grèce, Turquie, Maroc et Tunisie). A dévoilé que les prix des produits pharmaceutiques locaux sont considérés comme les plus bas par rapport aux autres pays de la sélection à l'exception de la Turquie. Ce qui affecte la continuité et la durabilité de l'investissement des producteurs nationaux d'une part et l'objectif de l'état à couvrir 70 % des besoins en médicaments. Alors que la politique de tarification mise en vigueur vise à promouvoir et booster la production locale, la tarification de référence et la réduction des coûts ont baissé les prix. Ce qui a engendré une crise de marge et un retard des lancements sur les marchés nationaux comme internationaux²⁸⁹.

II. La situation actuelle de l'industrie pharmaceutique :

1. Le marché algérien du médicament : état des lieux

Un marché qui ne cesse de se développer grâce à une politique d'investissement et de promotion de la production nationale et un ensemble d'avantages mis à la disposition des différents acteurs du marché. Plusieurs organismes nous permettent d'avoir les différentes informations et données relatives à ce développement (Ministère de la Santé, UNOP, FCE, ...). Dans ce qui suit nous allons essayer de voir la situation réelle du marché de médicament national à travers les données fournies par les organismes cités ci-dessus :

- Un marché important par sa taille et sa consommation, avec un chiffre d'affaires annuel de 3,8 milliards d'euro ce qui représente 4 % du C A annuel mondial²⁹⁰, il ne cesse de se développer au cours de ces dernières années.
 - Une croissance maintenue à un taux de 6.6 % pour but d'atteindre 4.1 milliards de dollars en 2021. Ce qui lui a permis d'occuper la 3^e place dans la région de MENA (Middle East and North Africa)²⁹¹ en 2017.
- Malgré une production locale de plus en plus importante et croissante, qui est passée de 25 % en 2008 à 57 % en 2017 et jusqu'à 65 % en 2018, La facture étrangère du médicament reste

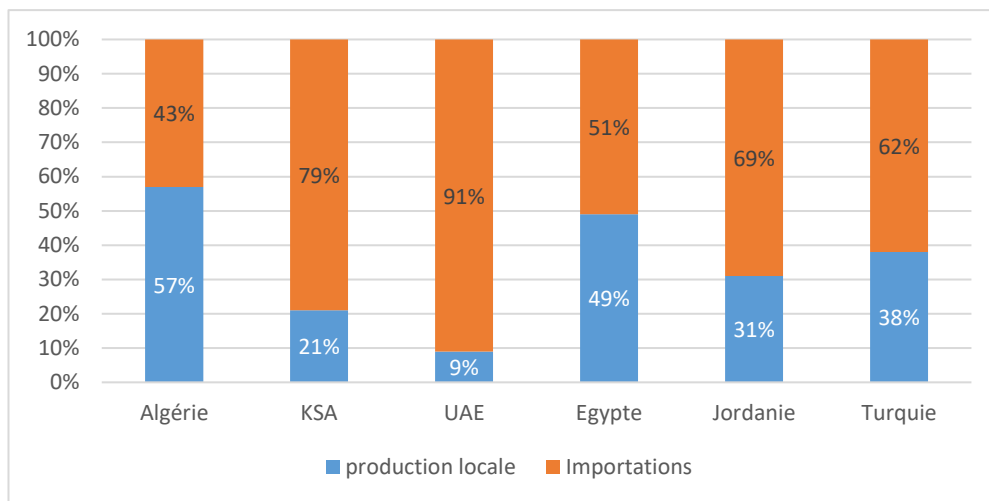
²⁸⁹ IQVIA. (2018). Op cit, p 28-29.

²⁹⁰ IQVIA. (2019). The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023 : Forecasts and Areas to Watch. the IQVIA Institute for Human Data Science, Institute Report January 19, 2019.

²⁹¹ Étude livrée par IQVIA, cabinet international de référence pour la fourniture d'informations et statistiques des marchés pharmaceutiques internationaux.

lourde et importante passant de 1892,86 millions USD en 2017 à 2166,26 millions USD en 2018 avec une hausse de 14,44 %²⁹². Voir graphique N°3.9

Graphique N°3.9 : Estimation des importations par rapport à la production locale, marché pharmaceutique de vente au détail (Milliards de dollars, 2017)



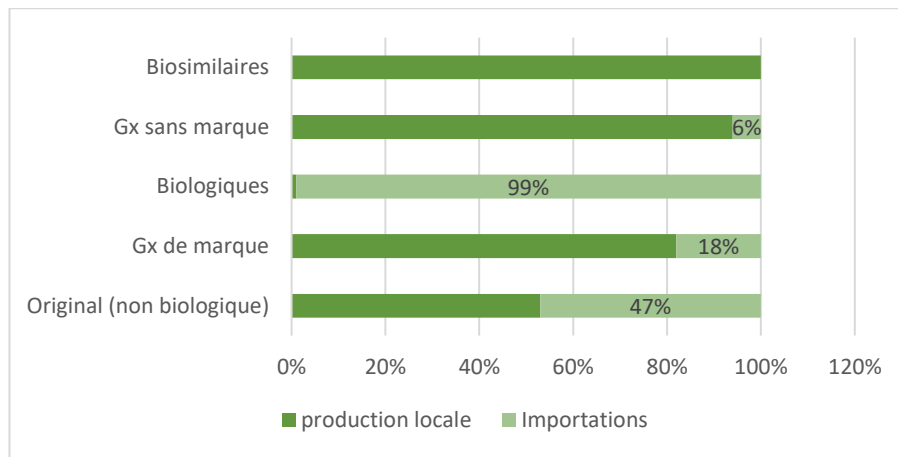
Source : IQIVIA. (2018). Rapport final, L'UNOP : la politique tarifaire en Algérie.

- Une production locale spécialisée principalement dans la fabrication des médicaments génériques et des bio similaires avec 94 % et 100 % (voir graphique N°3.10). Et des médicaments locaux de plus en plus acceptés (80 % des Algériens font confiance dans les médicaments fabriqués localement) et consommés par la population avec un taux de consommation de 58 % en 2018²⁹³. Des résultats expliqués par la hausse du taux de la production nationale et la disponibilité d'un large choix de médicaments génériques locaux. Ainsi qu'à la baisse des taux de médicaments importés d'une part et aux efforts fournis par l'état en termes de promotion de la production nationale et l'encouragement de la substitution par un générique par les pharmaciens.
- Des produits locaux proposés à des prix 73 % moins chers par rapport aux médicaments importés, jugés efficaces et choisis par « préférence nationale ». Des prix relativement bas en comparaison avec ceux de certains pays européens et méditerranéens. Ces derniers doivent être révisés pour permettre aux producteurs une rémunération correcte et encourager l'investissement interne.

Graphique N°3.10 : Estimation des importations par rapport à la production locale ; par catégorie de médicaments

²⁹² Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, (2018), ministère des finances. Direction générale des douanes

²⁹³ IMMAR research and consultancy. (2018). Étude sur la consommation des médicaments en Algérie, Février-Mars / 2018, UNOP



Source : IQIVIA, (2018), rapport final, L'UNOP : la politique tarifaire en Algérie.

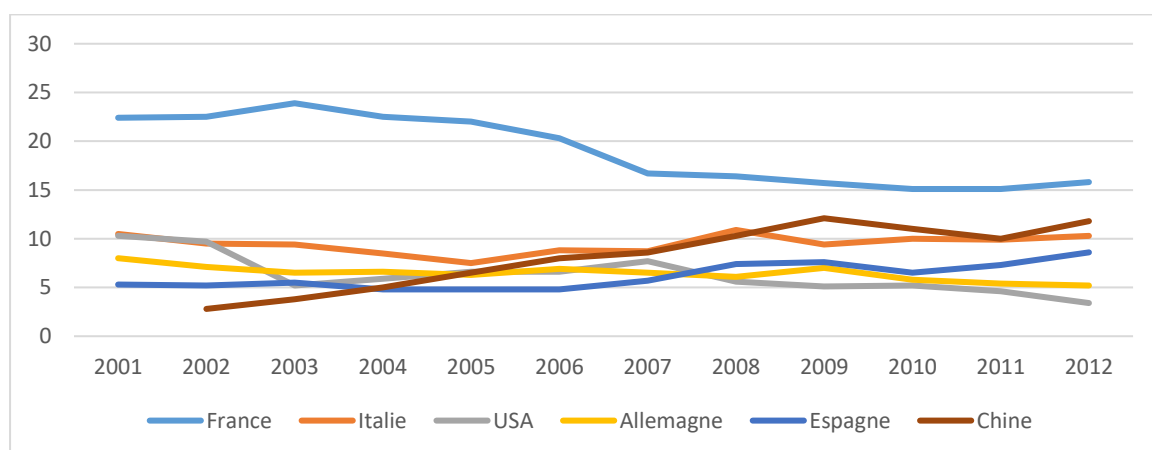
- Il est important de soulever le rôle capital de la caisse de sécurité sociale (CNAS) dans la prise en charge de la facture nationale du médicament. Cette dernière a supporté une hausse constante du coût des médicaments remboursables en comparant le montant de la facture qui arrêtée à 148 milliards de dinars en 2013 par rapport à celle de 2018 arrivée à 226 milliards de dinars. Des résultats dus à une mauvaise utilisation des ordonnances prescrites à la demande du patient sans aucune relation avec l'état de santé de ce dernier.

2. L'état de L'exportation et l'importation en Algérie :

2.1. L'importation en Algérie :

Avant que la Chine n'accapare la majorité des parts d'exportations en Algérie en 2013, la France détenait la majorité des parts dans tous les secteurs. Elle représentait le premier fournisseur du pays en matière d'exportation des céréales, de l'automobile et des produits pharmaceutique avec un taux de 12.4 % (Voir graphique N°3.11).

Graphique N°3.11 : les plus importants fournisseurs de l'Algérie durant la période 2001-2012



Source : ONS. (2014). Évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2001 à 2012. Collection statistiques N°182/2014, série E : statistiques économiques N°75.

L'industrie pharmaceutique en Algérie représente un secteur où le taux d'importation est très important par rapport à la production locale (43 % en 2017 selon l'UNOP). Malgré le fait que

les résultats sont satisfaisants d'une année à une autre, les taux restent importants et les inquiétudes des acteurs du marché pharmaceutique algérien persistent. Cette élévation du taux d'importation est due à l'utilisation passée de la majorité des laboratoires pharmaceutique la France comme territoire de transit pour leur importation en Algérie²⁹⁴.

En 1992, l'état algérien a pris un nouveau tournant qui a changé les donnees, de nouveaux dispositifs qui permettent une ouverture du marché et annulent les anciennes procédures mises en place. Les importateurs ne seront plus obligés de soumissionner aux appels d'offres présentés par les pouvoirs publics. Cette démarche a permis l'ouverture du marché a de multiples nouvelles importations vers le pays. Ce changement du statut économique a été accompagné par l'instauration d'une nouvelle politique pharmaceutique strictement réglementée depuis 2009.

Cette dernière vise à garantir la disponibilité des médicaments et faciliter l'accès à l'ensemble de la population. Offrir des médicaments de qualité, assurer une prescription rationnelle des médicaments, limiter les dépenses de santé relatives à l'importation par une rationalisation des achats.

L'instauration des lois et règlements de 1992 précisément le décret exécutif N° 92-286 du 6 juillet 1992 modifié et complété, a permis d'améliorer le contrôle et la gestion des importations de médicament. Et la protection et la promotion de la santé en Algérie d'autre part. Ces lois incluent le contrôle et l'analyse détaillée des données présentées relatives à l'innocuité, l'efficacité et la qualité, et la détermination des indications du produit pharmaceutique en voie d'importation.

En 2008, de nouvelles dispositions ont été prises par l'état algérien pour réguler les importations. Un arrêté ministériel²⁹⁵ du 30 octobre 2008 qui impose aux investisseurs pharmaceutiques de s'engager dans la production locale, et interdit l'importation des médicaments existants dans le marché et produits localement²⁹⁶. Une contrainte qui devient une opportunité pour les fabricants locaux, et qui permet d'encourager la production nationale et rentabiliser les investissements nationaux. Cet arrêté a visé principalement la baisse des prix résultant de la réduction du volume des importations.

Cet arrêté fixe les conditions et les principales charges à respecter lors d'une importation de produits pharmaceutiques ou de dispositifs médicaux à usage humain. En voici quelques exemples :

²⁹⁴ Arezki, L. (2018). Industrie pharmaceutique : quel avenir ? L'exemple de l'Algérie. Édition l'Harmattan, 164p.

²⁹⁵ Arrêté du 30 octobre 2008, fixant le Cahier des conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine.

²⁹⁶ Arrêté du 8 mai 2011, relatif à l'interdiction d'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie.

- Les produits importés doivent être procurés uniquement auprès d'un fabricant ou de son représentant qui détient une autorisation émise par les autorités sanitaires compétentes de son pays d'origine, (Art. 3, alinéa 2)
- L'importateur doit déléguer la responsabilité technique de l'activité d'importation et de distribution à un pharmacien (Art. 3, alinéa 3).
- Avant le dédouanement, l'importateur est tenu de réaliser des contrôles de conformité de ces produits importés auprès du laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (LNCPP), représente l'une des principales tâches du pharmacien directeur technique (Art .4).
- Une vignette qui contient le prix de vente au public doit être collée sur le conditionnement de tous les médicaments destinés à la commercialisation en officine (Art. 5).
- L'importateur est soumis aux contrôles et vérification de la bonne application et le respect des opérations et prestations fixées par le cahier des conditions techniques (Art. 6).
- Un certificat de conformité délivré par le LNCPP pour chaque lot de produits importés doit être à la disposition de l'importateur (Art. 7).
- L'ensemble des produits pharmaceutiques importés doivent avoir, à la date de leur dédouanement, une validité égale ou supérieure aux 2/3 de leur durée de vie. (Art .8).
- Les conditionnements des médicaments doivent s'accorder aux normes internationales en vigueur et être conforme aux spécifications requises en Algérie (Art .11).
- Les mentions légales doivent figurer obligatoirement sur le conditionnement interne et externe des produits importés, en caractère apparents, facilement lisibles et ineffaçables, en langue arabe et toutes langues étrangères utilisées en Algérie (Art .12).
- Chaque produit pharmaceutique importé doit contenir une notice comportant les indications thérapeutiques, la posologie, les effets indésirables, les contres indications, les précautions d'emploi, les autres mentions nécessaires à l'usage du produit. En plus de la dénomination ou la raison sociale et l'adresse du siège du laboratoire fabricant (Art. 13).

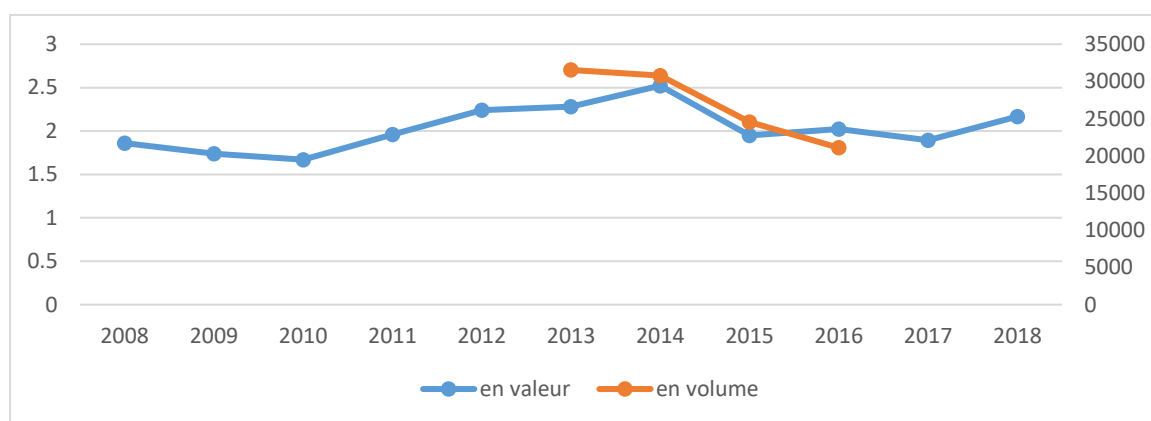
L'ouverture du marché et les différentes réformes et dispositions appliquées par l'état, ont participé fortement à la réorganisation du secteur pharmaceutique. Particulièrement par la création de la pharmacie centrale des hôpitaux qui a pour mission principale l'approvisionnement des différentes structures sanitaires publiques, l'implantation de multiples laboratoires internationaux en tant qu'importateurs grossistes comme Sanofi, LPA, GlaxoSmithKline (ex Glaxo-Wellcome).

Afin de rendre ces nouvelles réglementations plus efficaces, les autorités publiques ont restreint les décisions d'enregistrement de nouvelles molécules ce qui a engendré une fixation du nombre de produits sur la nomenclature en application. Depuis la limitation des enregistrements en 1996 et jusqu'au 01 juillet 2018, la nomenclature nationale des produits

pharmaceutiques à usage humain compte 4627 produits enregistrés, 2374 faisant l'objet d'un retrait et 387 médicaments non renouvelés. 76 % des médicaments enregistrés sont des génériques et 24 % des princeps dont 60 % de ces produits sont produits localement.

Grâce aux efforts mis au point par les autorités publiques pour réguler les importations ainsi que pour booster la production locale, les factures des importations des produits pharmaceutiques ont connues une baisse durant la période allant de 2008 à 2010. Mais ils ont marqué d'importantes hausse dans la période qui suit allant de 2011 à 2014 malgré la baisse des quantités de produits importés due à l'augmentation des prix des médicaments. Alors qu'on remarque plus au moins une baisse accompagnée d'une stabilité des valeurs dans la dernière période allant de 2015 à 2018. Voir graphique N°3.12

Graphique N° 3.12 : Évolution des importations des médicaments en valeur et en volume de 2008 à 2018 en milliards de dollars/ tonnes



Source : données combinées de différentes sources, UNOP, ONS, statistiques du commerce extérieur (ministère des Finances, direction générale de douane).

2.2. L'exportation algérienne :

En 2018, le volume global des exportations a été enregistré à 41,17 milliards de dollars US, des recettes en augmentation de 16,98 % par rapport aux résultats enregistrés en 2017. La part la plus importante a été accaparée par les hydrocarbures avec 93.13 %, en marquant une augmentation de 15.26 % par rapport à 2017. Tandis que celle des produits « hors hydrocarbures » a été noté à 6.87 % du volume global des exportations soit une augmentation de 46.63 % en comparaison avec 2017²⁹⁷.

Cependant, les exportations en matière de biens de consommation non alimentaires où se classe les médicaments ont enregistré une part de 0.08 %. Un taux très peu important par rapport à ceux d'autres produits destinés à l'exportation tels les demis produits avec 5.45 % et les produits alimentaires avec 0.91 %. Sachant que les principaux produits pharmaceutiques

²⁹⁷ Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie. (2018), ministère de la finance. Direction générale des douanes.

algériens présents dans le marché mondial sont les antibiotiques, les vaccins, les antisera, etc. Les antibiotiques en particulier sont exportés principalement en France et au Mexique²⁹⁸.

Ces dernières années, l'exportation en Algérie commence à se développer petit à petit. Selon le directeur l'UNOP Mr KERRAR, 15 entreprises algériennes exportent des produits pharmaceutiques, particulièrement, vers l'Afrique. On peut citer le laboratoire BIOPHARM qui exporte quinze marques de ces produits vers la Mauritanie, le Mali et le Niger, Tunisie, Libye depuis 2011. Et le laboratoire MERINAL qui exporte ces produits vers 7 pays d'Afrique de l'ouest (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Mali, Congo-Brazzaville, Mauritanie, Guinée, Niger) et ses produits sont en cours d'enregistrement dans de nombreux autres.

Il faut noter que pour que le marché algérien de médicaments arrive à avoir une place dans le marché mondial, il faut qu'il fixe d'autres politiques que celle visant la minimisation des importations et la promotion de la production locale. Dans un autre angle, afin que les produits algériens peuvent être exportés et acceptés par les populations internationales, ils doivent être conformes aux normes internationales, suivre la réglementation universelle en vigueur, respecter le rapport coût-efficacité (prix- efficacité thérapeutique) et s'aligner avec la technologie mise en place en international.

Un autre point nous semble important à citer, concerne le prix des médicaments locaux qui posent une barrière à l'évolution du secteur pharmaceutique en général et aux investisseurs algériens en particulier. Une politique tarifaire qui a pour objectif de promouvoir la production locale, mais qui pose d'énormes difficultés en interne et externe. Des prix relativement bas qui causent des difficultés à l'exportation, à acquérir de nouveaux investisseurs et à investir dans la recherche et développement.

3. Le cadre d'implantation en Algérie :

L'état algérien est arrivé à atteindre 65 % de couverture de marché par des médicaments produits localement, grâce à la création d'un environnement favorable aux investisseurs nationaux et étrangers, et à une politique qui favorise l'investissement dans la production locale et aux avantages accordés aux producteurs.

De ce fait, les pouvoirs publics imposent à tout laboratoire pharmaceutique qui désire s'implanter en Algérie de s'associer avec un partenaire local et de créer et installer son site de fabrication en Algérie. Et surtout procéder à un transfert de technologie. Une action réfléchie et réussie, basée sur des relations d'aide au développement qui a permis une évolution constante de l'industrie pharmaceutique algérienne.

²⁹⁸ Arezki. (2018). Op cit, p 87.

Pour arriver à avoir une place au sein du marché pharmaceutique algérien, les nouveaux investisseurs doivent comprendre le fonctionnement de ce dernier, l'état de l'environnement externe, les besoins nécessaires à satisfaire, et faire preuve d'innovation du côté technique et stratégique.

3.1. L'apparition et le développement des accords de partenariat :

A. Le secteur public :

Après l'ouverture du marché et la libération du secteur pharmaceutique, les entreprises nationales se trouvaient confrontées à une concurrence accrue qui affectait négativement leurs évolutions et minimisait les parts sur le marché national du médicament. Pour y remédier, Ces dernières ont pris conscience des opportunités que peut apporter l'engagement dans des accords de partenariat avec des laboratoires internationaux intéressés par l'investissement dans l'industrie nationale. Une forme d'association qui peut apporter aux fabricants locaux une rentabilité supérieure et une certaine sécurité²⁹⁹ qui lui permettent une protection meilleure de la concurrence.

S'engager dans des accords de partenariat avec des laboratoires étrangers permet aux entreprises nationales d'acquérir des biens et services complémentaires nécessaires au développement de nouvelles activités, des connaissances technologiques et d'avoir une place auprès des clients réels et potentiels.

En 1990, en étant la seule entreprise publique sur le marché, SAIDAL avait l'avantage d'être la première entreprise à conclure des accords de partenariat sous plusieurs formes.

1. La joint-venture :

Le lancement dans des accords de partenariat n'a pas été une étape facile à franchir pour les laboratoires étrangers. Ces derniers n'ont pas accepté de s'engager dans des investissements locaux pour raison de manque d'avantages octroyés aux investisseurs étrangers et une faible protection des investissements en Algérie.

Une fois la promulgation du code des investissements de 1993³⁰⁰ relatif à la promotion des investissements qui avait pour but principal encourager et accorder aux investisseurs étrangers des avantages meilleurs. Le laboratoire national SAIDAL à relancer ces demandes de joint-venture en incluant les trois PHARMS. En 1994, l'entreprise est arrivée à signer quatre accords pour la création de quatre joint-ventures qui sont :

- « ALDAPH » installé à tizi-ouzou, une association entre SAIDAL et le laboratoire danois NOVO NORDISK, et entre le français PIERRE FABRE et les PHARMS.

²⁹⁹ Gervais, M. (2003). Stratégie de l'entreprise. Economica, Paris ;

³⁰⁰ Décret législatif n° 93-12 du 19 rabie ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

- « SOMEDIAL » a Oued Smar entre SAIDAL, les PHARMS et le groupement pharmaceutique européen.

- « PFIZER- SAIDAL-MANUFACTURING » « PSM » entre le laboratoire américain PFIZER (70 %), SAIDAL (30 %) et les PHARMS, pour la fabrication de formes sèches comprimés et gélules³⁰¹.

- RHONE POULENC SAIDAL avec le groupe RHÔNE POULENC et SAIDAL.

Des joint-ventures avec un montant de 28 millions de dollars US pour assurer capacité de production de 20 millions d'unités de vente des gammes des différents partenaires étrangers. De même ces joint-ventures garantirons la distribution directe ou indirecte à travers les réseaux des PHARMS des produits fabriqués. Pourtant, malgré tous les avantages accordés par les autorités publiques, ces associations n'ont pas aboutis à des résultats favorables, pour diverses raisons : des obligations mal définies pour les partenaires, une situation sécuritaire difficile et la difficulté de trouver des terrains aux alentours d'Alger³⁰². Ce n'est qu'en 1998 que SAIDAL est arrivée à relancer les accords concernant la mise en œuvres des quatre projets signés et non respectés en 1994 cités auparavant, après une longue négociation.

Depuis la transformation de l'entreprise en un groupe industriel en 1998, ce dernier ne cesse de s'allier et de se développer, il est arrivé à signer plusieurs joint-ventures avec des laboratoires étrangers et des partenaires privés nationaux. On peut citer :

- En 1999, JORAS : avec le partenaire jordanien Dar Al Dawa, et SAIDAL-GALAXO-WELLCOME avec le laboratoire britannique GALAXO WELLCOME.

- En 2004 : SOLUPHARM avec un partenaire algérien, et ABOLMED avec un partenaire russe.

- En 2012, avec NORTH-AFRICA HOLDING pour la fabrication des anticancéreux.

- En 2014 : SAIDAL-JULPHAR pour la production des produits injectables et ophtalmique. Et un second partenariat avec la firme portugaise Atral

- En 2017 : entre SAIDAL (60 %) et le laboratoire jordanien bio center d'ACDIMA (40 %) pour la fabrication de médicaments génériques.

2. Les contrats de façonnage pharmaceutique ou de sous-traitance :

Le façonnage de médicament concerne la réalisation des produits d'un laboratoire X pour son compte dans les unités de production d'une entreprise Y.

³⁰¹ Rapport sectoriel N°1. (2011). L'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie, janvier 2011.

³⁰² Bellahcene-belkhems, O. (2015). Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. Thèse de doctorat en sciences économiques.

En ce qui concerne les contrats de façonnage, le groupe SAIDAL a signé plusieurs avec de multiples laboratoires étrangers dont AVENTIS PHARMA, PFIZER, DAR EL DAWA et d'autres nationaux à savoir : GENERIC LAB, SOLUPHARM, UNILAB, ...

3. Les contrats de licence :

Le contrat de licence est un mode de contrat qui autorise la fabrication des produits d'un laboratoire étranger sous licences, assurée par une assistance technique de ce dernier, pour objectif principal le transfert de savoir-faire. SAIDAL a arrivé à signer plusieurs contrats de licence :

- En 1994 : Avec le laboratoire français « SALVAY PHARMA » pour la réalisation de quatre produits dans différentes formes galéniques à savoir « Duspatalin », « l'Acidrine », « Algesale en pommade » et « Duphalac en suspension » ;
- En 1997 : avec « RHONE POULENC » pour la fabrication de neuf produits sous formes comprimés et liquides, avec « NOVO NORDISK » pour la production de « Danilase », et avec « DAR EL DAWA » pour la fabrication de six produits dont « Diclogestic gel » ;
- En 1998 : avec le laboratoire cubain « MEDICUBA » pour la fabrication de deux produits, avec le Jordanien « HAYET PHARMA » pour la production de quatre produits, et avec le laboratoire chinois « MEHEO » pour la fabrication « Gentamicine » et « Diazépam ».
- En 2004 : avec le laboratoire suisse « MEPHA » pour la fabrication des anti-inflammatoires « Diclofenac » et « Olphen en deux dosages 25 et 50 mg ».
- Alors qu'en 2006 : le groupe a signé un contrat avec le laboratoire indien « HETERO DRUGS LIMITED » pour la production de l'antiviral « Saïflu » utilisé dans le traitement de la grippe aviaire.

Ces accords permettent aux laboratoires étrangers de fabriquer leurs produits sans le recourt à l'investissement. Et permettent à SAIDAL d'avoir un apport technologique, d'élargir sa gamme de produits ce qui lui permet d'augmenter ces résultats et d'intégrer le marché mondial. Dans la plupart des cas une fois la réalisation du dossier technique, l'assistance technique livre ses matières premières et le contrôle de la qualité³⁰³. Ce qui a permis à SAIDAL de s'expérimenter en matière de ce dernier³⁰⁴.

Grâce à l'engagement de SAIDAL dans de multiples accords de diverses formes (joint-venture, contrat de façonnage, contrat de licence), cette dernière a pu créer un portefeuille

³⁰³ Bellahcene, O., Ferferales, M. Y. (2014). Effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur algérien de l'industrie pharmaceutique. Les cahiers du cread n°107-108.

³⁰⁴ Kernane. (2006). Op cit.

riche en partenaires et en produits. Et bénéficier d'un avantage concurrentiel qui résulte d'une réduction de coûts et d'une maîtrise du savoir-faire.

B. Le secteur privé national

La majorité des entreprises privées locales étaient des entreprises familiales spécialisées dans l'importation qui représentait l'activité de base³⁰⁵. L'absence de la maîtrise du volet industriel et la peur d'ouvrir leur capital à des partenaires nationaux étrangers à leur famille³⁰⁶, représentait une barrière à l'engagement dans la production locale. Leur seul recours était de s'orienter vers le conditionnement et l'établissement des accords sans engagements importants : les contrats de façonnage et de licence. Une décision étudiée qui garde l'entreprise dans sa zone de confort et de sécurité. Certains laboratoires ont noué des accords de partenariat avec des laboratoires étrangers tel :

- BIOPHARM a conclu des contrats de licence avec le laboratoire suédois ASTRA ZENECA, et de façonnage avec le laboratoire français COPLA et indiens RANBAXY. Alors qu'en 2012 le même laboratoire a conclu un accord de joint-venture avec le laboratoire ASTRA ZENECA selon la règle 51/49, pour la fabrication de médicaments qui traitent des maladies cardiovasculaires, neurologiques et les cancers.

- En 2017 : un accord de joint-venture a été conclu entre le laboratoire algérien HUPPHARMA et la société saoudienne Jamjoom Pharma, pour la fabrication d'une gamme de produits ophtalmiques. Et un second accord de joint-venture été signé entre la société algérienne Isly Holding et Ipsen Pharma Algérie, pour la production d'un médicament en oncologie.

- En 2019 : un accord de joint-venture entre l'entreprise algéro-turque Abdi Ibrahim Remède Pharma (AIRP) et la société allemande de l'industrie pharmaceutique Boehringer Ingelheim pour la fabrication locale de médicaments traitant l'hypertension et le diabète.

On remarque que les accords de partenariat des laboratoires privés nationaux sont dans un angle différent et en nombre moins importants que ceux établies par SAIDAL. Une méfiance de la part du privé algérien qui préfère des accords adaptés plus faciles à gérer et à résilier, et qui ne nécessite pas un engagement étendu.

L'investissement en Algérie en matière d'industrie pharmaceutique apporte à l'investisseur des avantages et des gains colossaux vu l'importance du marché et la hausse de la consommation de médicaments, mais en même temps. Le fait de se lancer dans telle opération lui occasionne des complications de formalités administratives et légales.

³⁰⁵ Ubifrance. (2009). Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie : perspectives et opportunités, p83.

³⁰⁶ Amalou, H., Dahache, C. (2007). Industrie pharmaceutique, recueil des fiches sous sectoriels. edpme-Edition septembre, p247.

L'implantation dans le pays reste une étape délicate, mais qui peut générer des bénéfices qui compensent pleinement les efforts fournis.

Synthèse de la section II :

L'industrie pharmaceutique algérienne est passée à son tour par quatre étapes clés durant son apparition. La première période va de sa création durant la période de colonisation en 1952 à 1982. Dans cette période deux principales entreprises pharmaceutiques régnaient sur le marché à savoir BIOTIC et PHARMAL contrôlées et gérées principalement par la PCA créer principalement pour assurer le monopole public. La seconde période a été marquée par une vague de restructuration et réorganisation organiques des entreprises et consistait principalement dans la séparation de la fonction de commercialisation de celle de production, la création de l'ANPP une entreprise chargée spécialement de la production, la distribution et l'approvisionnement du marché public, cette dernière conçue pour garder le monopole, le programme de développement s'est poursuivi par la création d'un ensemble d'entreprises chargées de l'importation et de la distribution et d'un autre type spécialisées dans la production. La troisième période a connu une véritable transition au niveau politique et industriel, grâce à la libéralisation du secteur et l'extinction du monopole.

Malgré que l'industrie pharmaceutique en Algérie connaît une évolution maintenue ces dernières années, en termes de chiffre d'affaires comme en termes de consommation des produits pharmaceutiques importés et locaux. Ce secteur évolue dans un environnement qui le met en face plusieurs défis. À savoir : Le développement démographique et la croissance du nombre de la population âgée, l'apparition d'une nouvelle classe de la population prête à dépenser le maximum pour préserver sa santé, la propagation des maladies non transmissibles, la baisse des prix et la forte réglementation.

À l'état actuel, l'industrie pharmaceutique et le marché algérien de médicament sont caractérisés par de multiples points de force et de faiblesse. À savoir un véritable potentiel de développement et des progrès colossaux des pouvoirs publics, une forte croissance, une dépendance importante aux marchés extérieurs et une production nationale en hausse spécialisée principalement dans la production du générique.

D'autre part, le taux d'importation des médicaments en Algérie reste très important par rapport à la production locale. Malgré les efforts mis au point par les autorités publiques pour organiser et réguler les importations ainsi que pour promouvoir et booster la production nationale. Quant à l'exportation des médicaments en Algérie elle reste loin d'enregistrer des chiffres importants. La réussite du développement de cette dernière se ferait par la réalisation de l'autonomie en matière de médicaments produits localement et par l'alignement avec les normes internationales.

Un autre élément important qui a participé au développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie, réside dans de la création d'un environnement favorable aux investisseurs nationaux et étrangers. Et dans la facilitation des implantations et des accords de partenariat établie entre des entreprises pharmaceutiques nationale et des laboratoires étrangers. Ces accords de partenariats peuvent avoir plusieurs formes : des jointes-ventures, des contrats de façonnage ou des licences. Ils ont touché fortement des entreprises nationales publiques par rapport aux entreprises nationales privées qui ont généralement peur d'ouvrir leur capital à des partenaires étrangers Leur seul recours été de s'orienter vers le conditionnement et l'établissement des accords sans engagements importants : les contrats de

Conclusion :

L'industrie pharmaceutique en Algérie malgré qu'elle existe depuis des décennies, elle n'a pas pu avoir l'autonomie souhaitée en matière de produits pharmaceutiques que récemment après l'ouverture de marché. C'est un secteur qui peut être considéré comme relativement naissant malgré les efforts fournis par l'état depuis l'indépendance pour le développer et minimiser la dépendance à l'exportation.

La fabrication nationale des médicaments n'a pu voir le jour qu'à partir une série de dispositifs mis par les autorités publiques pour encourager les producteurs locaux, et encourager les importateurs et les géants internationaux à investir et produire localement. Cependant, malgré la baisse des volumes des importations et la hausse du volume de ceux fabriqués en interne, le pays enregistre des montants d'importation toujours élevés. Pour plusieurs raisons (la baisse du prix du baril de pétrole, la hausse du taux de change et la hausse des prix des médicaments).

La politique pharmaceutique en Algérie malgré qu'elle a encore besoin de temps et d'efforts pour être aboutie, elle enregistre d'une année à une autre des pats en avant et elle commence à s'affirmer en tant qu'industrie à part entière. Grâce à un ensemble de laboratoires nationaux privés et publics et étrangers qui s'affrontent dans un environnement très rude pour offrir le meilleur produit et satisfaire la demande croissante.

CHAPITRE 4 :
DEVELOPPEMENT
CONCURRENTIEL DES
FIRMES
PHARMACEUTIQUES EN
ALGERIE

SECTION I :
PRESENTATION DES
CAS DE L'ETUDE



I. Présentation de l'entreprise SOPHAL :

SOPHAL est une société par action (SPA) nationale créée en 1994, spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de médicaments génériques. Le laboratoire a su se positionner dans le marché pharmaceutique Algérien, faire part au développement de l'industrie nationale et contribuer dans l'amélioration de la disponibilité des produits et de la couverture sanitaire.

Avec ces 15000 M² de superficie, ces infrastructures modernes et son matériel de fabrication conforme aux exigences de qualité les plus strictes, L'entreprise est arrivée à offrir à ces 700 employés un environnement sain et des conditions de travail les plus favorables et convenables possibles.

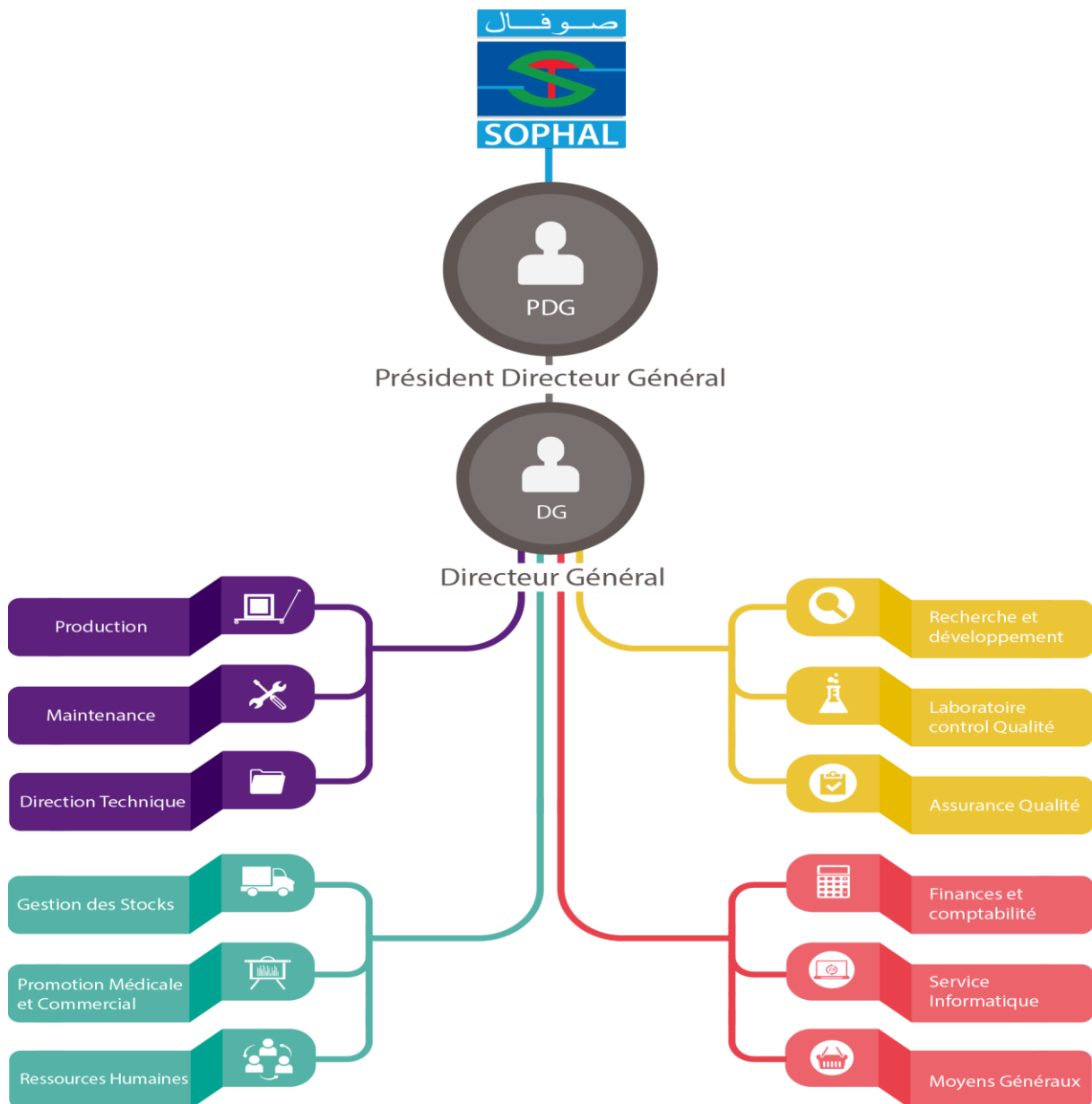
Durant ces 25 ans d'existences, l'entreprise SOPHAL a tracé un long chemin et est passée par plusieurs étapes pour arriver à devenir un laboratoire pharmaceutique reconnu à l'échelle nationale. Le tableau N°4.1 décrit l'historique et les plus importantes phases du développement de l'entreprise depuis sa création.

Tableau N°4.1 : historique de l'entreprise SOPHAL

Période	Faits
1994	Création du laboratoire
1996	Obtention de l'agrément pour le conditionnement primaire et secondaire
2005	Création de l'unité de conditionnement secondaire des pénicillines (forme sèche), lancement des formes sèches non antibiotiques
2006	Obtention de l'agrément de production des formes sèches pénicilliniques
2007-2013	Lancement de la fabrication des formes sèches non antibiotiques et des antibiotiques pénicilliniques
2014-2015	Création de l'unité de la production locale des céphalosporines
2016-2018	Lancement de l'unité des céphalosporines injectables

Source : construit à partir des données fournies par l'entreprise.

Le groupe SOPHAL est composé de plusieurs départements qui s'efforcent de réaliser, développer des produits efficaces et de qualité. (Voir l'organigramme de l'entreprise)



Source : fournie par l'entreprise

1. Les produits SOPHAL :

L'entreprise compte deux gammes principales de produits fabriqués en deux formes galéniques, sèches et injectables, et réparties sur 11 classes thérapeutiques :

- La gamme officine qui compte 63 produits toutes formes et dosages confondus ;
- La gamme hospitalière qui compte cinq (5) produits et sur qui nous n'avons pas parvenu à avoir aucune information ou détail. (Voir le tableau N°4.2)

Tableau N°4.2 : la gamme officine des produits SOPHAL

Produits	DCI	Forme galénique	Différents dosages/mg
PENIVAL	Phénoxyéthylpénicilline	Comprimé sécable	1MUI- 1,5MUI
AMPAL	Ampicilline	Gélule	500mg
AMOXAL	Amoxicilline	Gélule/ comprimé dispersible /poudre pour suspension orale	125mg/5ml- 500mg/5ml 250mg/5ml-500mg- 1000mg

LEXINAL	Céfalexine	Comprimé pelliculé/ gélule	125/5ml- 250/5ml-500mg- 1000mg
CEDROXAL	Céfadroxil	Comprimé pelliculé	1000mg
CEFAZAL	Céfazoline	Poudre pour injection	1000mg
OROKAL	Céfixime	Comprimé pelliculé/ poudre pour suspension orale	40mg/5ml-100mg/5ml- 200mg-400mg
OMNIFAL	Cefdinir	gélule	300mg
SPIRAMYNAL	Spiramycine	Comprimé pelliculé	1,5MUI-3MUI
CLARITAL	Clarithromycine	Comprimé pelliculé	500mg
AZITHRAL	Azithromycine	Comprimé pelliculé sécable	500mg
COTRIMOXAL	Sulfaméthoxazole/ triméthoprime	comprimé	400mg/80mg- 800mg/160mg
CIPROFLOXAL	Ciprofloxacine	Comprimé pelliculé	250mg -500mg
NORFLOXAL	Norfloxacine	Comprimé pelliculé	400mg
CLORAFAL	Céfaclor	gélule	500mg
ZINETAL	Céfuroxime	Comprimé pelliculé	250mg-500mg
Classe AINS			
DICLOFAL	Diclofénac sodique	Comprimé pelliculé	50mg- 75mg-
IBUPROFAL	Ibuprofene	Comprimé pelliculé	200mg- 400mg- 600mg
FLURBIPROFAL	flurbiprofene	Comprimé pelliculé	100mg
CELEXAL	célécoxib	Gélule	200mg
Classe des Anti-rhume			
TRIPARACETAL Rhume	Paracétamol/ Pseudoéphédrine HCl/ Triprolidine HCl	comprimé	500mg/60mg/2,5mg
PARADIPAL	Paracétamol/ Pseudoéphédrine HCl/ Diphényldramine HCl	comprimé	500mg/60mg/25mg
RHINEDAL	Ibuprofene/Pseudoéphédrine	Comprimé pelliculé	200mg/30mg
Classe gastrologie			
LOPERIDAL	Lopéramide HCl	Gélule	2mg
RANITIDAL	Ranitidine	Comprimé pelliculé	150mg
Classe des vitamines			
NOVITAL B1/B6	Vitamine B1/Vitamine B6	comprimé	250mg/250mg
CALCIUM D3 SOPHAL	Calcium-Cholécalciférol	Comprimé a coupé ou a sucé	500mg/400UI
Classe cardiologie			
AMLODIPAL	Amlodipine	gélule	5mg
AMLOVAL	Amlodipine-Valsartan	Comprimé pelliculé	5mg/80mg- 5mg/160mg- 10mg/160mg
Classe Urologie			
SILDEFAL	Sildénafil	Comprimé pelliculé	50mg
CIAFAL	Tadalafil	Comprimé pelliculé	5mg- 20mg
Classe Corticoïdes			
MEPRENAL	Méthylprednisolone	Poudre pour injection	20mg/2ml- 40mg/2ml
PREDNAL	Prédnisolone	Comprimé sécable	20mg
Classe des antalgiques			
PARACETAL	Paracétamol	comprimé	500mg
TRAPAL	Paracétamol/Tramadol	gélule	325mg/37,5mg

1ere génération

3eme génération

2 eme génération

Source : données fournies par l'entreprise

1.1. Les céphalosporines :

Depuis 2017 SOPHAL a commencé la production des céphalosporines, des antibiotiques bactéricides pénicilliniques, faisant partie de la famille des bêtalactamines. Ces médicaments détruisent les bactéries et agissent contre leurs reproductions, ils existent en trois générations dont les propriétés sont un peu différentes et nécessitent une technologie et un savoir-faire spéciale. L'entreprise demeure le seul producteur des céphalosporines en Algérie et produit deux principales formes : sèches et injectables, jusqu'à 2020 ou deux autres producteurs nationaux ont lancé la production de ce type d'antibiotique (voir le tableau N°1).

2. Les prix des produits SOPHAL :

Concernant la politique de tarification choisie par SOPHAL, l'entreprise propose des prix alignés sur le tarif de référence arrêté par les autorités publiques. En ce qui concerne les produits non tarifés, l'entreprise fixe un prix aligné sur le moins disant sur le marché (le cas d'OROKAL). Le tarif de référence représente le plafond de remboursement établi et fixé par l'assurance maladie³⁰⁷, il garantit la limitation des remboursements et ne définit pas le prix final du marché³⁰⁸.

Pour comprendre la politique de prix mise en place et savoir si vraiment l'entreprise propose des prix qui s'alignent sur le tarif de référence d'une part. Et pouvoir déterminer sa position par rapport à ces concurrents en termes de prix. Nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien, des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme. Nous avons étudié les prix de 55 produits des différentes classes thérapeutiques SOPHAL sur les 36 marques disponibles. Notre étude a donné les résultats suivants (voir le tableau N°4.3) :

Tableau N° 4.3 : les prix des médicaments SOPHAL

N°	Produit SOPHAL	PPA	TR	Prix concurrence Moins chère- plus chère
01	NOVITAL 250MG/250MG B/20	152	135	127,16-217,80
02	CALCIUM D3 SOPHAL	750	810	750-908,23
03	IBUPROFAL 200 MG B/20	119,61	120	115-200,87
04	IBUPROFAL 400 MG B/20	158,51	157	156,50-168,59
05	IBUPROFAL 600 MG B/20	192,59	157	141,8-224,94
06	DICLOFAL® 50 MG B/30	183	180	139,16-212,66
07	DICLOFAL LP 75MG	/	244	243,50-366,60
08	FLURBIPROFAL® 100 MG B/16	224,10	143,36	142,55-245,86
09	PENIVAL 1000 000UI	183,95	183,96	183,95-254,50
10	PENIVAL 1 500 000UI	250	275,88	250-275,88

³⁰⁷ Snoussi .Z, (2015). Tarif de référence et entrée des génériques: l'impact sur les prix des médicaments en Algérie. Revue d'économie industrielle, 149 | 2015, 103-147.

³⁰⁸ Lopez-Casasnovas G., Puig-Junoy J. (2000). Review of the literature on reference pricing . Health Policy, vol. 54, n° 2,2000, pp. 87-123.

11	AMPAL 500MG	180	180	157,50-180
12	AMPAL 1 G BOITE DE 1+1	114	101,50	101-134,05
13	AMOXAL® 1 G B/12	271,56	271,56	271,56-399,98
14	AMOXAL 500MG	139,31	139,32	139,31-450
15	AMOXAL 500MG/5ML	205,08	205,20	202,70-249,60
16	AMOXAL 1G	146	130	130-156
17	CEDROXAL 1 G B/12	1002	680,28	677,78-1002
18	CEFAZAL® 1 G B/01FL.	202	128,90	188,45-215,67
19	NORFLOXAL 400 MG B/16	445,50	436,09	436,09-445,50
20	COTRIMOXAL 400MG/80MG B/20	129	115,20	115-157,54
21	COTRIMOXAL FORTE	250,66	230,40	/
22	AZITHRAL® 500 MG B/3	548	549,96	495-552
23	AMLODIPAL 5MG B/ 30	489,20	612,30	489,01-612,30
24	AMLOVAL 5MG/160MG B/30	1500	1650	1500-2284,15
25	MEPRENAL 20MG/2ML	116,81	116,82	116,81-137,77
26	MEPRENAL 40MG/2ML	151	129	149,68- 178,48
27	PREDNAL 20 MG B/20	322,48	392	270,66-392
28	FEXONIDAL® 120 MG B/15	228	228	213,76-302,50
29	FEXONIDAL 180MG B/15	268,95	268,95	268,95- 347
30	LEXINAL 1G	700,70	313	470,85-700,70
31	LEXINAL 500MG	397,50	521	397,50-409,04
32	LEXINAL 250MG/5ml	431,58	311	/
33	LEXINAL 125MG/5ML	217,92	154	/
34	OROKAL 200MG	1292,14	/	958,03-1292,14
35	SPIRAMYNAL 1 500 000UI	320	320	300-324,39
36	SPIRAMYNAL 3 000 000UI	410	410	409-649,30
37	CLARITAL 500mg	574	574	574-1922,48
38	GENTAL 80MG/2ML SOL INJ	87	61	87-269,87
39	OMNIFAL 300Mg	2197,50	2200	2197,50
40	COTRIMOXAL 400MG/80MG	129	115,20	115-157,54
41	COTRIMOXAL FORTE 800Mg/160Mg	250,66	230,40	157,54-250,66
42	CIPROFLOXAL 250Mg	450,90	453	450,90-494
43	CIPROFLOXAL 500Mg	792	804	792-806,51
44	ZINETAL 250Mg	537	555,66	537,77-974,74
45	ZINETAL 500MG	1092	1111	846,13-1092
46	IBUPROFAL 200MG	119,61	120	76,66-200,87
47	IBUPROFAL 400MG	158,51	157	156,50-168,59
48	IBUPROFAL 600MG	192,59	157	141,8-224,66
49	CELEXAL 200MG	455,50	456	455-455,50
50	TRIPARACETAL 500/60/2,5MG	158,51	/	158,51-300
51	LOPERIDAL 2MG	/	128,20	126,70-140,30
52	RANITIDAL 150MG	97,01	103	97,01-148,13
53	CALCIUM D3 400UI/500MG	750	810	750-908,23
54	SILDEFAL 50mg	130,98	/	130,98-520,01
55	CIAFAL 5MG	1424,93	/	,1424,93-1546,14

Source : des données collectées auprès de différentes pharmacies d'officines

À partir des résultats obtenus de l'étude, nous avons constaté qu'un peu plus du tiers (39,62 %) des produits SOPHAL est inférieure avec le TR. Alors que la même proportion est supérieure au TR. Il y a lieu de revoir les tarifs si l'entreprise veut accroître ces parts de marché et se positionner dans la concurrence. La petite part qui reste est réservée aux produits qui s'alignent au TR. C'est

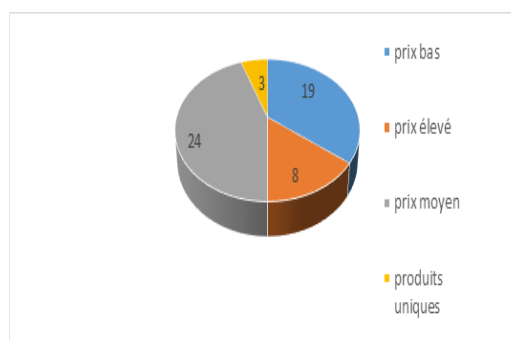
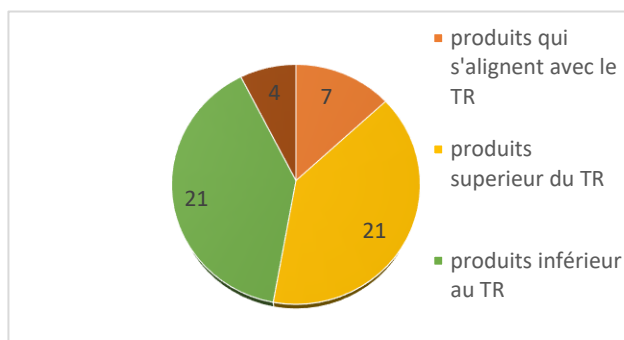
la tranche qui peut offrir à l'entreprise plus de parts de marchés puisque les tarifs sont les plus bas par rapport à la concurrence (voir graphique N°4.1).

En ce qui concerne la position des produits SOPHAL par rapport aux concurrents, nous avons constaté que presque la moitié (44,44 %) des médicaments sont proposés à des prix inférieurs. Alors qu'une part importante de plus que le tiers (35,18 %) concerne les produits à des prix moyens par rapport à la concurrence, une tranche qui peut attirer de plus en plus de part de marché (voir graphique N°4.2).

Pour que l'entreprise puisse acquérir de plus en plus de part de marché, elle doit bien étudier les prix de ces produits par rapport au TR et à la concurrence.

Graphique N°4.1 : prix des produits SOPHAL par rapport au TR

Graphique N°4.2 : prix des produits SOPHAL par rapport à la concurrence



3. La politique de promotion :

L'entreprise a récemment adopté les pratiques marketing et la promotion médicale, par l'intégration d'un nouveau département marketing en avril 2017. Composé d'une équipe jeune, compétente et motivée dont des visiteurs médicaux, marqueteurs (chef de produit, spécialisés en étude de marché) et un infographe.

Le département s'occupe de la promotion des produits SOPHAL en utilisant plusieurs formes et méthodes :

- La création de fiches posologies des médicaments avec description du produit et un slogan démontrant son utilité, et leurs distributions auprès des grossistes, pharmaciens et médecins.
- La création de dépliants contenant les différentes informations sur le produit et leurs distributions aux visiteurs pharmaceutiques.
- Faire le face to face : qui consiste en les visites médicales faites par les délégués de l'entreprise chez des médecins et professionnels de santé. Ces visites permettent l'échange d'informations entre le médecin premier décideur de l'achat et le représentant de l'entreprise qui doit bien argumenter son produit et démontrer son efficacité et ces biens faits.
- Le financement des formations médicales continues (FMC) des médecins et la création de programmes favorables aux produits de l'entreprise.

- Participation aux congrès et journées scientifiques.
- L'organisation de staff focus groupe ou groupe de discussion) auprès des groupements de médecins, de pharmaciens, au niveau des polycliniques et pharmacies, est une forme d'étude qualitative qui aide l'entreprise à avoir des réponses de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit.

4. La politique de distribution :

- Période avant 2017 :

Depuis son lancement dans la production et la commercialisation, SOPHAL adopte une distribution exclusive avec DIPHACO SPA. Un distributeur fondé en 1999, qui représente le partenaire exclusif du laboratoire jusqu'au 2017.

Ce dernier emploie 200 personnes dont près de la moitié sont dédiées à la force de vente sédentaire et itinérante, ce qui lui permet de couvrir plus de 7000 pharmacies à l'échelle nationale.

L'entreprise dispose d'un espace de stockage de 6000 M² partagé sur 3 centres de distribution : Oran, Alger et Constantine, et d'une flotte de 130 véhicules de livraison présents au centre, est et ouest du pays ce qui forme un canal de distribution parfait qui couvre tout le territoire national. Ce partenariat avec DIPHACO permet au groupe SOPHAL de couvrir 7000 pharmacies sur le territoire national, un chiffre qui semble peu pour une entreprise qui vise un développement durable, une couverture nationale et un bon positionnement des PHARMA en Algérie.

- Deuxième période à partir de 2017 :

L'obtention du groupe de l'autorisation de production des céphalosporines et le lancement de ce dernier dans la production de ce type d'antibiotique. En plus de l'annulation de l'importation de ces médicaments par les autorités algériennes vue sa disponibilité dans la production nationale. A mis l'entreprise dans l'obligation de s'ouvrir aux grossistes et à diversifier ces distributeurs. Afin d'atteindre et de couvrir les 12000 pharmacies présentes sur le territoire national puisque le groupe demeure l'un des rares producteurs de céphalosporine au niveau nationale.

Depuis, SOPHAL travaille avec 80 grossistes solvables dont DIPHACO et parvient à couvrir les quatre coins de l'Algérie.

II-Présentation de l'entreprise MERINAL :



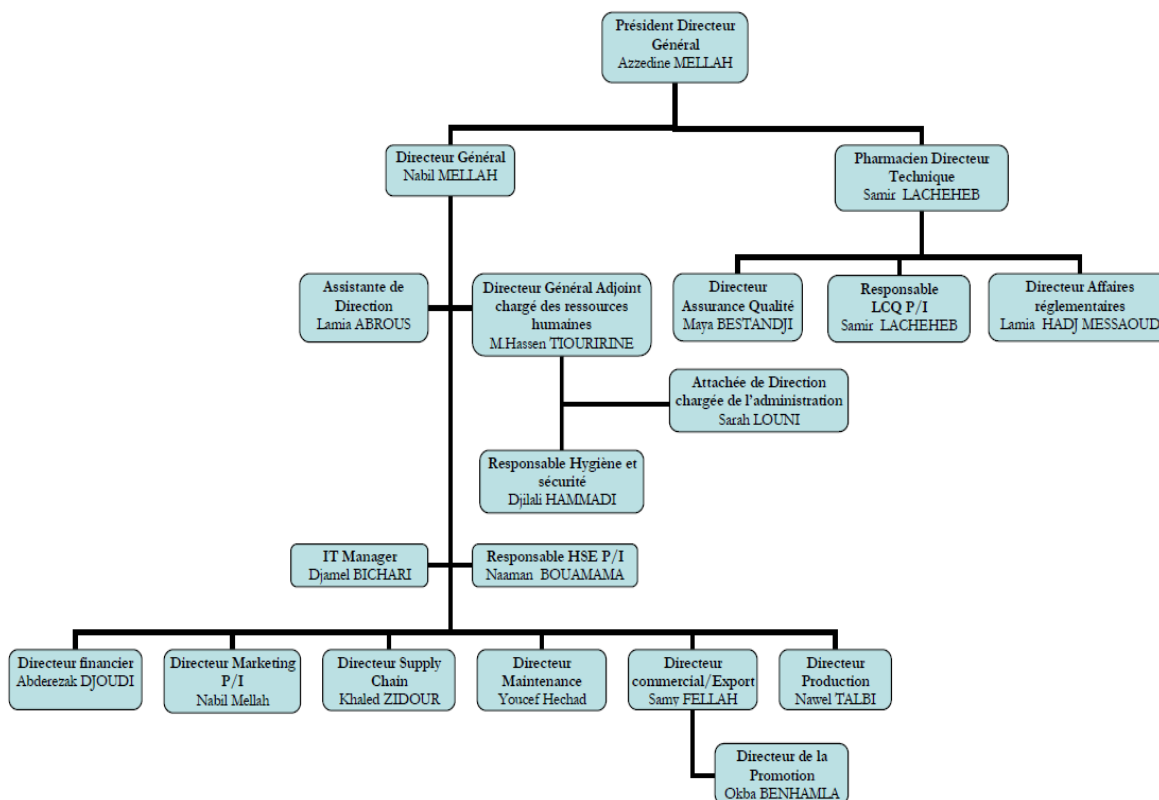
Le laboratoire MERINAL, contrairement aux autres laboratoires nationaux, est le fruit des efforts et de la persévérance de la famille MELLAH qui a toujours vécu dans un milieu pharmaceutique, ou la maman été pharmacienne depuis 1969. Ce n'est qu'en 1999 que le rêve familial commençait à devenir réalité à partir du lancement des travaux de réalisation de l'unité

de production en plein quasi-guerre civile. En 2002 l'unité de production a entamé la production sous licence, avec un but principal, le développement axé sur le générique et sur la constitution d'une gamme de produits propres à l'entreprise. Deux ans plus tard, le premier générique MERINAL a vu le jour, après plusieurs efforts consentis. Dans la même année, l'installation du LCQ (laboratoire de contrôle et de qualité) a été faite par le LNCPP (laboratoire national de contrôle de produit pharmaceutique.). Les objectifs du laboratoire ne se sont pas arrêtés à la fabrication d'une gamme MERINAL ou à la maîtrise de ses activités et son développement, en effet ils sont allés plus loin au-delà du marché national.

En 2007, le laboratoire MERINAL a commencé l'exportation. Actuellement, il exporte vers 7 pays d'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Mali, Congo-Brazzaville, Mauritanie, Guinée, Niger) et ses produits sont en cours d'enregistrement dans de nombreux autres. L'année 2012, a été couronnée par la mise sur le marché de 30 millions de boites puis 50 millions annuellement depuis 2015. Ce qui a propulsé MERINAL au 7^e rang parmi tous les laboratoires pharmaceutiques en Algérie en 2018, ainsi que la validation du site de production par les laboratoires GSK. En 2013, le total des ressources humaines a atteint 485 collaborateurs. En 2016, MERINAL a exporté près d'un million de boites et l'entreprise est en cours d'extension de ses investissements afin d'augmenter ses capacités d'exportation.



ORGANIGRAMME DU COMITE DE DIRECTION



Source : fournie par l'entreprise.

Le laboratoire MERINAL est une société à responsabilité limitée au capital social (SARL), avec un capital social de 340 000 000,00 dinars Algériens, dont la mission principale est de produire et commercialiser des médicaments génériques. Sise à la zone industrielle Oued S'mar à Alger. Elle compte 600 collaborateurs dont de nombreux professionnels de la santé, notamment des pharmaciens. Leurs implications, leurs rigueurs et leur sérieux a permis à l'entreprise de s'imposer non seulement sur le marché national, mais aussi de relever le challenge de l'exportation dans sept (07) pays d'Afrique. D'autre part le laboratoire dispose de dix (10) bureaux régionaux à savoir (Alger, Oran, Tlemcen, Chlef, Tizi Ouzou, Bejaia, Sétif, Constantine, Annaba)

L'entreprise s'étend sur une superficie de 9500 M² dont de 5000 M² bâtis. Partagé sur trois parties principales à savoir : les unités de production dont plus que 20 ateliers qui occupent 36 % de la superficie globale du laboratoire soit 1787,64 M². L'unité logistique qui s'étale sur 1938,13 M² l'équivalent de 39 % de la superficie générale et la troisième partie est consacré pour le laboratoire qualité qui occupe une superficie de 312,50 M².

1- les Activités du laboratoire :

1.1. Production des médicaments Génériques et OTC :

L'activité de production de médicaments génériques et OTC représente le cœur du métier de l'entreprise, elle dispose de 70 % du chiffre d'affaires global. Ce qui confère à l'entreprise une autonomie financière. La gamme MERINAL comprends 66 présentations et 42 molécules, elle est répartie sur plusieurs classes thérapeutiques en l'occurrence : la cardiologie, la psychiatrie, la rhumatologie, l'infectiologie, la gastrologie, et l'allergologie.

1.2. Sous licence :

L'activité représente 27 % du chiffre d'affaire, elle permet à l'entreprise de diversifier ses ressources financières, et d'être à l'air du temps d'un point de vue technologique. MERINAL se veut très proche des grands opérateurs étrangers et collabore avec eux, à l'instar des laboratoires SCHWARZ PHARMA du Groupe allemand GSK et le laboratoire de l'OPOCALCIUM du groupe MAYOLY SPINDLER.

1.3. Sous-traitance :

Elle représente seulement 3 % de toutes les activités de l'entreprise. Parmi les principaux sous-traitants, on trouve UNILAB PHARMACEUTICALS URGO ZAMBON (MERINAL, 2019)³⁰⁹.

Le laboratoire MERINAL est organisé en plusieurs directions pour un meilleur recentrage sur des métiers de base et la création des synergies interne.

³⁰⁹ MERINAL, donnée internes du laboratoire, 2019

2. La gamme des produits MERINAL :

Le laboratoire, dispose d'une gamme très large et diversifié de produits génériques, ce qui lui permet d'occuper une place importante sur le marché national avec une production de 50 millions de boîtes par an. L'entreprise est spécialisée dans la production de médicaments de forme sèche (comprimés, gélules et sachets) de formulation générale, et propose une gamme diversifiée de médicaments génériques, qui couvre 9 domaines thérapeutiques avec 66 présentations différentes. (Voir le tableau N° 4.4).

Tableau N°4.4 : les produits MERINAL par aires thérapeutiques :

N°	Désignation	DCI	Différents dosages	Forme galénique
Antalgiques				
01	Dolyc	Paracétamol	500mg, 1000mg	Comprimé
02	Xydol	Ibuprofène	200mg, 400mg, 600mg	Comprimé pelliculé
03	Di-Dlex	Tramadol/Pracétamol	37,5mg/325mg	Comprimé pelliculé
05	Co-Dolyc	Paracétamol/Codéine	500mg/30mg	Comprimé
Gastro-entérologie				
06	Smedyl	Diosmectite	3g	Sachets
07	Zimor	Oméprazole	20mg	Gélule
08	Ranitidine Mabo	Ranitidine	150mg	Comprimé pelliculé
09	Spacyl	Phloroglucinol	80mg	Comprimé orodispersible
10	Dysentyl	Nifuroxazide	200mg	Gélule
Système respiratoire				
11	Akaryd	Loratadine	10mg	Comprimé pelliculé
12	Rifex	Fexofénadine	120mg et 180mg	Comprimé pelliculé
13	Xydol Rhume	Ibuprofène/Pseudoéphédrine	200mg/30mg	Comprimé pelliculé
14	Ebasta	Ebastine	10mg	Comprimé orodispersible
Système cardiovasculaire				
15	Tensoprel	Captopril	25mg et 50mg	Comprimé quadrisécable
16	Co-tensoprel	Captopril/Hydrochlorothizide	50mg/25mg	comprimé
17	Valex	Valsartan	80mg et 160mg	Comprimé pelliculé sécable
18	Co-valex	Valsartan/Hydrochlorothiazide	80/12,5-160/12,5-160/25	Comprimé pelliculé
19	Aradex	Irbésartan	150mg et 300mg	Comprimé sécable
20	Co-Aradex	Irbésartan/Hydrochlorothiazide	300/12,5 et 300/25	comprimé
21	Corprilor	Enalapril	5mg et 20mg	Comprimé sécable
22	Sebutol	Acèbutolol	200mg	Comprimé pelliculé
23	Vaskol	Atorvastatine	10mg et 20mg	Comprimé pelliculé
24	Byzolex	Bisoprolol	10mg	Comprimé sécable
25	Kolestine	Simvastatine	20mg et 40mg	Comprimé pelliculé
26	Vasotek	Moisidomine	2mg et 4mg	Comprimé sécable
Rhumatologie				
27	Inicox	Célécoxib	100mg et 200mg	Gélule
28	Mioced	Thiocolchicoside	4mg	Gélule
Psychiatrie				
29	Fluoxetine Merinal	Fluoxétine	20mg	Gélule
30	Kietyl	Bromazépam	6mg	Comprimé quadrisécable
31	Olanzex	Olanzapine	10mg	Comprimé
32	Sulpiride Merinal	Sulpiride	50mg	Gélule
33	Paxétine	Paroxétine	20mg	Comprimé Pelliculé sécable

Anti-infectieux				
34	Amikoz	Fluconazole	50mg et 150mg	Gélule
35	Flocine	Ciprofloxacine	250mg et 500mg	Comprimé pelliculé
36	Octocine	Ciprofloxacine	1mg/0,5ml	Récipients unidose
37	Ronidaz	Métronidazole	250mg et 500mg	Comprimé
Gynécologie				
38	Xydol Gyn	Flurbiprofène	100	Comprimé pélliculé
39	Ferro sanol gyn	Complexe Glycine-Sulfate ferreux (II)/fe ² /acide folique	80mg/1mg	Gélule
Compléments alimentaires				
40	Kamil	A base de plantes		Gélule
41	Genesisia	Vitamines, minéraux, oligoéléments et gingembre		Gélule
42	Som Nuit	Mélatonine, plantes & vitamines		Gélule

Source : fournie par l'entreprise et vérifié par la nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31/12/2019

3. Les prix des produits MERINAL :

L'entreprise prétend avoir proposé des médicaments de qualité produit selon les normes avec des prix compétitifs. De ce fait, Pour comprendre la politique des prix adoptée par l'entreprise, nous avons étudié les prix des produits MERINAL par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien. Des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme. Nous avons étudié les prix de 60 produits des différentes classes thérapeutiques MERINAL sur les 42 marques disponibles (voir le tableau N°4.5). Notre étude a donné les résultats suivants :

Tableau N°4.5 : les prix des produits MERINAL par rapport au TR et la concurrence

N°	Désignation	PPA	TR	Prix concurrence Prix moins chère- prix plus chère
Antalgiques				
01	Dolyc 500mg	50 DA	50 DA	40-50 DA
02	Xydol 200mg	122,36	120	115- 200,87
03	Xydol 400mg	156,50	157	156,5- 168,59
04	Xydol 600mg	271,75	235,50	212,70- 337,42
05	Xydol Gyn100 mg	265,50	179,20	178,19-307,33
06	Di-Dolex	350	193,6	202,67-350
07	Dolex 50	320	289,20	237,60-322
Gastro-entérologie				
08	Smedyl	320	319,80	320-399,84
09	Zimor20	199,51	196	194,50- 199,51
10	Ranitidine Mabo	201,50	154,80	145,51-201,50
11	Spacyl	182	102	162,8-228,36
12	Dysentyl	197,83	185,10	185-197,83
Système respiratoire				
13	Akaryd	239,10	120	118,50-289,52
14	Rifex 120	302,50	304	267,20-302,50
15	Rifex 180	357,10	358,60	357,10-462,66
16	Xydol Rhume 200mg	251,50	120	145-298,01

17	Ebasta 10mg	235	/	/
Systeme cardiovasculaire				
18	Tensoprel 25	297,60	297	214-297,60
19	Tensoprel 50	285	285	132,50-285
20	Co-tensoprel	408,95	502,2	408-498
21	Valex 80	1597	1597,5	1565,50-1597
22	Valex 160	1597	1597,5	1389,39-1597
23	Co-valex 80/12,5	2190	2190	1848,01-2190
24	Co-valex 160/12,5	2190	2190	2009,77-2190
25	Co-valex 160/25	2190	2190	2044-2190
26	Aradex 150	1290	1290	1097-1290
27	Aradex 300	1290	1290	1097,50-1290
28	Co-Aradex 300/12,5	1719	1720	1220,16-1719
29	Co-Aradex 300/25	1719	1720	1719-1944,50
30	Corprilor 5	257	257,60	249,36-257
31	Corprilor 20	448	448	448-516,44
32	Sebutol 200	314	315	314-487,96
33	Vaskol 10	837	838	650-877,50
34	Vaskol 20	1247	1247	650-1247
35	Byzolex	585	585	579,88-585
36	Kolestine 20	1247	1247	1244,90-1352,64
37	Kolestine 40	1980	2190	1980-2342,89
38	Vazotek 2	217	/	217-315
39	Vazotek 4	450	/	410-489,72
Rhumatologie				
40	Inicox 100	720	720	480-720
41	Inicox 200	911	911	909-911
42	Mioced 4mg	210	211	210-280
43	Mioced 50mg	392,50	395	286,6-2656,37
Psychiatrie				
44	Fluoxetine 20 mg	380	390,9	380-391
45	Kietyl	204,6	204,6	200-204,60
46	Olanzex 10	6000	7020	6000-7197,50
47	Sulpiride 50 mg	140,10	140,10	140,10-219,55
48	Paxétine	1620	1620	1584,10-1741,20
Anti-infectieux				
49	Amikoz 50	216,50	219	216,50-530,50
50	Amikoz 150	273,10	273,10	248,16-279,70
51	Flocine 250	450,90	453,40	190,49-1328,18
52	Flocine 500	801,50	804	792-806,51
53	Otocine	1040,54	/	
54	Ronidaz 250	161,8	161	107-198,25
55	Ronidaz 500	161,8	160	160-290,53
Gynécologie				
56	Xydol Gyn 100	265,50	179,20	178,19-307,33
57	Ferro sanol gyn	786,82	495	
Compléments alimentaires				
58	Kamil	600	/	
59	Genesis	500	/	
60	Som Nuit	700	/	

Source : données collectées auprès des pharmacies d'officines

À partir des résultats obtenus de l'étude, nous avons constaté que 72,54 % des produits offerts par le laboratoire sont des produits à des prix qui s'alignent ou même inférieur au TR. Une part

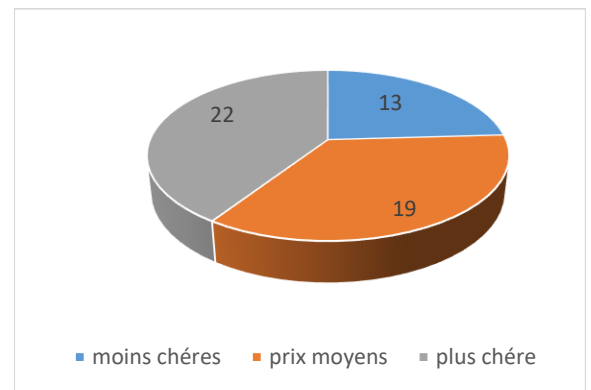
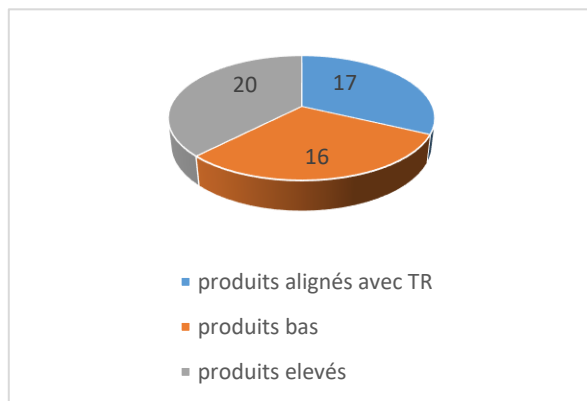
très importante qui peut offrir à l'entreprise plus de part de marché puisque les tarifs sont intéressants par rapport à la concurrence (voir graphique N°4.3).

En ce qui concerne la position des produits MERINAL par rapport aux concurrents. Les résultats de l'étude ont démontré que 34,5 % des produits du laboratoire MERINAL sont proposés à des prix chers par rapport à la concurrence dont 31,37 % sont des produits moyens et 43,13 % sont les plus chères dans le marché (voir graphique N°4.4).

Une politique qui peut coûter chère à l'entreprise dans un environnement hyper concurrentiel et en pleine mutation. De ce fait, pour que l'entreprise puisse acquérir de plus en plus de part de marché, elle doit bien étudier les prix de ces produits par rapport au TR et à la concurrence.

Graphique N°4.3 : la position des produits MERINAL par rapport au TR

Graphique N°4 : la position des produits MERINAL par rapport à la concurrence



4. La promotion :

L'entreprise compte deux équipes chargées de la promotion médicale :

- Une médicale composée principalement de délégués médicaux qui assurent la transmission de l'information médicale auprès des professionnels de santé (les médecins, chirurgiens-dentistes, sages-femmes) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées).
- Et une équipe commerciale composée de délégués commerciaux qui assurent la transmission de l'information médicale et la gestion des commandes auprès des pharmaciens, des distributeurs et des grossistes.

5. La distribution :

La politique de distribution chez MERINAL vise à toucher le plus grand nombre possible de clients. Sont considérés comme clients, dans l'industrie pharmaceutique, tous les grossistes des produits pharmaceutiques, les hôpitaux ainsi que les pharmacies d'officine.



III. Présentation de l'entreprise MERCK :

MERCK KGaA est une entreprise allemande fondée en 1668 par F Jacob Merck, sise à Darmstadt une ville de Land de Hesse, qui opère dans les domaines de la pharmacie (Merck Serono) et de la chimie. Elle est considérée comme la plus ancienne entreprise chimique et pharmaceutique au monde.

1. Les principales acquisitions et abondants de l'entreprise :

- En 2006, l'allemand obtient 64,5 % de l'entreprise de biotechnologie suisse **Serono**, pour un prix de 10,6 milliards d'euro. Cette fusion prend le nom de MERCK SERONO.
- En 2007, afin de se concentrer sur les autres divisions pharmaceutiques et chimiques, le laboratoire a pris la décision d'abandonner la division des médicaments génériques pour le prix de 4,9 milliards d'euro au laboratoire américain Mylan.
- Dans le but de poursuivre sa stratégie de concentration sur les produits spécialisés extrêmement profitables et présageant des taux de croissance élevés. L'entreprise familiale rachète en février 2010 l'entreprise américaine **Millipore corporation**, une entreprise spécialisée dans le matériel de recherches pharmaceutique, pour 5,2 milliards de d'euro.
- En décembre 2013, Merck acquiert l'entreprise chimique britannique **AZ Electronic Materials**, spécialisé dans le matériel électronique, pour 1,9 milliard d'euro. En vue de diversifier son offre de composants chimiques pour l'industrie électronique.
- En septembre 2014, le laboratoire effectue la plus grosse acquisition de son histoire par le rachat de l'entreprise américaine de chimie de spécialité **Sigma-Aldrich** pour 13,1 milliards d'euro. Cette acquisition sera par la suite fusionnée au pôle MERCK MILLIPORE afin de le renforcer.
- En étant leader sur le marché des matériaux de performance comme les cristaux liquides utilisés dans la fabrication de téléviseurs et des smartphones. L'entreprise allemande décide d'acquérir en décembre 2015, l'entreprise américaine **Ormet Circuits** spécialisée dans l'industrie des semi-conducteurs.
- En avril 2018, le géant abandonne son activité santé du consommateur (grand public). Qui proposait des produits OTC spécialisés dans la santé de la femme et de l'enfant, dans le traitement de la toux et du rhume ainsi que dans les compléments alimentaires pour la forme et la vitalité. Et la vend à Procter & Gamble (P&G) pour 3,4 milliards de d'euro.

- Le laboratoire complète sa vague de fusions-acquisitions par l'achat de l'entreprise américaine Versum Materials spécialisée dans la fabrication des produits électroniques en 2019 pour 5,8 milliards d'euro.

À partir de cette série de fusions-acquisitions, nous remarquons que l'entreprise applique en général une stratégie de diversification puisqu'elle active dans deux domaines différents. Et si on se concentre sur chaque spécialité, en déduit que MERCK essaie de diversifier son activité de la chimie (cristaux liquides) et de concentré son activité pharmaceutique à travers les multiples abondants entrepris.

2. Les activités de MERCK KGAA :

Au fil des 350 ans d'existence de l'entreprise familiale MERCK, est devenue une entreprise de dimensions internationales dans les sciences et technologies, les domaines de la santé, des sciences de la vie et des matériaux de haute performance.

Avec 56000 employés l'entreprise est présente dans 66 pays, elle détient au total trois filiales principales, parmi lesquelles :

- MERCK Biopharma (Merck Serono jusqu'en 2015) : filiale biopharmaceutique du groupe spécialisé dans la découverte, le développement, la fabrication et la commercialisation des médicaments de prescription innovants issus de synthèses chimiques ou biotechnologiques. L'accent est mis sur des domaines thérapeutiques extrêmement spécialisés tels que les maladies neurodégénératives, l'oncologie, la fertilité, l'endocrinologie et la rhumatologie. C'est la division la plus importante présente dans 150 pays dont le siège social se trouve à Darmstadt.
- MERCK Performance Materials : développe des produits chimiques et des matériaux de technologie avancée pour des applications particulièrement exigeantes. Elle propose des matériaux d'une performance très élevée innovants et des technologies avancées au grand public. Comme les cristaux liquides et les matériaux OLED modernes pour les écrans, les matériaux pour la production de circuits intégrés ou les pigments à effets pour les revêtements et les produits cosmétiques. Ou encore les matériaux fonctionnels pour les solutions de production d'énergie.
- MERCK Millipore : propose des produits chimiques pour des applications industrielles et de laboratoire, elle offre des solutions permettant aux scientifiques de mener des recherches de manière plus facile, plus efficace et plus économique. Avec une gamme de 300 000 produits qui s'étend des systèmes de purification d'eau aux outils de modification génétique, en passant par les anticorps, les lignées cellulaires et autres systèmes pour toutes les étapes

des procédés de fabrication de médicaments. Merck Millipore est l'un des trois principaux fournisseurs d'outils à l'industrie des sciences biotechnologiques.

Avec différentes filiales, MERCK KGaA faisait partie des chiffres d'affaires les plus importants parmi ces rivales, et dans différents pays.

3. Les produits Pharmaceutiques MERCK :

Le laboratoire active dans plusieurs aires thérapeutiques à savoir : Sclérose En Plaques (neurologie), Cancérologie (oncologie), Troubles de la fertilité, Troubles de la croissance, Maladies cardiométaboliques, endocrinologie, la gynécologie, la dermatologie, l'alcoologie et des produits d'urgence sur prescription médicale.

4. MERCK Algérie :

Le leader allemand a choisi d'effectuer un partenariat avec le laboratoire algérien Novapharm pour la fabrication de ces produits en Algérie. Une sous-traitance qui consiste en la production des produits du leader mondial dans l'unité de production du laboratoire Novapharm qui détient une capacité de production de 300 millions de comprimés par An, extensible à 500 millions de comprimés. Sise au siège du laboratoire Novapharm à Bou Ismail dans la wilaya de Tipaza à 40 Km d'Alger.

Un partenariat qui permet la fabrication d'un seul médicament destiné au traitement du diabète dont le laboratoire est propriétaire de la molécule mère du médicament « Medformine » à savoir le Glucophage[®] avec ces différents dosages 500 mg, 850 mg et 1000 mg. L'alliance Merck-Novapharm répond aux orientations de l'état algérien qui visent la satisfaction des besoins nationaux à hauteur de 70% grâce à la production pharmaceutique locale.

En plus de la production des médicaments anti-diabète, le laboratoire MERCK importe cinq marques de ces produits à savoir :

- Rebif[®] (Neurologie) avec ces différentes formes et dosages ;
- Erbitux[®] (Oncologie) avec ces différents dosages ;
- Gonal-F[®] (Fertilité) avec ces différentes formes et dosages ;
- Ovitrelle[®] (Fertilité) ;
- Lévothyrox[®] (Endocrinologie) avec ces différents dosages.

Et afin d'élargir le portefeuille produit existant en Algérie, l'entreprise prévoit l'ajout des produits Bavencio et Bavenclad a sa gamme importation³¹⁰.

4.1. Les produits MERCK Algérie :

Le laboratoire a choisi de produire une seule marque (produit) de sa gamme « maladies cardiométaboliques » avec 05 présentations différentes dans le dosage et le conditionnement

³¹⁰ Données fournies par l'entreprise

primaire (nombre de comprimés dans la boîte). Et d'une seule forme galénique qui est la forme sèche (comprimé pelliculé et comprimé).

Tableau N°4.6 : les produits MERCK Algérie.

N°	Désignation	DCI	Différents Dosage
01	Glucophage®	Medformine	500mg, 850mg et 1000mg

Source : données fournies par l'entreprise

2. Les Prix des produits MERCK :

Le fait de produire des médicaments princeps dans une industrie dédiée principalement aux médicaments génériques, donne à l'entreprise un positionnement spécifique entre ces rivales. D'autre part, malgré la qualité supérieure des produits offerts par MERCK ALGERIE, les prix peuvent freiner la consommation. De ce fait, pour savoir si vraiment l'entreprise propose des prix qui s'alignent sur les différentes offres du marché d'une part et pour pouvoir déterminer la position concurrentielle de l'entreprise en termes de prix. Nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien, des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme. Nous avons étudié les prix des 05 présentations des du (voir le tableau N°4.7).

Tableau N°4.7 : les produits MERCK ALGERIE par rapport au TR et à la concurrence.

N°	désignation	forme	PPA	TR	Prix concurrence (Moins chère-plus chère)
01	Glucophage® 500Mg B/50	comprimé	182	182	182
02	Glucophage® 500Mg B/30	comprimé	109,50	109,20	109,20-121,80
03	Glucophage® 850Mg B/100	Comprimé pelliculé	492	443	424,62-492
04	Glucophage® 850Mg B/30	Comprimé pelliculé	147,60	132,90	127,38-147,60
05	Glucophage® 1g B/30	Comprimé pelliculé	173,40	173,40	162,49-173,40

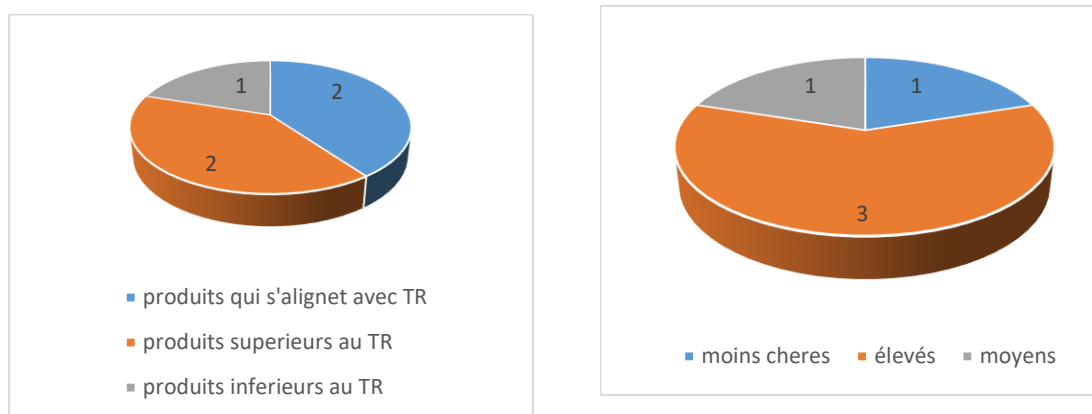
Source : données collectées auprès des pharmacies d'officines

À partir des résultats obtenus de l'étude, nous avons constaté que 60 % des produits offerts par le laboratoire sont des produits à des prix qui s'alignent ou même inférieur au TR (20 % sont proposés à des prix inférieurs au TR alors que 40 % s'alignent sur le TR). Une part très importante qui peut offrir à l'entreprise plus de part de marché puisqu'en plus de la qualité des produits (princeps) les tarifs sont intéressants par rapport à la concurrence (voir graphique N°4.5).

En ce qui concerne la position des produits MERCK ALGERIE par rapport aux concurrents. Les résultats de l'étude ont démontré que 60 % des produits sont proposés à des prix chers par rapport à la concurrence, alors que 20% sont des produits moyens et le reste équivalent de 20% sont les moins chères dans le marché (voir graphique N°4.6).

Graphique N°4.5 :la position des produit MERCK ALGERIE par rapport au TR.

Graphique N°4.6 :la position des produit MERCK ALGERIE par rapport au TR.



4.3. La promotion :

L'entreprise compte 90 employés dont 50 délégués médicaux parmi les effectifs qui sont chargés de la promotion des produits MERCK et d'assurer les tâches suivantes :

- Faire le face to face à travers les visites médicales auprès des médecins et professionnels de santé. Ces visites permettent l'échange d'informations entre le médecin premier décideur de l'achat et le représentant de l'entreprise qui doit bien mettre en relief son produit et démontrer son efficacité et ces biens-faits.
- L'organisation des formations médicales continues (FMC) des médecins et la création de programmes favorables aux produits de l'entreprise.
- Participation aux congrès et journées scientifiques.
- L'organisation de staff focus groupe ou groupe de discussion) auprès des groupements de médecins, de pharmaciens, au niveau des polycliniques et pharmacies, est une forme d'étude qualitative qui aide l'entreprise à une meilleure appréciation de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit.

4.4. La distribution :

Comme la majorité des producteurs, l'entreprise adopte une stratégie de distribution intensive qui vise à vendre ces produits au plus grand nombre possible de distributeurs afin d'assurer la couverture de l'ensemble des officines présents sur le territoire national.



IV. Présentation du groupe BIOPHARM :

Le laboratoire pharmaceutique BIOPHARM est une Société par action (SPA) algérienne industrielle et commerciale créée au début des années 1990 par Abdelmadjid KERRAR. Qui dispose aujourd'hui d'une unité de production aux normes internationales et d'un large réseau de distribution qui touche les grossistes et les pharmacies. Le groupe avec son classement en 6^e place

en 2018 a prouvé sa capacité d'acquérir une place importante dans le marché national du médicament. Et dans le marché international du fait qu'il exporte quinze marques de ces produits vers la Mauritanie, le Mali et le Niger, Tunisie, Libye depuis 2011. Malgré que le laboratoire a commencé à exercer en 1992, la production locale n'a commencé qu'en 2005 en plus des produits sous licence. Le tableau N°4.8 démontre les principales phases sur lesquelles a passé BIOPHARM.

Tableau N°4.8 : Historique BIOPHARM

Année	Faits
2005	Le lancement de la production locale
2008	L'obtention de la certification ISO 9001 de ses médicaments génériques
2012	Le laboratoire est classé 5 ^e compagnie pharmaceutique en Afrique
2013	L'ouverture du capital de l'entreprise à trois financiers internationaux : Development Partners International (DPI), Mediterrània Capital et une agence de développement allemande dénommée DEG
2015	la certification aux BPF délivrée par l'ANSM (Agence nationale française de sécurité du médicament et des produits de santé) au site de production du laboratoire de OUED SMAR (Alger)
2016	L'entrée à la bourse d'Alger
2017	Biopharm a été distinguée comme un modèle de succès sur le marché africain parmi 350 entreprises, selon le rapport de l'organisme britannique London Stock Exchange Group.
2018	Biopharm lance de nouvelles gammes dans le domaine des dermo-cosmétiques (la gamme OZE) et dans le domaine dans la phytothérapie et des compléments alimentaires (la gamme Nutribio).
2018	le groupe est devenu membre du conseil d'administration du Centre de recherche en sciences pharmaceutique (CRSP) à Constantine. Chargé de réaliser les programmes de recherche scientifique et de développement technologique dans le domaine des sciences pharmaceutiques.

Source : données fournies par l'entreprise.

Ce n'est qu'après presque vingt ans d'existence que l'entreprise a procédé à une véritable restructuration de son organisation, en vue d'un développement durable. L'entreprise à travers cette action a bâti son organisation sur la base de la complémentarité et de la spécialisation de ces différents métiers. Elle est devenue un groupe qui assure diverses activités et qui vise en premier lieu la rationalisation des coûts opérationnels :

- La production de médicament à travers le laboratoire BIOPHARM, qui demeure le noyau central du Groupe ;
- La distribution en gros de produits pharmaceutiques à travers BIOPHARM DISTRIBUTION ;
- La répartition aux officines à travers BIOPURE ;
- La promotion et l'information médicales, à travers HHI (Human Health Information) ;

- La logistique pour l'industrie pharmaceutique à travers BIOPHARM LOGISTIC.

Par ailleurs, et afin de garantir une croissance continue et améliorer sa gouvernance et ses compétences managériales, le laboratoire a ouvert son capital à un Consortium international. Ce système d'association encourage et engage en même temps les partenaires dans le développement à long terme du Groupe. Ce groupement est composé de :

- **ADPI** : qui représente un fonds d'investissement dédié au continent africain et gouverné par une société de gestion de fonds de capital-investissement (Private Equity) sise à Londres, appelée « Development Partners International LLP » (DPI). ADPI a pour mission de se procurer des participations dans des entreprises implantées dans le continent et leaders sur leurs marchés.
- **DEG** : est une filiale de la banque allemande KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) qui représente une des plus grandes et importante institutions européennes de développement et de financement des entreprises et des projets à long terme. La filiale place ces fonds dans des projets rentables qui contribuent au développement durable dans tous les secteurs de l'économie, de l'agriculture aux infrastructures et aux services de production.
- **FMC COFARES**, véhicule d'investissement détenu par deux fonds institutionnels spécialisés sur l'Afrique du Nord : EuroMena Funds et Mediterrania Capital Partners.

Le but principal de ces accords est de permettre au groupe d'utiliser les réseaux du consortium au niveau mondial comme outils d'aide au développement durable de ces activités en amont et en aval. Garantir le transfert de technologie, solidifier les compétences et l'encadrement managérial et tirer parti de l'expérience des partenaires membres du groupement pour développer ses marchés à l'exportation en Afrique et en Europe.

1. Les activités du groupe :

- La production des médicaments génériques :

Le laboratoire fabrique 104 médicaments génériques de différentes formes galéniques et classes thérapeutiques.

- L'importation des produits pharmaceutiques :

Le laboratoire active ainsi dans l'importation des médicaments et des dispositifs médicaux de différentes marques.

- Les sous-licence et sous-traitance :

Dans le but de suivre et rester à jour avec la dynamique d'innovation scientifique et les progrès technologique qui anime l'environnement pharmaceutique à l'échelle mondiale. Le laboratoire a effectué de nombreux et fructueux partenariats avec des grands laboratoires pharmaceutiques, et parvient à produire 26 médicaments pour le compte de plusieurs

partenaires tel : Astra Zeneca, Bayer, Boehringer- Ingelheim, Cipla, Lilly, Ferrer, Johnson & Johnson, Ipsen Pharma, Léo Pharma, Merck Serono, MSD, Pierre Fabre, Servier, Takeda, Théa, etc.

- La distribution :

Le groupe active ainsi dans la distribution de ces produits et des produits de ces différents partenaires aux grossistes et officines à travers de principaux réseaux de distributions qui touchent les quatre coins de l'Algérie.

2. Les produits BIOPHARM :

Le laboratoire possède une unité de production bâtie sur un site de 8 000 m², sise à Oued Samar (Alger). Il parvient à fabriquer aujourd'hui près de 60 millions d'unités annuellement, à travers neuf (9) lignes de production. Soit deux (2) lignes pour les formes liquides (petits et grands volumes), une ligne (1) pour les crèmes et gels, deux (2) lignes de suppositoires et quatre (4) lignes de formes sèches (sachets, poudre, pilules et comprimés). La gamme de produits fabriqués par le laboratoire comprend plus d'une centaine de génériques couvrant les principales classes thérapeutiques.

Le laboratoire produit 104 médicaments génériques dans plusieurs aires thérapeutiques à savoir : les anti-inflammatoires, les antalgiques, les anti-infectieux, les produits de cardiologie, de dermatologie, de gastro-entérologie, neuropsychiatrie et de pneumo-allergologie. En plus trois formes galéniques principales : la forme sèche, la forme liquide et la forme pâteuse.

Le tableau N°4.9 démontre les produits des différentes aires thérapeutiques fabriqués par l'entreprise.

Tableau N°4.9 : les produits de l'entreprise BIOPHARM

N°	Désignation	DCI	Différentes formes	Différents dosages
Anti inflammatoires et antalgiques				
01	BIOFENAC	Diclofenac sodique	Comprimé Gel Suppositoire	25mg,50mg, 100mg 1% 100mg
02	FENOXAM	Piroxicam	Comprimé orodisp Gel	20mg 0,5%
03	XAMADOL	Paracetamol/tramadol	Comprimé	37,5/325 mg
04	CELETASONE	Betamethasone	Comprimé	2mg
05	PAINOXAM	Piroxicam	Suppositoire	20mg
06	BIOFENAC LP	Diclofenac sodique	Comprimé	75mg, 100mg
07	PAROL	Paracetamol	Suppositoire	100mg,150mg, 200mg, 300mg
08	XAMADOL	Paracetamol / tramadol chlorhydrate	Comprimé pelliculé	325mg/37,5mg
Anti infectieux				
09	FLAGYL	Metronidazole	Ovule	500mg
10	KEFORAL	Cefalexine	Comprimé/ poudre suspension buvable	500mg- 250mg/5ml
11	BIODAZOLE	<u>Metronidazole</u>	Comprimé pelliculé	500mg

12	SPIRADENT	Spiramycine / metronidazole	Comprimé pelliculé	750.000UI/125MG
13	BISPIRADENT	Spiramycine / metronidazole	Comprimé pelliculé Sécable	1,5MUI/250MG
Cardiologie				
14	Co-Irbevel	Irbesartan/hydrochlorothiazide	Comprimé pelliculé	150mg/12,5mg-300mg/12,5mg, 300mg/25mg
15	IRBEVEL	Irbesartan	Comprimé	150mg, 300mg
16	LESLA	Bisoprolol	Comprimé pelliculé	10MG
17	ASPIRINE CARDIO	Acide acetyl salicylique	Comprimé	100mg
18	BIOPEXA	Apixaban	Comprimé pelliculé	2,5mg, 5mg
19	CIRBESA	Bisoprolol fumarate	Comprimé/ comprimé pelliculé sécable	10mg, 5mg
20	METAZID	Ezetimibe	Comprimé pelliculé	10mg
21	CORDIPINE	Lercanidipine chlorhydrate	Comprimé pelliculé	10mg
22	LORESTA	Metoprolol tartrate	Comprimé sécable	200mg
Dermatologie				
23	OSMOSOFT	Hydrogel	HYDROGEL	50ML
24	TERBINAN	Terbinafine	CREME	15g
25	CLOTASOL	Clobetasol	GEL/ Crème	0,05% /45g- 0,05% /45g
26	APAISA PIQ			
27	APAISA PIQ PLUS			
28	APAISA PIQ BEBE			
28	VERSEC			
Gastro-entérologie				
29	NOBAC NOURISSON	Alginate sodium/bicarbonate sodium	SUSPENSION BUVABLE	150ML
30	LOMAC	Omeprazole	GELULE	20MG
31	NOBAC ADULTE		Suspension buvable	50MG/26,7mg/ml
32	MELAZA	Mesalazine	Gélule	500mg
	MELAZA GLE			
33	TIOPAM ENFANT/NOURISSON	Racecadotril	Sachet	30mg/sachet-10mg/sachet
34	TIOPAM			
Neuro-psychiatrie				
35	LARGACTIL	Chlorpromazine	Solution buvable en gouttes	4%
36	NEUPAX	Carbamazepine	Comprimé sécable Suspension buvable	200mg 20mg/ml
37	NOZINAN	Levomepromazine	Goutte	4%
38	RISPAL	Risperidone	Comprimé	1mg, 2mg, 4mg
39	SURMONTIL	Trimipramine	Suspension buvable	4%
40	SYNOSIA	Donepezil	Comprimé	5mg, 10mg
41	VILBAR	Haloperidol	Solution buvable en gouttes	2mg/ml
42	ZOLIFY	Aripiprazole	Comprimé	10MG, 15mg, 20mg
43	BIOMAZINE	Carbamazepine	Comprimé	200mg
44	LARGACTIL	chlorpromazine	Solution buvable gouttes	4%
45	NOZINAN 4%	Levomepromazine chlorhydrate exprime en levomepromazine	Solution buvable gouttes	4%

46	OLANZOMAX	Olanzapine	Comprimé orodispersible	5mg, 10mg
47	DOZAX	Paroxetine chlorhydrate exprime en paroxetine	Comprimé pelliculé	20mg
48	NEURICA	Pregabaline	Gélule	50mg, 150mg, 75mg
49	RIVASTI	Rivastigmine hydrogéné tartrate exprime en rivastigmine	Gélule	1,5mg-3mg-4,5mg
50	BIOLECT	rosagiline	comprimé	1mg
Pneumo-allergologie				
51	ZECUF	/	Sirop	/
52	KINADYN-CALCIUM	CALCIUM	Suspension buvable en Sachet	500Mg
53	RYNZA	Paracetamol/Phenylephrine/P heniramine/ Caffeine	Sachet	5gr
54	FORACORT		solution par inhalation	100µG/6µG/GLE.- 200µG/6µG/GLE
55	PECTOSAN EXPECTORANT ADULTE/ENFANT	Carbocisteine	SIROP	0,05 2% (2g/100ml)
56	SEROFLO	Fluticasone/ selmeterol	solution par inhalation	100µG/50µG/GELE 250µG/50µG/GELE
57	IPRALIN	Salbutamol sulfate / bromure d'ipratropium anhydre	Gélule	200µG/40µG
58	ASTHALIN	Salbutamol	solution par inhalation	200 µg / bouffée
Diabétologie				
59	CORECT	Acarbose	Comprimé	50mg
60	GLATIX	Gliclazide	Comprimé	30mg
61	JEGA	Sitagliptine phosphate monohydrate exprime en sitagliptine	Comprimé pelliculé	100MG
62	BIONORM			0.5MG/1MG/2MG
Rhinologie				
63	RHINAAXIA	Acide N-acetyl aspartyl glutamique, sel de magnesium	Solution pulvérisant nasale	6g/100ml
64	RYNZA NASAL			
Rhumatologie				
65	DROMAX	Acide alendronique monosodique trihydrate exprime en acide alendronique	comprimé	70mg
66	SEDACOR	Ether éthylique de l'acide alpha bromo iso valerianate / phenobrabital / huile de menthe poivree	Gouttes buvables	20mg/18,26
67	BIOLECT 1MG	Rosagiline	Comprimé	1mg
68	HEXOR	Sildenafil citrate	Comprimé enrobé	500MG
OTC				
69	NUTRIBIO JAMBE LEGERE		gélule	
70	NUTRIBIO ANTIOXYDANT		gélule	
71	NUTRIBIO SOMMEIL		gélule	

72	NUTRIBIO LIBIDO		gélule	
73	ALOE VERA BIOPHARM		sirop	
74	VITAMINE B12		Solution buvable	
75	CURCUMA		gélule	
76	XIRA LIERRE		Sirop stick	

Source : données fournies par l'entreprise et vérifiées par la nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31/12/2019.

3. Les prix des médicaments BIOPHARM :

L'entreprise prétend avoir offert des médicaments avec des prix compétitifs. De ce fait, Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise par rapport à ces concurrents en termes de prix, nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien. Des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme galénique. Nous avons étudié les prix de 73 produits des différentes classes thérapeutiques BIOPHARM sur les 61 marques présente sur le tableau qui précède (voir le tableau N°4.10). Notre étude a donné les résultats suivants :

Tableau N°4.10 : les prix des produits BIOPHARM par rapport au TR et la concurrence

N°	Désignation	PPA	TR	Prix concurrence
Anti inflammatoires et antalgiques				
01	BIOFENAC 100MG Comprimé pelliculé	270	280	270-360,66
02	BIOFENAC 100MG SUPPO	98	87,60	87,60-400
03	BIOFENAC 1% GEL TUBE 50G	154,45	145	143,72-275,94
04	BIOFENAC 25MG COMP	136,5	138	136,5-138
05	BIOFENAC 25MG/ML SOL INJECT	142,92	204	122,1-165,09
06	BIOFENAC 25MG SUPPO	77,82	56,80	56,80-138
07	BIOFENAC 50MG COMP	180	180	180-318,99
08	BIOFENAC LP 75MG COMP	366	366	365,25-366,60
09	BIOFENAC FAST 50MG/SACHET	295	150	295- 412,13
10	FENOXAM 0,5% GEL	177,50	145	120-211,20
11	FENOXAM 20MG	140,50	143	140,50-238,92
12	XAMADOL 325MG/37,5MG	350	193,60	202,67-350
13	CELETASONE 0,05% CREME DERMIQUE	168,16	168,16	168,16-196,50
14	CELETASONE 0,5MG/ML	168,16	168,16	123-252,50
15	CELETASONE 2MG	320	320	320-263,07
16	PAINOXAM 20MG	172	210	
17	PAROL 200MG	106	85	106-124,06
18	XAMADOL 325MG/37,5MG	350	193,6	202,67-350
Anti-infectieux				
19	FLAGYL 250MG	181,48	107	99-198,25
20	FLAGYL 4%	183,6	138	132,51-197,50

21	FLAGYL 500MG	181,48	181,48	160,70-187,50
22	BIODAZOLE 500Mg	175,79	160	160-290,53
23	BISPIRADENT 1,5MUI/250MG	497,50	387,50	382,02-497,50
Cardiologie				
24	CO-IRBEVEL 150MG/12,5MG	1243,97	1320	1220,16- 1438,59
25	CO-IRBEVEL 300MG/12,5MG	1719,50	1719,50	1717-1888,72
26	CO-IRBEVEL 300MG/25MG	1719,50	2084,1	1688,48- 1944,50
27	IRBEVEL 150MG	1097,50	1290	1097,50-1290
28	IRBEVEL 300MG	1097,50	1290	1097,50-1290
29	LESLA 10MG	585	585	579,88-585
30	ASPIRINE CARDIO 100MG B/30 COMP	159	159	111,3-159
31	ASPIRINE CARDIO 100MG B/90COMP PEL	315	239	259,70-315
Dermatologie				
32	OSMOSOFT GEL	250	/	245,80-250
33	TERBINAN 1% CREME	210	210	209,98-212,17
34	TERBINAN 250MG COMP	1015	1050	790,94-1048,95
35	CLOTASOL 0,05% CREME DERM	384,49	384,3	
36	CLOTASOL 0,05% GEL	362,50	362,25	/
37	CLOTASOL 0,005% POMMADE	123,25	123	123,25-218,78
Gastro-entérologie				
38	NOBAC 500MG/267MG/160MG	289,66	/	/
39	NOBAC ADULTE 50MG/26,7MG/ML SUSP BUV B/1FL DE 250 ML	210	210	210-271,82
40	NOBAC NOURISSON 50MG / 26,7 MG/ML SUSP BUV B/1FL DE 150 ML	195	195	195-271,82
41	LOMAC 20MG	208,40	210	208,39-210
Neuropsychiatrie				
42	LARGACTIL 4%	188,25	188,25	188,25-300
43	NEUPAX 200MG	261	261	150,50-331,02
44	NEUPAX 20MG/ML	300,42	300,42	300,42
45	NOZINAN 4% GOUTTES	248,30	248,30	248,30-250
46	NOZINAN 4% SOL BUV EN GOUTTES	250	248,30	248,30-250
47	RISPAL 1MG	2575	2575,2	1860-2575
48	RISPAL 2MG	6000	6000	4140-6300
49	RISPAL 4MG	3960	3960	7915-7927,5
50	SURMONTIL 4% SOL BUV EN GTTES	355,15	355,15	/
51	SYNOSIA 5MG	4950	/	4950-5279,99

52	SYNOSIA 10MG	4350	/	4350-6455,98
53	VILBAR 2MG/ML	177,6	180,6	169,46-195
54	ZOLIFY 10MG	5839,79	5842,20	5030-5842,28
55	ZOLIFY 15MG	5842,20	5842,20	5030-5928,12
56	ZOLIFY 20MG	6507,5	6510	6507,5-6510
57	PECTOSAN EXPECTORAN ENFANT 2%	180	/	179,65-184,88
58	PECTOSAN EXPECTORAN ADULTE 5%	250	/	233,26-330,18
59	LARGACTIL 4%	188,25	188,25	188,25-300
60	NOZINAN 4%	248,30	248,30	248,30-250
61	OLANZOMAX NAD 10MG	5600	6000	3369,08- 6996
62	NEURICA 75MG	1999	2000	/
63	NEURICA 50MG	1866	1866,48	1628,90-1866
Pneumo-allergologie				
64	ZECUF AVEC SUCRE	203	/	203-350
65	ZECUF SANS SUCRE	203	/	203-350
66	KINADYN CALCIUM 500MG/SACHET	400	233	400
67	KINADYN MG 3MG / SACHET	600	440	/
68	RYNZA 5G SACHET	154,49	/	/
69	RYNZA 750MG/20MG/10MG/30MG SACHET	168,23	/	/
70	ASTHALIN 200 µg / GLE	178,70	203,08	251,52
71	ASTHALIN 5MG/ML	180,09	175,05	
Diabétologie				
72	CORECT 50MG	411,28	410	411,27-549,11
73	DROMAX	1760	1760	1627,91-1760
74	BIOLECT 1MG	5231,15	/	815,32-5231,15
75	APAISA PIQ	798	/	
76	TIOPAM 30MG		261	834,05
77	TOPAM 10MG		128	788,75
78	Vitamine B12 BIOPHARM	670	/	220-786,42

Source : données collectées par des pharmacies d'officines.

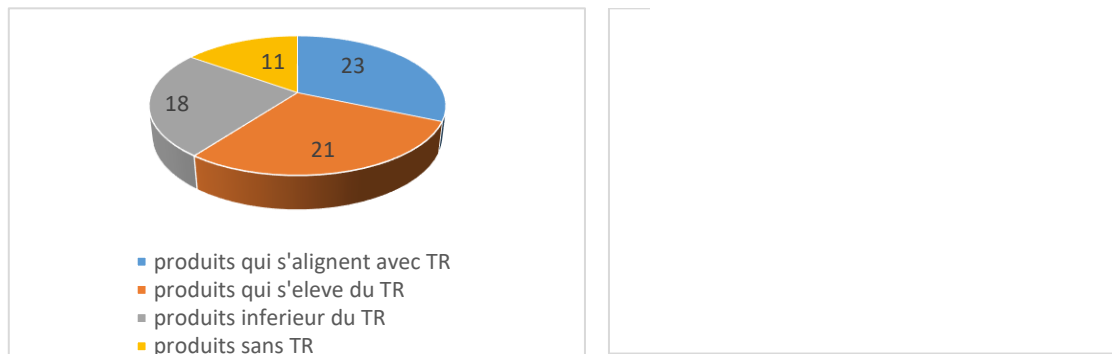
À partir des résultats obtenus par l'étude, nous avons constaté que 31,50 % des produits BIOPHARM s'aligne sur le TR, alors que presque le tiers (28,73 %) sont supérieurs au TR. Presque le quart (24,65 %) est réservé aux produits proposés à des prix inférieurs au TR. C'est la tranche qui peut offrir à l'entreprise plus de part de marché puisque les tarifs sont les plus bas par rapport à la concurrence (voir graphique N°4.7).

En ce qui concerne la position des produits BIOPHARM par rapport aux concurrents, nous avons constaté que plus du tiers des médicaments sont proposés à des prix inférieurs à la concurrence (34,72 %). Une part presque identique de 33,33 % concerne les produits à des prix moyens, une tranche qui peut attirer de plus en plus de part de marché. Le reste est partagé entre les produits

à des prix élevés avec 9,72 % et les produits uniques sur le marché avec 8,33 % (voir graphique N°4.8).

Graphique N° 4.7 : prix des produits BIOPHARM par rapport au TR

Graphique N°4.8 : prix des produits BIOPHARM par rapport à la concurrence



4. La distribution :

Le groupe BIOPHARM est principalement spécialisé dans l'approvisionnement en produits pharmaceutiques, Qu'il s'agisse des produits des différents partenaires dont il assure la distribution ou de ceux fabriqué dans son propre site de production.

- **La répartition aux grossistes :**

Le laboratoire, grâce à sa filiale **BIOPHARM Distribution** est arrivé à constituer durant plus de vingt ans d'existence un large réseau de distribution. Comprenant 3 centres de distributions situés à Alger, Constantine et Oran ainsi que de 150 grossistes répartiteurs sur les quatre coins du pays. Ce réseau offre aux professionnels de santé et aux patients plus de 500 produits de différentes classes thérapeutiques.

La filiale a fondé, durant toute cette période, de sérieuses relations de confiance avec des laboratoires de renommée mondiale qui lui confient la distribution de leurs produits. Parmi ces partenaires, on peut citer, notamment : *Astra Zeneca, Bayer, Boehringer- Ingelheim, Cipla, Lilly, Ferrer, Johnson & Johnson, Ipsen Pharma, Léo Pharma, Lilly, Merck Serono, MSD, Pierre Fabre, Servier, Takeda, Théa, etc.*

BIOPHARM Distribution est appuyée sur une équipe de professionnels commerciaux qui assurent l'arrivée des produits aux clients dans les meilleures conditions. La filiale est chargée de la distribution de la gamme produite par sa société mère à titre exclusif. D'autre part elle vend ces produits à BIOPURE, la société du groupe en charge de la répartition aux officines. Qui représente son premier client et qui vient compléter le réseau de distribution en permettant un accès direct à plus de 3000 pharmacies et couvrant jusqu'aux régions les plus reculées du pays.

- **La répartition aux officines :**

Depuis 2006, le laboratoire assure la répartition aux officines à travers sa filiale BIOPURE qui représente aujourd'hui un des acteurs principaux de la répartition de produits pharmaceutiques aux officines dans le marché algérien des médicaments.

Les grossistes disposent de cinq centres de distribution opérationnels situés à Blida, Constantine, Oran, Tizi Ouzou et Ouargla, ainsi que six plateformes logistiques. BIOPURE est en charge de la distribution d'une gamme très large couvrant 4000 références médicamenteuses avec une quantité de 60 millions de boîtes livrées sur un réseau de plus de 3000 officines clientes réparties sur le territoire national.

5. La Promotion médicale :

Le groupe dispose d'une filiale spécialisée chargée de la promotion médicale appelée « Human Health Information » (HHI). Qui a commencé son activité en 2002, c'est une entreprise de représentation et d'information médicales qui fournit une assistance appropriée et complète aux laboratoires pharmaceutiques souhaitant avoir une représentation en Algérie.

L'entreprise compte 180 collaborateurs, dont une équipe médicale de 110 délégués médicaux et une équipe commerciale de 30 délégués commerciaux. Ces derniers assurent la transmission de l'information médicale auprès des professionnels de santé (les médecins, chirurgiens-dentistes, sages-femmes et pharmaciens) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées et distributeurs). En outre elle réalise le même service aux produits fabriqués par BIOPHARM et aux autres produits des laboratoires partenaires à savoir : Bayer Healthcare, Ferrer, Cipla, Unique, Smith and Nephew, Becton Dickinson, PTS Diagnostic, Wooshin, à travers l'ensemble du territoire algérien.

Human Health Information (HHI) est en charge des tâches suivantes :

- La représentation réglementaire et pharmaceutique auprès du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière ;
- La promotion médico-pharmaceutique par la mise au point et la diffusion des informations de prescription des médicaments. De sorte à fournir aux professionnels de santé les informations dont ils ont besoin concernant les bénéfices et les risques et les aider ainsi à décider quel médicament prescrire.
- Le recrutement, l'encadrement et la formation des délégués médico-commerciaux qui assurent l'information médicale auprès des spécialistes de la santé (médecins, pharmaciens, dentistes...) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées et distributeurs).



V. Présentation du groupe Sanofi :

SANOFI est un groupe pharmaceutique Français fondé en 1973 issu de plusieurs acquisitions successives dont des laboratoires pharmaceutiques très anciens (les laboratoires Midy créés en 1718, les laboratoires Dausse créés en 1834 et les laboratoires Robert & Carrière en 1901). Avec ces 79 sites industriels implantés dans 36 pays et 110000 collaborateurs dans le monde, le laboratoire est présent dans plus de 100 pays. Il se classe 8^e mondial du secteur en 2019 avec 40,6 milliards USD de chiffre d'affaires, il est 10065 leader mondial des vaccins avec sa filiale Sanofi pasteur.

Trois importantes fusions-acquisitions ont marquées l'histoire du groupe à savoir :

- L'acquisition de Sterling Winthrop 1994 ;
- La fusion avec Synthélabo en 1999 ;
- La fusion avec Aventis en 2004.

1. Les activités du groupe :

Sanofi commercialise quelque 400 médicaments et vaccins, du plus innovant au plus classique, ainsi que des médicaments d'automédication et des médicaments génériques. Il possède plusieurs laboratoires qui vendent des médicaments sous son nom (Sanofi Pasteur MSD pour les vaccins, Zentiva, Medley). 50 % de ses activités sont situées en France. Elles s'organisent autour de 5 filiales principales :

- Sanofi Pasteur MSD pour les vaccins
- Genzyme pour les biotechnologies
- Chattem pour l'automédication
- Merial pour la santé animale
- Zentiva pour les médicaments génériques.

2. SANOFI Algérie :

Depuis plus de 29 ans SANOFI est présente sur le marché Algérien comme producteur et non pas seulement importateur, l'entreprise emploie plus de 900 collaborateurs. Elle est engagée aux côtés de l'ensemble des acteurs de la santé à travers des partenariats de haut niveau dans de nombreux domaines : l'offre en solutions de santé, la prévention, la promotion de la recherche, la formation médicale continue et l'intégration industrielle.

Le groupe SANOFI Algérie détient deux usines de production, une située à Oued Smar spécialisée dans les formes sèches et une autre à Aïn Bénian spécialisée dans les formes liquides.

En 1996, un partenariat a été conclu entre le Groupe SAIDAL et l'entreprise française Sanofi Aventis qui a permis la création en septembre 1999 de WINTHROP PHARMA SAIDAL (W.P.S). Cette Société conjointe dont le capital est détenu à 30 % par le Groupe SAIDAL et 70 % par SANOFI, a pour objet social la préparation, la fabrication, le façonnage et la commercialisation en Algérie des spécialités pharmaceutiques à usage humain. L'usine W.P.S implantée à Alger, est en production depuis 2001.

En octobre 2018, Sanofi inaugure sa nouvelle usine et centre de distribution sur le campus de Sidi Abdallah qui représente le plus important site industriel pharmaceutique en Algérie grâce à sa couverture géographique (6,6 hectares). Un projet avec une capacité de production de plus de 100 millions de boîtes par an. Il représente le plus important complexe de production de médicaments de Sanofi en Afrique et au Moyen-Orient. Et permettra de fabriquer sur place plus de 80 % des médicaments de Sanofi disponibles en Algérie soit une centaine de spécialités pharmaceutiques dans différentes aires thérapeutiques.



Source : données fournies par l'entreprise

3. Les produits SANOFI Algérie :

Sanofi propose sur le marché algérien des produits diversifiés (médicaments, vaccins, produits de santé grand public, génériques). Et produit localement plus de 52 médicaments différentes (43 princeps et 09 génériques), de différentes aires thérapeutiques le diabète, l'hypertension, la cardiologie, l'oncologie, la thrombose, la psychiatrie, la neurologie, la médecine générale (Voir tableau N°4.11).

Tableau N°4.11 : les produits fabriqués par SANOFI Algérie

N°	Nom de marque	Dénomination commune internationale	Forme	Dosage	Type
01	MAXILASE	Alpha-amylase	Sirop	20 000 U CEIP/100ML	Gé
02	SOLIAN	Amisulpride	Comprime sécable	200MG	Ré
			Comprimé Pelliculé Sécable	400MG	Ré

03	BALSOFUMINE SIMPLE	Balsamiques pour inhalation	Solution Pour Inhalation		Ré
04	BALSOFUMINE MENTHOLEE	Balsamiques pour inhalation	Solution Pour Inhalation	1% 4%	Ré
05	MONO-TILDIEM LP	Diltiazem chlorhydrate	Microgles. Lp en gélules	300MG	Ré
06	TELFAS	Fexofenadine chlorhydrate	Comprime pellicule	120MG 180MG 30MG	Ré
07	ZEMIGLO	Gemigliptine tartratesesquihydrate	Comprime pellicule	50MG	Ré
08	MAALOX MAUX D'ESTOMAC	Hydroxyde d'aluminium / hydroxyde de magnésium	Suspension buvable	3,5G/4G/100ML	Ré
09	IBUPRANE	Ibuprofene	Comprime pellicule	400MG 200MG 600MG	Gé
10	COAPROVEL	Irbesartan / hydrochlorothiazide	Comprime pellicule	150MG/12,5MG 300MG/12,5MG	Ré
11	APROVASC	Irbesartan/ amlodipine (besilate)	Comprimé pelliculé sécable	300MG/10MG	Ré
		Irbésartan/bésilate D'AMLODIPINE	Comprime pellicule	150MG/5MG 150MG/10MG 300MG/5MG	
12	PROFENID LP	Ketoprofene	Comprimé. Enrobé	200MG	Ré
13	DOLIPRANE	Paracetamol	Suspension Buvable Sans sucre arôme fraise	120MG/5ML	Gé
			Poudre Pour Solution Buvable En sachet	150MG 200MG 300MG	Ré
			Poudre Pour Solution Buvable En sachet	100MG	Gé
14	CODOLIPRANE	Paracétamol / Codéine phosphate hémihydraté	Comprime	500MG/30MG	Gé
15	TRITAZIDE	Ramipril / hydrochlorothiazide	Comprime	10MG/25MG	Ré
16	DOGMATIL SANS SUCRE	Sulpiride	Solution Buvable	25MG/5ML OU 0,5%	Ré
17	DEPAKINE	Valproate de sodium	Solution Buvable	200MG/ML	Ré

Gé : génériques

Ré : princeps

Source : nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31 décembre 2019

4. Les Prix des produits SANOFI Algérie :

Concernant la politique de tarification choisie par SANOFI Algérie, l'entreprise propose des prix alignés sur le tarif de référence arrêté par les autorités publiques. Cependant, pour mieux cerner et clarifier la politique de prix adoptée par l'entreprise et afin de déterminer sa position par rapport aux concurrents en termes de tarification. Nous avons étudié les prix des produits de

l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien, des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme. Nous avons étudié les prix de 31 produits des différentes classes thérapeutiques (voir tableau N°4.12). Notre étude a donné les résultats suivants :

Tableau N° 4.12 : les prix des médicaments SANOFI

N°	NOM DE MARQUE	PPA	TR	PRIX CONCURRENCE	
01	MAXILASE SIROP	166,51	/	160-179,55	gé
02	SOLIAN 200MG	3317,73	3317,73	2061,70-3317,73	
03	SOLIAN 400MG	3482	3482	3482	
04	MONO-TILDIEM LP 300MG	838,64	838,64	650-838,64	
05	TELFAS 120MG	228	228	213,76-302,50	
06	TELFAS 180MG	268,95	268,95	268,95-347	
07	TELFAS 30MG	90	90	/	
08	MAALOX MAUX D'ESTOMAC 3,5G/4G/100ML	180	167,50	167,50-180	
09	COAPROVEL 150MG/12,5MG	1438,59	1232	1220,16-1438,59	
10	COAPROVEL 300MG/12,5MG	1888,72	1604,96	1717-1888,72	
11	COAPROVEL 300MG/10MG	1944,50	1604,96	1688,48-1944,50	
12	APROVASC 150MG/5MG	1650	1500	1650	
13	APROVASC 300MG/10MG	1500	1500	/	
14	APROVASC 300MG/5MG	1500	1500	/	
15	PROFENID LP 200MG	406,50	227,92	345,60-406,50	
16	DOLIPRANE 2,4% 120MG/5ML	137,66	/	96,25-137,66	gé
17	DOLIPRANE 150MG	124,06	85	100-124,06	
18	DOLIPRANE 150MG PDRE SUSP BUV	112,94	102,24	102-112,94	
19	DOLIPRANE 200MG	124,06	85	107,28-124,06	
20	DOLIPRANE 300MG	124,06	110	124,06-151,42	
21	DOLIPRANE 100MG	124,06	85	65-124,06	
22	DOLIPRANE 100MG PDRE SUSP BUV	110	102	100,80-110	gé
23	DOLIPRANE 500MG	60	/	49,80-70	
24	DOLIPRANE 1000MG	62,50	40	61,20-62,50	
25	TRITAZIDE 10MG/25MG	1208,09	1134,84	1208,09-1621,2	
26	TRITAZIDE 5MG/12,5MG	910,07	960,96	910,07-1372,8	
27	DOGMATIL SANS SUCRE 25MG/5ML OU 0,5%	167	118	117,75-191,71	
28	DEPAKINE 200MG/ML	308,54	/	238,84-308,54	
29	DEPAKINE 200MG	364,34	364,34	364,34-685	
30	DEPAKINE 500MG	851,34	851,34	851,34-889	
31	DEPAKINE CHORNO	1000,73	1004		

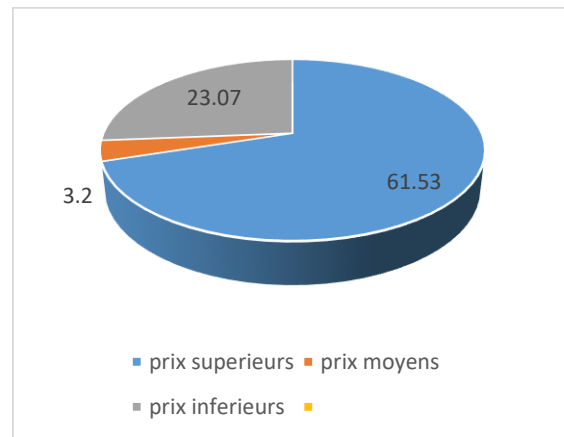
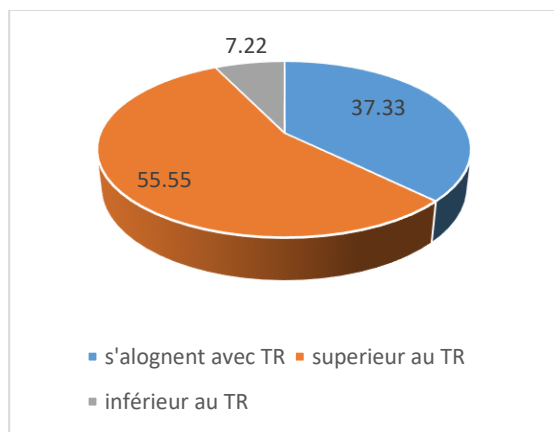
Source : données collectées par des pharmacies d'officines

À partir des résultats obtenus de l'étude, nous avons constaté qu'un peu plus de la moitié (55,55 %) des produits SANOFI sont supérieurs au TR, alors que (37,33 %) des produits s'alignent sur le TR. (voir graphique N° 4.9).

En ce qui concerne la position des produits SANOFI Algérie par rapport aux concurrents. Nous avons constaté que presque les deux tiers (61,53 %) des médicaments sont proposés à des prix supérieurs, alors qu'une part moins importante de (23,07 %) concerne les produits à des prix moins chers par rapport à la concurrence. Une tranche qui peut attirer de plus en plus de part de marché (voir graphique N°4.10). Les résultats ont dévoilé ainsi que même les médicaments génériques produits par le laboratoire sont proposés à des prix supérieurs à la concurrence.

Graphique N°4.9 : prix des produits SANOFI Algérie par rapport au TR

Graphique N°4.10 : prix des produits SANOFI par rapport à la concurrence



5. La promotion :

En termes de promotion médicale, l'entreprise en plus de ces deux équipes : médicale composée principalement de délégués médicaux et chargé des visites médicales et de la transmission de l'information médicale auprès des professionnels de santé (les médecins, chirurgiens-dentistes, sages-femmes) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées). Et commerciale composée de délégués commerciaux qui assurent la transmission de l'information médicale et la gestion des commandes auprès des pharmaciens, des distributeurs et des grossistes. Utilise plusieurs outils pour promouvoir ces produits et favoriser la vente tel que le financement de la formation médicale et pharmaceutique continue, les remises accordées aux pharmacies sur la base du volume des ventes, les échantillons gratuits, etc.

6. La distribution :

La politique de distribution adoptée par le laboratoire est qualifiée comme intensive et vise à toucher le plus grand nombre possible de clients dans les quatre coins du pays. La distribution des médicaments produits est réalisée par les grossistes-répartiteurs pour les pharmacies

d'officine et par l'entreprise pour les pharmacies à usage intérieur (hôpitaux, cliniques, maisons de santé, etc.).



VI. Présentation du laboratoire Pfizer :

Pfizer est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849 à Brooklyn New York par le chimiste C.Pfizer et son cousin C.Erhart appelée « Chas. Pfizer and Company Inc », une entreprise spécialisée dans les produits chimiques. Le laboratoire commercialise ces produits dans plus de 125 pays. Le groupe est, en 2019, le quatrième meilleur laboratoire au niveau mondial dans son secteur avec un chiffre d'affaires s'élevant à 46,6 milliards de dollars US et des effectifs de 90 000 employés dans le monde.

1. Les principales fusions-acquisitions et abandons du laboratoire :

Depuis les années 2000, l'entreprise a entamé une série de fusions et d'abandons qui ont participé en une grande partie à sa reconstruction :

- En 2000, l'entreprise acquiert Warner-Lambert, qui enrichit la gamme du laboratoire avec les médicaments Lipitor/Tahor, Sudafed et Listerine, les rasoirs Wilkinson Sword, la nourriture pour poissons Tetra ou les pastilles Vichy.
- En 2002, le groupe cède Tetra à Triton Fund, et achète Pharmacia
- Puis en 2003, il vend Wilkinson Sword au groupe américain Energizer et Vichy à candbury.
- En 2006, Pfizer procède à la vente d'une partie de ses produits aux laboratoires Johnson & Johnson, comprenant entre autres les produits tels que Nicorette et Sudafed (en).
- En 2009, le laboratoire acquiert Wyeth ;
- En 2013, l'entreprise annonce la sortie du capital de sa filiale Zoetis spécialisée en santé animale, en conséquence de ce fait elle devient une société indépendante de la maison mère ;
- En 2014, Pfizer acquiert 2 vaccins (NeisVac-C et FSME-IMMUN) à Baxter ;
- En 2015, Pfizer annonce le rachat d'Hospira,
- En mai 2016, Pfizer annonce l'acquisition d'Anacor, spécialisée dans le traitement de l'eczéma via des gels. Alors qu'en août, il annonce l'acquisition de Bamboo Therapeutics, entreprise spécialisée en thérapie génique. Le même mois, le laboratoire annonce l'acquisition de Medivation, entreprise américaine de biotechnologie spécialisée dans le cancer et une partie des activités du laboratoire Astra Zeneca dont les antibiotiques en dehors des États-Unis. Alors que quelques jours après, il rachète Medivation, une start-up

américaine spécialisée dans les traitements anti-cancéreux. En octobre 2016, Pfizer annonce la vente de ses activités de perfusions, activité liée à son rachat d'Hospira, à ICU Medical ;

- En juin 2019, Pfizer annonce l'acquisition d'Array Biopharma, société pharmaceutique américaine, pour un montant de 11,4 milliards de dollars et la fusion de ses activités génériques, avec Mylan.

Un parcours plein d'acquisitions, qui a permis au géant d'élargir et de diversifier son portefeuille de produits au niveau mondial, de se construire et de forger le niveau et le professionnalisme dont il est reconnu aujourd'hui.

2. Pfizer Algérie :

En Algérie, le groupe a choisi de conclure un partenariat sous forme de joint-venture avec le Groupe SAIDAL le 21 mai 1997. Ce dernier portait sur la réalisation et l'exploitation d'une usine de fabrication de médicaments à usage humain de la gamme PFIZER. La Société conjointe PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) détenue par SAIDAL avec 30 % et PFIZER avec 70 %, est entrée en activité en 2003. Elle assure la fabrication et le conditionnement des produits pharmaceutiques et chimiques spécifiques, propriété de Pfizer en formes sèches (comprimés et gélules).

3. Les produits PFIZER Algérie :

Depuis son entrée en production en 2003, « Pfizer Saidal Manufacturing » met à la disposition des patients algériens des spécialités thérapeutiques couvrant plusieurs domaines. Notamment les maladies métaboliques et cardiaques, la santé mentale, les anti-infectieux, l'inflammation, la médecine interne, l'urologie et la douleur (voir le tableau N° 4.13).

Tableau N° 4.13 : les produits fabriqués par PFIZER Algérie

N°	Nom de marque	Dénomination commune internationale	Forme	Dosage
Cardiologie				
01	TAHOR	Atorvastatine calcique trihydrate exprime en atorvastatine	Comprime pellicule	20MG 40MG
infectiologie				
02	ZITHROMAX	Azithromycine dihydratee exprimee en azithromycine	Comprime pellicule sécable	500MG
03	CELEBREX	Celecoxib	Gélules	100MG 200MG
04	CARDULAR	Doxazosine mésilate exprimé en doxazosine	Comprime sécable	2MG
05	FLUCONAZOLE PFIZER	Fluconazole	Gélules	50MG
06	COMBANTRIN	Pyrantel	Sirop	125MG/2,5ML
			Comprime	125MG

07	FASIGYNE	Tinidazole	Comprimé enrobé	500MG
Psychiatrie				
08	LYSANXIA	Prazepam	Comprime	10MG
09	LYRICA	Prégabaline	Gélules	50MG
10	ZOLOFT	Sertraline chlorhydrate exprime en sertraline	Gélules	50MG
Urologie				
11	VIAGRA	Sildénafil citrate	Comprime pellicule	50MG

Source : la nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31/12/2019.

4. Le prix des produits PFIZER

Concernant la politique de tarification choisie par Pfizer Algérie, l'entreprise déclare avoir proposé des prix compétitifs qui s'alignent sur le tarif de référence arrêté par les autorités publiques et par la concurrence.

Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise par rapport au TR et à ces concurrents en termes de prix. Nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise fabriqués localement par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien. Des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme. Nous avons étudié les prix de 18 produits et présentations des différentes classes thérapeutiques Pfizer sur les 11 marques produites en Algérie (voir tableau N°4.14).

Tableau N°4.14 : prix des produits Pfizer Algérie

N°	Nom de marque	PPA	TR	Prix concurrence
01	TAHOR 10MG	781,76	781,76	650-876,14
02	TAHOR 20MG	1164,24	1164,24	650- 1164,24
03	TAHOR 40MG	1848	1848	1797,50-1980
04	TAHOR 80MG	1901,50	1904	1797,50- 2040
05	ZITHROMAX 500MG	549,96	549,96	495-552,45
06	CELEBREX 100MG	480	480	480
07	CELEBREX 200MG /b/10	455,50	455,50	455-455,52
08	CELEBREX 200MG /b/15	683,25	683,25	682-683,25
09	CELEBREX 200MG /b/30	1366,50	1366,50	1364-1366,50
10	CARDULAR 2MG	550	550	437,99-550
11	FLUCONAZOLE PFIZER 50MG	219	219	216,50-530,50
12	LYSANXIA 10MG	176,80	176,80	
13	LYRICA 150MG*	4302	4015,20	4302
14	LYRICA 25MG	1503,22	1503,22	/
15	LYRICA 300MG	7709,99	7952	6402,25-7840
16	LYRICA 50MG	1836,64	1866,48	/
17	ZOLOFT 50MG	602	602	463,1-602
18	VIAGRA 50MG	447,50	/	347-1200

Source : données fournies par les pharmacies d'officines

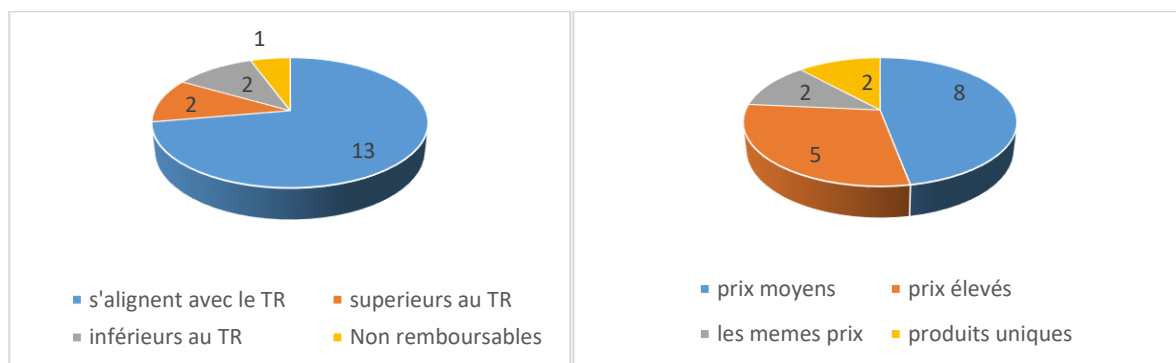
À partir des résultats obtenus par l'étude, nous avons confirmé que plus que les deux tiers (72,22 %) des produits PFIZER Algérie étudiés s'alignent sur le TR, alors que (11,11 %) sont supérieurs

au TR. Le même pourcentage (11,11 %) est réservé aux produits proposés à des prix inférieurs au TR. (voir graphique N°4.11).

En ce qui concerne la position des produits PFIZER par rapport aux concurrents. Nous avons constaté que presque la moitié des médicaments sont proposés à des prix moyens (47,05 %), alors que plus que le quart (29,41 %) des produits étudiés sont à des prix supérieurs à la concurrence. Le reste concerne la petite part de (11,76 %) qui concerne les prix qui s'alignent sur la concurrence (voir graphique N°4.12). Les résultats dévoilent que malgré que la gamme des produits PFIZER produite localement s'aligne sur le TR, les prix sont soit moyens soit élevés par rapport à ceux des concurrents. Des résultats qu'on peut justifier par rapport à la qualité des produits, vu que le laboratoire propose sur le marché national des principes alors que ce dernier est inondé par le générique.

Graphique N°4.11 : les prix des produits PFIZER par rapport au TR

Graphique N°4.12 : prix des produits PFIZER par rapport à la concurrence



5. La promotion médicale chez Pfizer :

Le marketing pharmaceutique doit assurer un équilibre entre une communication persuasive en vue de la prescription d'un médicament et la transmission d'informations objectives destinées à informer le médecin pour lui permettre de mieux réaliser son travail auprès de ses patients.

La promotion médicale chez Pfizer Algérie se résume dans les points suivants :

- La mobilisation de nombreuses équipes de visiteurs médicaux chargés du démarchage des médecins ;
- La distribution d'échantillons gratuits de médicaments ;
- La publicité télévisée (concerne uniquement certains produits tels les produits OTC) ;
- L'organisation et le financement de congrès médicaux ;
- La publication dans des magazines spécialisés ;
- Les études rémunérées et publiées dans des journaux scientifiques.

6. La politique de distribution chez Pfizer :

L'intensité de la concurrence qui règne sur le secteur pharmaceutique en Algérie actuellement, pousse les producteurs locaux à proposer leurs produits dans les quatre coins du pays et viser le plus de grossistes et de pharmacies d'officines possible. Un choix stratégique qui vise non seulement à la disponibilité et l'écoulement du plus grand nombre possible de produits, mais aussi de surpasser les concurrents.

VII. Présentation du laboratoire LDM Groupe :



Le laboratoire de diagnostic maghrebins (LMD) est une entreprise familiale nationale privée de type SARL créée en 1997, sise à la zone industrielle Oued Hamimime El Khroub, Constantine. Spécialisée dans la fabrication et l'importation des produits pharmaceutiques.

Comme la majorité des entreprises nationales privées, le laboratoire a commencé son activité par l'importation des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques puis est passé au conditionnement pour arriver à la fabrication de produits pharmaceutiques. LDM groupe se renforce grâce à ses ressources humaines constituées de plus de 450 personnes, mais aussi grâce à l'apport de partenaires qui sont choisis avec beaucoup de soins.

1. Les activités du laboratoire :

L'entreprise développe et fabrique sa propre gamme de produits génériques suivant des normes strictes, et importe différents produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques.

2. Les produits du laboratoire :

Le laboratoire produit 26 marques de médicaments génériques dans plusieurs aires thérapeutiques à savoir : Maladies Cardio Vasculaire, Antalgiques, Neurologie, Dermatologie. D'une seule forme galénique principale : la forme sèche. Le tableau N°4.15 démontre les produits des différentes aires thérapeutiques fabriqués par l'entreprise.

Tableau N° 4.15 : les produits du laboratoire LDM GROUPE

N°	NOM DE MARQUE	DCI	FORME	DOSAGE
Psychiatrie				
01	AMISULPRIDE LDM	Amisulpride	Comprime	200MG
02	ARIPIRAZOLE LDM	Aripiprazole	Comprime	10MG, 15MG
Cardiologie				
03	AMLODIPINE+ VALSARTAN LDM	Amlodipine besilate	Comprime pellicule	5MG/160MG 5MG/160MG 10MG/160MG
04	AMLODIPINE LDM	<u>Amlodipine besylate</u>	Gélule	5MG 10MG
05	ATORVASTATINE LDM	Atorvastatine calcique trihydrate	Comprime pellicule	20MG, 40MG 80MG, 10MG
06	CARVEDILOL LDM	carvedilol	Comprime sécable	6,25MG 25MG

07	CLOPIDOGREL LDM	Clopidogrel bisulfate	Comprime pellicule	75MG
08	LOSARTAN LDM	Losartan potassique	Comprimé Pelliculé Sécable	50MG
			Comprime pellicule	100MG
09	ROSUVASTATINE LDM	Rosuvastatine calcique exprime en rosuvastatine	Comprime pellicule	10MG-20MG
10	SIMVASTATINE LDM	Simvastatine	Comprime pellicule sécable	20MG 40MG
11	VALSARTAN LDM	Valsartan	Comprime pellicule sécable	80MG 160MG
12	VALSARTAN/ HYDROCHLOROTHIA ZIDE LDM	Valsartan / hydrochlorothiazide	Comprime pellicule	160MG/12,5MG
13	VLASARTAN+HCTZ LDM	Valsartan / Hydrochlorothiazide	Comprime pellicule	80MG/12,5MG 160MG/25MG
Anti inflammatoire				
14	CELECOXIB LDM	Celecoxib	Gélule	100MG, 200MG
Dermatologie				
15	ECONAZOLE LDM	Econazole (nitrate)	Crème dermique	1%
Infectiologie				
16	FLUCONAZOLE LDM	Fluconazole	Gélule	50MG, 150MG 40MG
			Comprime pellicule	80MG
17	TERBINAFINE LDM	Terbinafine chlorhydrate	Comprime sécable	250MG
Antidiabétiques oraux				
18	GLIMEPIRIDE LDM	Glimepiride	Comprime sécable	2MG
			Comprime	3MG
Rhumatologie				
19	IBUPRFENE LDM	<u>Ibuprofène</u>	Gel dermique	5% (5G/100 G)
20	KETOPROFENE LDM	Ketoprofene	Gel dermique	2,5%
Neurologie				
21	LEVETIRACETAM LDM	Levetiracetam	Comprime pellicule	250MG
			Comprimé pelliculé sécable	500MG
22	PREGABALINE LDM	Pregabaline	Gélule	50MG, 150MG 300MG
Pneumologie				
23	MONTELUKAST LDM	Montelukast sodique exprime en montelukast	Comprimé pelliculé	10MG
			Comprimé à croquer	5MG
Antalgique				
24	PANADOL 1G	Paracetamol	Comprimé Pelliculé Sécable	1G
25	PANADOL EXTRA	Paracetamol / cafeine	Comprime pellicule	500MG/65MG
Rhinologie				
26	PANADOL RHUME + GRIPPE	Paracetamol / cafeine / phenylephrine chlorhydrate	Comprime pellicule	500MG/25MG/5 MG

Source : la nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31/12/2019.

3. Prix des produits LDM groupe :

L'entreprise prétend avoir proposé des médicaments à des prix compétitifs. De ce fait, Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise par rapport à ces concurrents en termes de prix, nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien. Des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme galénique. Nous avons étudié les prix de 35 produits des différentes classes thérapeutiques LDM Groupe sur les 26 marques présente sur le tableau qui précède (voir le tableau N°4.16).

Tableau N°4.16 : prix des produits LDM Groupe.

N°	NOM DE MARQUE	PPA	TR	PRIX CONCURRENCE
01	AMLODIPINE LDM 5MG	612,13	612,13	512- 612,30
02	AMLODIPINE LDM 10MG	663	663	612,30-663
03	AMLODIPINE+VALSARTAN LDM 10mg/160mg	1650	1650	1500-2257,82
04	AMLODIPINE+VALSARTAN LDM 5mg/160mg	1630	1650	1500- 2284,15
05	AMLODIPINE+VALSARTAN LDM 5mg/80mg	1500	1650	1500-1623,70
06	ARIPIRAZOLE LDM 10MG	5030	5842,20	5030-5842,28
07	ARIPIRAZOLE LDM 15mg	5030	5842,30	5030- 5928,12
08	ATORVASTATINE LDM 10MG	838	838	876,14-838
09	ATORVASTATINE LDM 20MG	1247,40	1247	650-1247,40
10	ATORVASTATINE LDM 80MG	2210	2040	1797,50- 2210
11	CARVEDILOL LDM 25MG	1202,02	1209,90	1190-1202,02
12	CARVEDILOL LDM 6,25mg	694	698	693,72-694,46
13	CELECOXIB LDM 100MG	480	480	480
14	CELECOXIB LDM 200MG	455	455,50	455-455,52
15	CLOPIDOGREL LDM 75MG	1797,50	1800	1680-1999,80
16	FLUCONAZOLE LDM 150mg	273,61	273,61	248,16-279,70
17	FLUCONAZOLE LDM 50mg	249,96	219	216,50-530,50
18	GLIMEPIRIDE LDM 2MG	477,50	480	397,10-758,70
19	LEVETIRACETAM LDM 250MG	1771	1771,80	1771-2060
20	LOSARTAN LDM 50mg	1287,50	1290	1287,32-1287,50
21	PANADOL 1G	61,20	40	60-75
22	PANADOL EXTRA 500MG/65MG	125,22	30	97,83-125,22
23	PANADOL RHUME + GRIPPE	238,63	40	/
24	PREGABALINE LDM 300MG	5637,50	8520	/
25	PREGABALINE LDM 50MG	1628,90	1999,8	/
26	SIMVASTATINE LDM 20MG	1190	1247	1190-1352,64
27	SIMVASTATINE LDM 40MG	2085	1980	1979,99-2342,89
28	VALSARTAN/ HYDROCHLOROTHIAZIDE LDM 160MG/12,5MG	2044	2044	2009,77-2190
29	VLASARTAN+HCTZ LDM 80MG/12,5MG	2044	/	1848,01-2190

Source : données collectées auprès des pharmacies d'officines

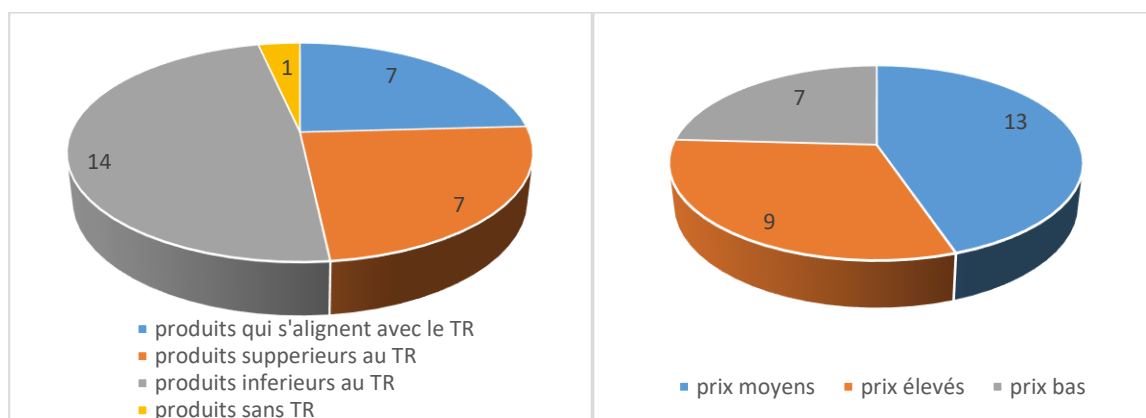
À partir des résultats obtenus par l'étude, nous avons constaté que presque la moitié (48,27 %) des produits du laboratoire sont proposés à des prix inférieurs au TR. C'est la tranche qui peut offrir à l'entreprise plus de part de marché puisque les tarifs sont les plus bas par rapport à la

concurrence. Presque le quart (24,13 %) des produits LDM Groupe s’aligne sur le TR, la même proportion (24,13 %) concerne les produits supérieurs au TR.

En ce qui concerne la position des produits LDM Groupe par rapport aux concurrents, nous avons constaté que presque la moitié (44,82 %) des médicaments sont proposés à des prix moyens. Alors qu’une part importante de 31,03 % concerne les produits proposés à des prix supérieurs à la concurrence. La tranche qui reste (24,13 %) concerne les produits à des prix bas par rapport à la concurrence, une tranche qui peut attirer de plus en plus de part de marché.

Graphique N°4.13 : les prix des produits LDM par rapport au TR

Graphique N°4.14 : les prix des produits LDM par rapport à la concurrence



4. La promotion :

En termes de promotion médicale, l’entreprise compte deux équipes principales. Une médicale composée principalement de délégués médicaux chargés de la transmission de l’information médicale auprès des professionnels de santé (les médecins, chirurgiens-dentistes, sages-femmes) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées). Et une équipe commerciale composée de délégués commerciaux qui assure la transmission de l’information médicale et la gestion des commandes auprès des pharmaciens, des distributeurs et des grossistes.

5. La distribution :

La politique de distribution chez LDM Groupe vise à toucher le plus grand nombre possible de clients à savoir : les grossistes des produits pharmaceutiques, les hôpitaux ainsi que les pharmacies d’officine.

VIII. Présentation de HYDRA PHARM :



Créée en 1995 sous la forme juridique SARL et restructurée en 2008 en SPA, le groupe HYDRA PHARM est une société nationale privée orientée principalement vers la distribution de produits pharmaceutiques, composée de différentes filiales et structurée autour d’une diversité de métiers et de services en relation avec l’industrie pharmaceutiques.

À partir de 2006, le groupe a commencé à investir dans l'importation et la distribution des produits Pharmaceutiques, parapharmaceutiques et cosmétiques au profit des grossistes répartiteurs, et la promotion médicale. Le partenariat avec le leader mondial de la distribution WALGREENS BOOTS ALLIANCE en 2007 a permis de caractériser le Groupe HYDRAPHARM comme plateforme d'extension pour le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest et de le restructurer en :

- 05 filiales de distribution de produits pharmaceutiques
- 02 filiales d'importation et de distribution
- 01 filiale d'information médicale et de marketing
- 01 marque de produits parapharmaceutiques
- 02 antennes de vente régionales.

Le groupe créé par la famille ABBAS TERKI, a commencé par la distribution comme activité principale, puis en suite à diversifié ses métiers vers l'importation, la promotion médicale et la fabrication des produits pharmaceutiques.

En 2007, HYDRAPHARM ouvrit 30 % de son capital à deux sociétés étrangères leaders dans le domaine de la distribution et les services pharmaceutiques, la société turque HEDEF ALLIACE et sa filiale égyptienne UNION COMPANY OF PHARMACIE. Un accord qui a apporté au groupe un support financier et professionnel sur le marché international. Durant la même année, le réseau du groupe s'agrandit sur le territoire national avec deux nouvelles filiales de distribution à Sétif via GH MED, et à Sidi Bel Abbas par la MED IJK.

Un an plus tard, le groupe HYDRAPHARM a lancé ses activités de distribution et d'exportation de l'ensemble des produits pharmaceutiques acquis (produits nationaux et importés), sur les marchés de l'Ouest et de l'Afrique centrale (en particulier le Sénégal et le Cameroun). Ainsi que sur le marché magrébin plus précisément le Maroc.

Cinq ans après le lancement de son unité de production à khemis-Miliana (Ain el Defla), le groupe signa une alliance avec le label Ipsen du groupe international Ipsen Pharma. Le contenu de ce contrat consiste en la production de Ipsen Smecta anti-diarrhéique. Le tableau N°4.17 résume les plus importantes phases du développement du groupe.

Tableau N°4.17 : Historique du groupe HYDRA PHARM

période	faits
1995	La création de la société
2001	La création de la première filiale de distribution ABC MED à Tizi Ouzou
2005	Diversification des métiers :AT PHARMA : importation , ABC COS : cosmétologie et parapharmacie, CARPE DIEM : promotion médicale
2006	La création de la deuxième filiale de distribution DEF MED a Ain Defla

2007	Restructuration de la société mère et des filiales en groupe HYDRA PHARM Et une expansion à l'international (partenariat avec « Walgreens Alliance Boots »)
2008	La création de GH MED 3 ^e filiale de distribution à Sétif
2010	La création de MED IJK 4 ^e filiale de distribution à Sidi bel Abbes
2012	Lancement du projet industriel de production à Khemis-Miliana
2014	Entrée de production de l'unité de fabrication
2017	Ouverture antennes de vente Constantine HYDRA PHARM, AT PHARMA

Source : données acquises par l'entreprise.

1. Les activités du groupe :

• La distribution directe-répartition :

La distribution représente l'activité principale du groupe. Avec ces cinq (5) filiales réparties dans les quatre coins du pays (HYDRA PHARM, ABC MED, DEF MED, GH MED, MED IJK) et à sa plate-forme de distribution-répartition dotée d'une chaîne logistique performante et d'un stock stratégique de sécurité répartis dans l'ensemble des centres de distribution. Le groupe assure la répartition des produits pharmaceutiques à plus de 900 officines pharmaceutiques, 120 grossistes répartiteurs, 58 cliniques privées et cabinets médicaux, 31 centres spécialisés (imagerie médicale, hémodialyse et analyse médicale), 26 sociétés économiques publiques et privées (données de l'exercice 2017 fournies par l'entreprise). Chaque filiale dispose d'un centre d'appel régional, d'un site de stockage conforme aux normes de bonnes pratiques de distribution, d'un personnel qualifié et d'une flotte assurant plusieurs rotations quotidiennes.

• L'importation

L'importation représente la seconde activité du groupe. Celui-ci grâce aux efforts de ces deux filiales AT PHARMA et CEGEDIS PHARMA met à la disposition du marché algérien une gamme très riche de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques grâce à ces multiples partenariats avec des laboratoires nationaux et internationaux.

• Production de médicament :

Grâce à la réalisation de son propre unité de production de médicaments à Khemis-Miliana en 2012 (AT PHARMA), le Groupe HYDRA PHARM a pu franchir l'étape de la fabrication et devenir producteur et non seulement importateur et distributeur. Cette dernière est dédiée à la production des formes sèches (comprimés, gélules, poudres, granules et capsules molles). Et exploitera à terme sept (7) lignes de conditionnement avec une capacité de production annuelle de 70 millions de boîtes (blisters, sachets, sticks, piluliers).

Le groupe possède sa propre gamme de produits parapharmaceutiques appelée « HYDRA HEALTHCARE » composée de deux produits OTC principaux un sirop à base de plante et des flacons de gelée royale.

- **La promotion médicale :**

Le groupe avec sa filiale CARPE DIEM spécialisée dans l'information et la promotion médicale et pharmaceutique, assure la promotion de ces propres produits et des produits des laboratoires étrangers non installés localement. Cette dernière est en relation directe avec les professionnels de la santé, dans tous les domaines thérapeutiques ce qui lui permet d'offrir une large palette de services, notamment par :

- La mise en place et l'encadrement sur tout le territoire national, de réseaux de représentants médicaux et pharmaceutiques.

- L'élaboration, le lancement et le suivi des campagnes marketing des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux et compléments alimentaires.

- La représentation réglementaire auprès des autorités publiques et l'accompagnement dans l'ensemble des démarches relatives à l'enregistrement et la mise sur le marché des produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux, compléments alimentaires.

- **Les sous licences :**

Le groupe produit une gamme de produits à un ensemble de laboratoires étrangers grâce à des contrats de sous licence, on peut citer Smecta du laboratoire IPSEN, Mercilon du laboratoire MSD.

2. Les produits HYDRA PHARM :

L'activité de production est considérée comme activité nouvelle par rapport aux autres activités du groupe. Et malgré que le laboratoire produit différents produits pour autres laboratoires pharmaceutiques, sa propre gamme de produits ne contient que deux marques principales et cinq (05) présentations. (Voir le tableau N°4.18)

Tableau N°4.18 : les produits du laboratoire HYDRA PHARM

N°	marque	composition	Forme galénique	dosage
01	HELIX	plantes	sirop	100 ml
02	GELOMIEL SUPER TONUS gout fraise	Gelée royale	Solution buvable en flacon	2000 MG FL/10 ML
03	GELOMIEL JUNIOR gout banane			500 MG
04	GELOMIEL PERFORMANCE gout citron			1000 MG
05	GELOMIEL TONUS Gout orange			1000 MG

Source : données fournies par l'entreprise.

3. Les prix des produits HYDRA PHARM :

Afin de déterminer la politique des prix appliquée par le laboratoire, nous avons procédé à collecter les prix des différents produits HYDRA PHARM HEALTH et les comparés avec ceux identiques proposés par la concurrence (Voir Le tableau N° 4.19).

Tableau N°4.19 : les prix des produits HYDRA PHARM HEALTH.

N°	Marque	PPA	TR	Prix concurrence
01	HELIX	520,87	/	520.87-587.37

Concernant les prix des produits fabriqués par le laboratoire, nous n'avons parvenu à avoir le prix que d'un produit des deux de la gamme de l'entreprise qui est offert sur le marché à un tarif inférieur à la concurrence. Un prix qui peut être expliqué par le fait que HYDRA PHARM débute dans la production.

4. La politique de distribution

Du fait que le groupe est le leader de la distribution en Algérie, la répartition de ces propres produits ne va être une tâche difficile.

5. La politique de communication

L'intensité de la concurrence et la multiplicité des choix et des promotions sur le marché rend le client très difficile à convaincre. À cet effet, HYDRA PHARM adopte une communication relationnelle avec ces différents clients. Vu que le profil de chaque client est différent de l'autre, chacun ses besoins, ses attentes et les promotions qui lui conviennent, dans le but de renforcer les liens et de satisfaire chacun d'entre eux.

La politique promotionnelle au sein du laboratoire comprend plusieurs outils :

la force de vente : Les visites médicales et commerciales auprès des officines sont prises en charge par la filiale CARPE DIEM du groupe HYDRAPHARM. Les délégués sont chargés de la communication directe auprès des officines et des professionnels de santé. Ils représentent l'intermédiaire entre les pharmaciens et le groupe. Ils présentent l'offre de l'entreprise, négocient, préparent des commandes et assurent un suivi relationnel, en suit, ils effectuent des comptes rendus à propos du déroulement des résultats des visites en question.

Les promotions sur les ventes : Il s'agit d'un ensemble des stimuli utilisés afin d'attirer la clientèle à l'achat et à la fidélisation. Elles sont proposées par l'entreprise en fonction de la quantité achetée, ces promotions peuvent être sous forme de : cadeaux (des produits, des voyages) ; chèques, des bons d'achat ; avoirs financiers (une remise sur achat).

IX. Présentation du laboratoire GEOPHARM :



GEO-PHARM laboratoire est une société pharmaceutique, créée en 1996, spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de médicaments génériques sise dans la

zone industrielle Es Senia, Wilaya d'Oran. L'entreprise dispose d'un laboratoire de contrôle qualité, d'un département d'assurance qualité, d'un département maintenance, d'un département de métrologie et trois unités de production. Une unité pour chaque forme pharmaceutique, forme sèche, forme liquide et récemment une unité pour la forme injectable.

1. Les produits du laboratoire GEOPHARM :

Le laboratoire produit 14 médicaments génériques dans plusieurs aires thérapeutiques à savoir : gastro-entérologie, allergologie, anti-inflammatoires, parasitologie, hématologie, cardiologie et urologie. Dans deux formes galéniques principales : la forme sèche et la forme liquide.

Le tableau N°4.20 démontre les produits des différentes aires thérapeutiques fabriqués par l'entreprise.

N°	NOM DE MARQUE	DCI	FORME	DOSAGE
01	GYLAXA	Bisacodyl	Comprime Gastro-Résistant	5 MG
02	HISTARIZINE	Cetirizine dichlorhydrate	Comprime sécable	10 MG
03	RESTINE	Desloratadine	Sirop	0,5 MG/ ML
04	GEOFENAC	Diclofenac sodique	Comprime Pelliculé Gastro-résistant	50 MG
05	FLUBIFENE	Flurbiprofene	Comprime pellicule	100 MG
06	FLUBENE	Flubendazole	Comprime	100 MG
07	GEOFER	Hydroxyde ferrique polymaltose exprime en fer ferrique	Solution Buvable En flacons	20 MG/ ML (100 MG/5 ML)
			Sirop	10 MG/ ML (50 MG/5ML)
08	LOZARTAN GEO	Losartan potassique	Comprime pellicule	25 Mg, 50Mg
09	THIAZARTAN	Losartan potassique / hydrochlorothiazide	Comprime pellicule	50 Mg/12,5 Mg
10	MONTELUKAST GEO	Montelukast sodique exprime en montelukast	Comprime pellicule	10 MG
11	RINOSPAN	Oxybutynine chlorhydrate	Comprime	5 MG
12	CRESTAT	Rosuvastatine calcique exprimé en rosuvastatine	Comprime pellicule	20 MG
13	FORCE MEN	Sildénafil citrate	Comprime pellicule	50 MG
14	ADVITAM	11 Vitamines	sirop	100 ML

Source : la nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine au 31/12/2019.

2. Les prix des produits GEO-PHARM :

Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise par rapport à ces concurrents en termes de prix, nous avons étudié les prix des produits de l'entreprise par rapport aux autres produits proposés sur le marché pharmaceutique algérien. Des produits avec la même DCI, le même dosage et la même forme galénique. Nous n'avons parvenue qu'à avoir les prix de cinq (05) produits des 14 que fabrique le laboratoire GEOPHARM (voir le tableau N°4.21).

Tableau N°4.21 : les prix des produits GEOPHARM

N°	NOM DE MARQUE	PPA	TR	Prix concurrence
01	RESTINE	370,80	309	370,80-463,5
02	FLUBIFENE	279,80	179	178,19-307,33
03	GEOFER sirop	200	160	200-365,34
04	GEOFER solution buvable	550	160	480-550
05	ADVITAM	394,67	/	394,67-1250

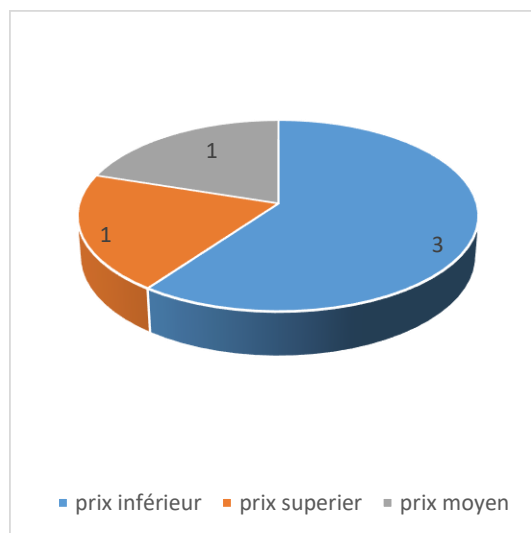
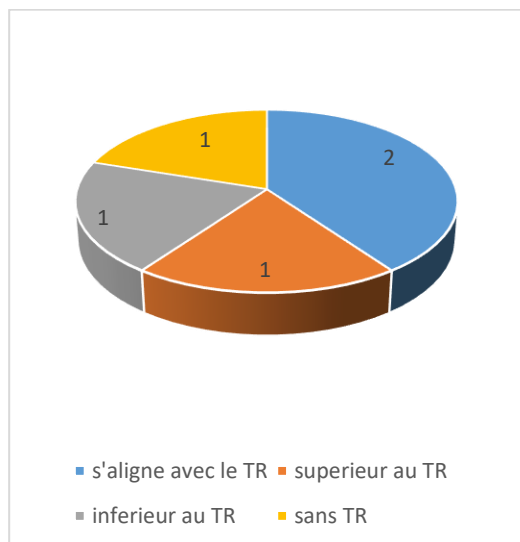
Source : données collectées auprès des pharmacies d'officines

À partir des résultats obtenus par l'étude, nous avons constaté que la moitié 50 % des produits GEOPHARM s'aligne sur le TR, alors que presque le tiers le quart 25 % sont supérieurs au TR (voir graphique N° 4.15).

En ce qui concerne la position des produits GEOPHARM par rapport aux concurrents, nous avons constaté que plus que la moitié (60%) des médicaments sont proposés à des prix bas. Alors qu'une part de 40 % est partagée entre les produits proposés à des prix supérieurs à la concurrence et les produits proposés à des prix moyens (voir graphique N° 4.16).

Graphique N°4.15 : les prix des produits LDM par rapport au TR

Graphique N° 4.16 : les prix des produits LDM par rapport à la concurrence



6. La politique de promotion :

En terme des promotion médicale, l'entreprise compte ces rivales de deux équipes principales. Une composée principalement de délégués médicaux chargés de la transmission de l'information médicale et la promotion auprès des professionnels de santé (les médecins, chirurgiens-dentistes, sages-femmes) et des structures médicales (PCH, hôpitaux, cliniques publiques et privées). Et une seconde composée de délégués commerciaux assure la gestion des commandes auprès des pharmaciens, des distributeurs et des grossistes.

7. La politique de distribution :

La politique de distribution chez l'entreprise vise à toucher le plus grand nombre possible de grossistes des produits pharmaceutiques et d'officine.

Synthèse :

	Types produits fabriqués	Nombre d'aires thérapeutiques	Forme galénique	Politique de prix	Nbre de marque produite	activité	Politique de distribution
SOPHAL	générique	11	- forme sèche - forme injectable	Plutôt bas	36	Production de génériques	<u>Intensive</u> DIPHACO L'ensemble des autres grossistes
MERCK	princeps	01	Forme sèche	Plutôt élevés	01	Production princeps	Intensive
BIOPHARM	générique	06	-Forme liquide -Forme sèche - Forme pâteuse - gel et crème	Plutôt moyens	61	Production des génériques - Sous-licence Sous-traitance	Intensive : BIOPURE L'ensemble des autres grossistes
MERINAL	générique	09	Forme sèche	Plutôt élevés	42	-Production des génériques et OTC -Sous-licence -Sous-traitance	Intensive
LDM GROUPE	générique	03	Forme sèche Forme pâteuse		26	Production des génériques - Contrat de licence	Intensive
SANOFI	Générique Princeps	07	Forme sèche Forme liquide	Plutôt élevés	17	Production des génériques et des princeps	Intensive
PFIZER	princeps	08	Forme sèche	Moyens a élevés	11	Production princeps	Intensive
HYDRAPHARM	OTC	01	Forme liquide	inférieurs	02	Distribution Promotion médicale Production Importation	Intensive
GEOPHARM	Générique OTC	08	Forme sèche Forme liquide	Plutôt moyens	14	Production Importation	Intensive

SECTION II :
SPECIALISATION ET
DIVERSIFICATION DANS
LE DEVELOPPEMENT
CONCURRENTIEL DES
FIRMES
PHARMACEUTIQUES EN
ALGERIE

Introduction :

Le développement concurrentiel d'une entreprise représente l'unique moyen de survie et d'existence de celle-ci. La compétitivité des laboratoires pharmaceutiques au niveau mondial contrairement aux autres secteurs est axée principalement sur la R&D et la capacité de ces derniers à développer de nouveaux produits et acquérir des brevets. Qui leur permettrons d'avoir le monopole pour une certaine durée. En Algérie, l'équation change. La politique pharmaceutique nationale est orientée principalement sur la promotion de la production locale ce qui veut dire le générique. Dans ce cas, le développement concurrentiel des firmes peut être axé sur plusieurs critères : la qualité des produits, les prix, la disponibilité, la promotion, l'image de la marque, etc.

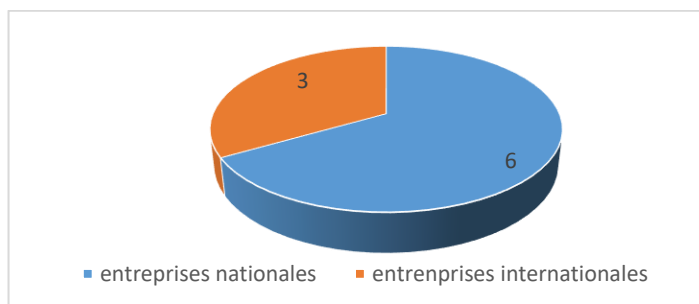
Ce chapitre du travail va dévoiler les résultats de notre étude qualitative exploratoire basé sur la comparaison d'un nombre important de neuf (09) cas d'entreprises pharmaceutiques nationales et internationales. À partir de celle-ci nous avons essayé de comprendre en profondeur notre objet de recherche qui se situe autour de la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel et de l'impact du choix stratégique ; à savoir la spécialisation et la diversification sur la compétitivité des firmes.

I. Les résultats de l'étude :

La réussite d'une entreprise et l'acquisition d'un positionnement stratégique dans son secteur peut être le résultat de plusieurs facteurs : la qualité des produits ou services proposés, les prix de ces derniers, l'image que reflète la marque, la maîtrise d'une technologie nouvelle, l'innovation, une meilleure stratégie commerciale et marketing, etc.

Dans le but de comprendre l'impact de la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation sur la compétitivité des entreprises, nous avons mené une étude auprès de neuf laboratoires industriels, pharmaceutiques, nationaux et étrangers de tailles et localisations différentes. (Voir le graphique N°4.17)

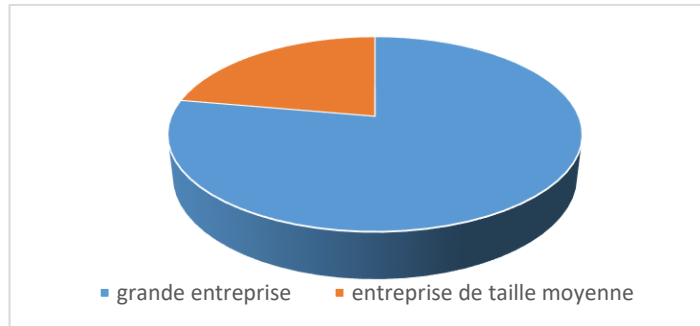
Graphique N°4.17 : l'origine des entreprises de l'étude



Sur les neuf (09) entreprises participantes à notre étude, six (06) laboratoires nationaux ont tous commencé leurs activités au sein du secteur pharmaceutique par l'importation des médicaments,

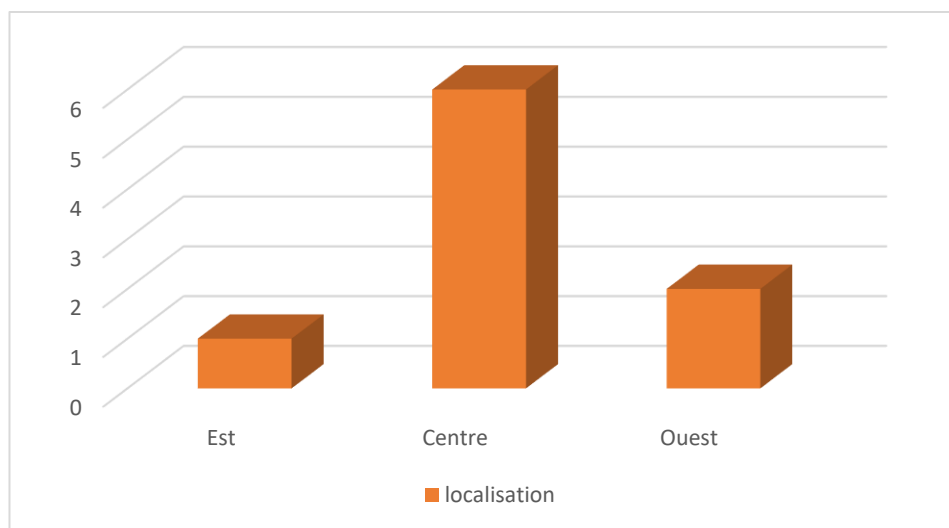
puis sont passés au conditionnement primaire et secondaire pour pouvoir franchir l'étape de la production. C'est un enchaînement qualifié comme logique vu les multiples et consécutives instructions prises pour promouvoir la production nationale et favoriser les producteurs locaux.

Graphique N°4.18 : la taille des entreprises participantes à l'étude



D'autre part plus que le trois-quarts des laboratoires qui interviennent à notre étude sont considérés comme de grandes entreprises. Vu qu'ils dépassent le seuil de 250 employés (voir graphique N°4.18), les deux tiers de ces dernières se localisent au centre du pays (Alger et ces environs).

Graphique N°4.19 : la localisation des entreprises de l'étude



1. Les activités des entreprises participantes :

1.1. Le secteur d'activité :

Contrairement aux autres secteurs, l'industrie pharmaceutique englobe tellement de catégories différentes de produits, qu'elle donne aux laboratoires pharmaceutiques la possibilité d'activer dans différents segments. La majorité des entreprises participantes à notre étude sont des entreprises industrielles qui fabriquent leurs propres gammes de produits dans différents segments principalement les génériques, les princeps et les OTC.

Nous avons remarqué ainsi que malgré qu'il existe parmi les neuf (09) laboratoires participants quelques-uns qui réunissent un ensemble d'activités tel que la distribution, la promotion médicale, l'importation, la fabrication, l'exportation, etc. (BIOPHARM, HYDRA PHARM, MERINAL). Toutes ces activités sont en relation directe avec le domaine pharmaceutique. Cependant, aucun des neufs (09) cas n'active dans des segments non pharmaceutiques (autres secteurs d'activité).

En outre, une part appréciable importe une quantité importante de produits depuis l'étranger (BIOPHARM, MERINAL, LDM GROUPE, HYDRA PHARM, GEOPHARM).

Sans oublier le cas de MERCK Algérie qui soustraite avec le laboratoire NOVAPHARM pour la production de ces produits en Algérie (Voir le tableau N° 4.22).

Tableau N° 4.22 : les activités des laboratoires participants à l'étude.

L'entreprise/ activité	producti on	importat ion	Sous- traitance	contrat sous licence	Distributi on	Promoti on	Exporta tion	
SOPHAL	*							
BIOPHARM	*	*		*	*	*	*	
MERCK			*					
MERINAL	*	*		*			*	
LDM GROUPE	*	*		*				
SANOFI	*							
PFIZER	*							
HYDRA PHARM	*	*		*	*	*		
GEO-PHARM	*	*						
	*activité phare de l'entreprise							

D'autre part, malgré le fait que l'ensemble des entreprises de notre étude fabriquent des médicaments, l'activité de production ne représente pas pour l'ensemble l'activité principale. Pour certains laboratoires, elle vient en seconde position après la distribution le cas de HYDRA PHARM.

Cependant, certains laboratoires choisissent d'activer uniquement dans la fabrication de médicaments ; le cas de SOPHAL, SANOFI, PFIZER alors qu'une autre catégorie associe l'importation a la production, c'est le cas de MERINAL, LDM GROUPE, GEOPHARM. Nonobstant, quelques entreprises regroupent un ensemble d'activités tel que HYDRA PHARM et BIOPHARM.

2. Le marché pour lequel sont destinés les produits des laboratoires participants :

Malgré le fait que le marché pharmaceutique algérien est un marché très vaste caractérisé par sa forte croissance, l'ambition et la volonté de développement des entreprises

continue de progresser. Plusieurs laboratoires pharmaceutiques nationaux privés ont franchis l'étape de l'exportation vers d'autres pays d'Afrique.

Sur les neuf (09) cas de l'étude, on peut compter deux laboratoires qui exportent leurs produits vers des pays africains le cas de BIOPHARM et MERINAL.

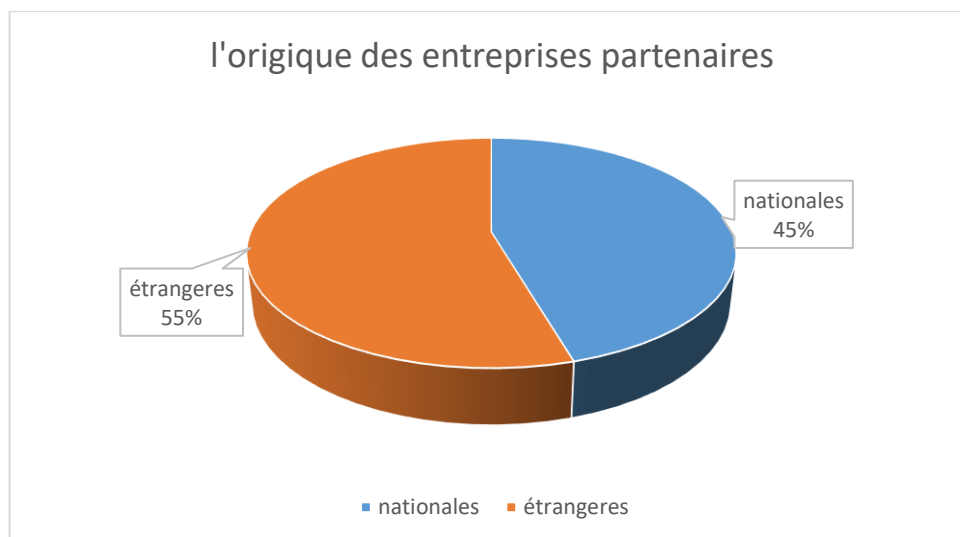
3. La collaboration avec d'autres entreprises :

La collaboration entre deux entreprises peut avoir plusieurs formes : joint-venture, alliance ou contrat de licence et plusieurs finalités : commerciale, industrielle ou technologique.

En ce qui concerne notre étude, une partie importante des cas étudiés sont en partenariat avec d'autres laboratoires internationaux non implantés localement ; en utilisant des contrats de licence pour fabriquer quelques produits de ces derniers et les commercialiser en plus des autres produits du laboratoire étranger (BIOPHARM, MERINAL, LDM GROUPE, HYDRA PHARM). Cependant, une autre partie soustraite avec des laboratoires nationaux pour la fabrication de leurs produits (MERCK, SANOFI, PFIZER).

Seul le laboratoire GEOPHARM a refusé de nous donner des informations concernant ce point sous prétexte que c'est « confidentiel ».

Graphique N° 4.20 : l'origine des entreprises partenaires

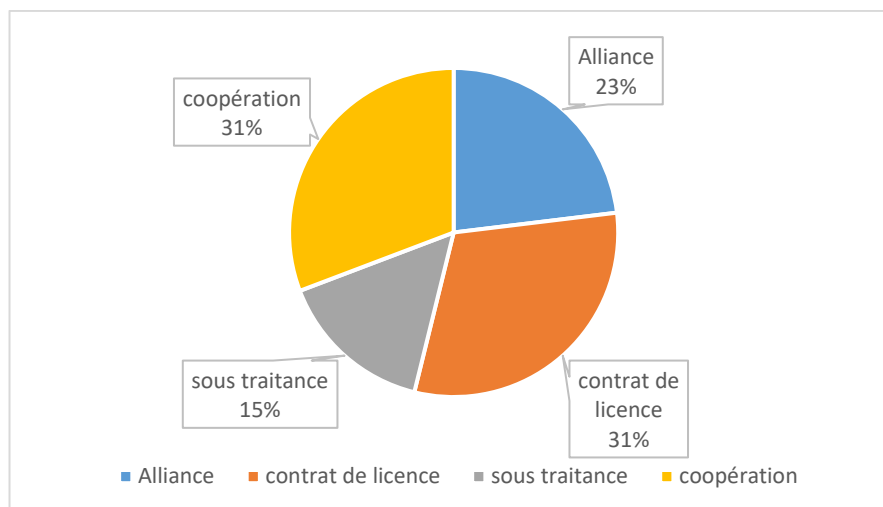


Les principales formes de partenariats qui sont conclues entre nos cas de l'étude et les laboratoires internationaux sont de l'ordre de quatre : des coopérations pour échange d'information, des alliances (joint-venture), des contrats de licence et des contrats de sous-traitance (voir le graphique N°4.20).

Vu la nouvelle loi mise en vigueur qui oblige les laboratoires et les importateurs à produire localement pour pouvoir importer des produits pharmaceutiques. Les contrats de licence et les alliances (joint-venture) représentent les seules possibilités pour les

laboratoires étrangers qui ne veulent pas s'installer localement, mais cherchent seulement à commercialiser leurs produits.

Graphique N°21 : les types des collaborations des laboratoires participants



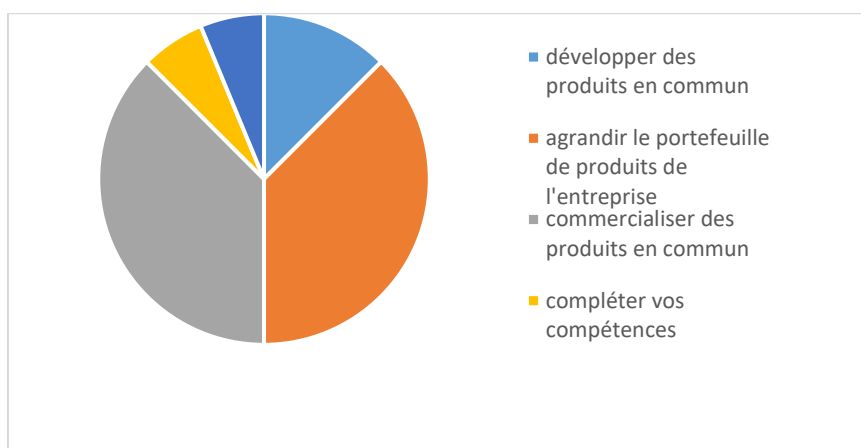
Les données ont démontré que les laboratoires diversifiés optent beaucoup plus pour les contrats de licence, les alliances et les coopérations. Alors que ceux spécialisés la majorité se penchent beaucoup plus vers la sous-traitance en plus des contrats de licence et coopération.

On outre les neuf (09) laboratoires collaborent avec d'autres pour diverses raisons : développer des produits en commun, agrandir le portefeuille de produits de l'entreprise et commercialiser des produits pour l'autre partie (voir le graphique N°4.22).

Le but des entreprises diversifiées à travers le partenariat avec d'autres entreprises est principalement la fabrication de produits en commun qui permettra à celles-ci d'agrandir leurs portefeuilles produits et la commercialisation de ces derniers. Des réponses qui montrent que les entreprises adoptantes la stratégie de diversification cherchent à partir de la coopération avec d'autres entités acquérir plus de savoir-faire possible et le transfert de technologie.

Alors que pour les entreprises spécialisées, les données sont mitigées entre celles qui cherchent à partir de ce type de contrats développer des produits en commun tout en externalisant quelques fonctions. Alors que d'autres ont les mêmes buts que celles diversifiées. Les premières réponses concernent les entreprises internationales qui cherchent à minimiser les couts le plus possible et ne pas trop investir dans la production localement (sous-traité au lieu de construire des usines et s'implanté).

Graphique N°4.22 : les finalités des collaborations des cas de l'étude



4. Le choix stratégique des cas de l'étude :

Comme nous l'avons vu auparavant, notre travail cherche à déterminer l'impact de la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur la compétitivité des entreprises industrielles du secteur pharmaceutique en Algérie. De ce fait, il nous semble important de noter qu'une stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique peut avoir plusieurs formes. Elle peut être géographique (cela concerne des laboratoires internationaux qui cherchent à élargir leurs parts de marchés vers les pays en voie de développement). Elle peut être aussi d'activité (ce qui veut dire adopter un segment différent au sein du portefeuille pharmaceutique de la firme), comme elle peut être en terme d'aires thérapeutiques.

Notre étude a été menée auprès de neuf (09) entreprises industrielles, pharmaceutiques, nationales et internationales, dont le choix stratégique diffère d'une de l'autre. Le tableau N°4.23 détaille le choix stratégique de chacune des entreprises participantes à notre travail.

Tableau N°4.23 : le type de stratégie adopté par les neuf cas de l'étude

N°	Dénomination entreprise	Activités	Nombre classes thérapeutiques	Type de stratégie	Type de stratégie en matière de production
01	SOPHAL	Production	11	Diversification d'activité (2 segments)	Diversification par aires thérapeutiques
02	MERCK	Production	01	Spécialisation	Spécialisation
03	BIOPHARM	Importation Production Distribution Promotion médicale exportation	08	Diversification d'activité	diversification par aires thérapeutiques
04	MERINAL	Production exportation	09	Diversification d'activité	Diversification par aires thérapeutiques
05	SANOFI	Production	08	Diversification d'activité (2 segments)	Diversification par aires thérapeutiques
06	LDM GROUPE	Production Importation	04	Diversification	Diversification par aires thérapeutiques

07	PFIZER	Production	07	Diversification	Diversification par aires thérapeutiques
08	HYDRA PHARM	Distribution Importation Promotion médicale Production		Diversification d'activité	Spécialisation
09	GEO-PHARM	Production Importation	04	Diversification	Diversification par aires thérapeutiques

Comme le montre le tableau ci-dessus, la majorité des laboratoires intervenant à notre étude appliquent une stratégie de diversification telle les cas de SOPHAL, BIOPHARM, MERINAL, SANOFI, LDM GROUPE, PFIZER, HYDRA PHARM et GEO-PHARM. Cependant, le type de diversification adopté diffère d'une entreprise à une autre. Si on prend le cas de SOPHAL, MERINAL, PFIZER, GEO-PHARM et LDM GROUP les cinq entreprises travaillent dans une seule activité. Qui est la production des médicaments génériques, mais proposent un portefeuille de produits riche de médicaments dans plusieurs aires thérapeutiques, dans ce cas on parle d'une diversification par aires ou classes thérapeutiques.

Le groupe BIOPHARM s'implique dans plusieurs activités telles que la distribution, la production et la promotion médicale, de ce fait, on peut dire que l'entreprise adopte une diversification par activité. Cependant, en matière de production l'entreprise fabrique dans un seul segment qui est le générique une gamme importante de produits dans diverses classes thérapeutiques, ce qui peut nous amener à dire que BIOPHARM adopte une diversification par aires thérapeutiques.

Alors que dans le cas de SANOFI nous avons remarqué que l'entreprise ne s'intéresse qu'à la production de médicaments, mais dans deux segments différents (le segment des princeps et le segment des génériques) ; dans ce cas, on peut déduire que l'entreprise adopte une diversification par activité, en plus d'une diversification par aires thérapeutiques dans chacun des deux segments.

Les deux derniers cas qui restent (MERCK et HYDRA PHARM) se ressemblent dans le fait que les deux laboratoires fabriquent un nombre restreint de produits (un à deux marques) dans une seule aire thérapeutique. Ce qui nous ramène à dire que les deux entreprises optent pour une stratégie de spécialisation. Mais en même temps le groupe HYDRA PHARM active dans d'autres activités tel que la distribution et la promotion médicale ce qui le situe dans la classification des laboratoires adoptant une diversification par activité.

Pour récapituler tout ce qui précède on peut dire que si on part en terme d'activité, on peut compter trois (03) laboratoires adoptants une stratégie de diversification d'activité.

Alors que si on part en terme de production et de classes thérapeutiques, on peut compter six (06) entreprises qui optent pour la diversification par aires thérapeutiques et deux (02) laboratoires adoptant une stratégie de spécialisation.

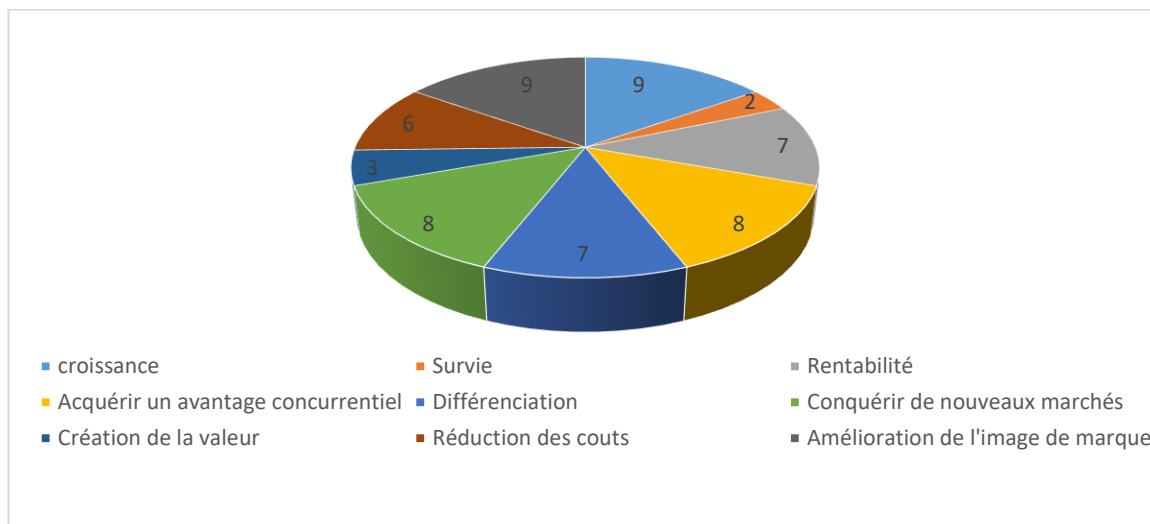
4.1. Les objectifs de la stratégie élaborée :

Les résultats de l'étude ont démontré que l'ensemble des entreprises participantes fixent comme objectifs principaux à travers l'adoption d'une stratégie : la croissance, l'amélioration de l'image de marque, l'acquisition d'un avantage concurrentiel et la conquête de nouveaux marchés (voir graphique N°4.23).

En plus des objectifs cités ci-dessus les entreprises spécialisées ajoutent la réduction des coûts. Ces objectifs peuvent être justifiés pour MERCK par : le fait que l'entreprise soit internationale, elle cherche à conquérir de nouveaux marchés (tel l'Algérie) tout en assurant la réduction des coûts (sous-traitance). Cependant, pour HYDRA PHARM, les objectifs sont justifiés par le fait que l'entreprise débute dans une activité nouvelle incertaine et qui demande des investissements importants.

Alors que les sept (07) entreprises adoptant la stratégie de diversification ajoutent la différenciation aux autres objectifs déjà cités. Des réponses qui montrent que ces entreprises voient leurs développements en empruntant le chemin de la différenciation et la multiplication des aires thérapeutiques et des produits offerts. Ceci afin de renforcer leurs images et d'acquérir un avantage concurrentiel.

Graphique N°4.23 : les objectifs visés par l'adoption de la stratégie



5. L'analyse de l'environnement pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise :

Afin de mieux cerner son environnement et d'adapter sa stratégie autour des variations de ce dernier. Chaque entreprise doit analyser ces points de force et ceux de faiblesse ainsi que son environnement le plus souvent possible tout en s'appuyant sur les différentes veilles appliquées par cette dernière ainsi que des outils et méthodes.

Les résultats de notre étude ont démontré que (06) six entreprises parmi les neuf participantes analysent l'environnement, le marché, la concurrence et les clients (LDM GROUPE, MERINAL, PFIZER, MERCK, SOPHAL, HYDRA PHARM). Cependant, les trois restantes se contentent de l'analyse du marché et de la concurrence (SANOFI, GEOPHARM, BIOPHARM). Alors que l'ensemble des entreprises participantes utilisent des outils et des méthodes pour ces analyses.

6. Les mesures d'utilisation des méthodes concurrentielles :

Sachant que sur ce point nous avons eu les réponses de huit (08) entreprises sur neuf (09).

Concernant la différenciation par innovation :

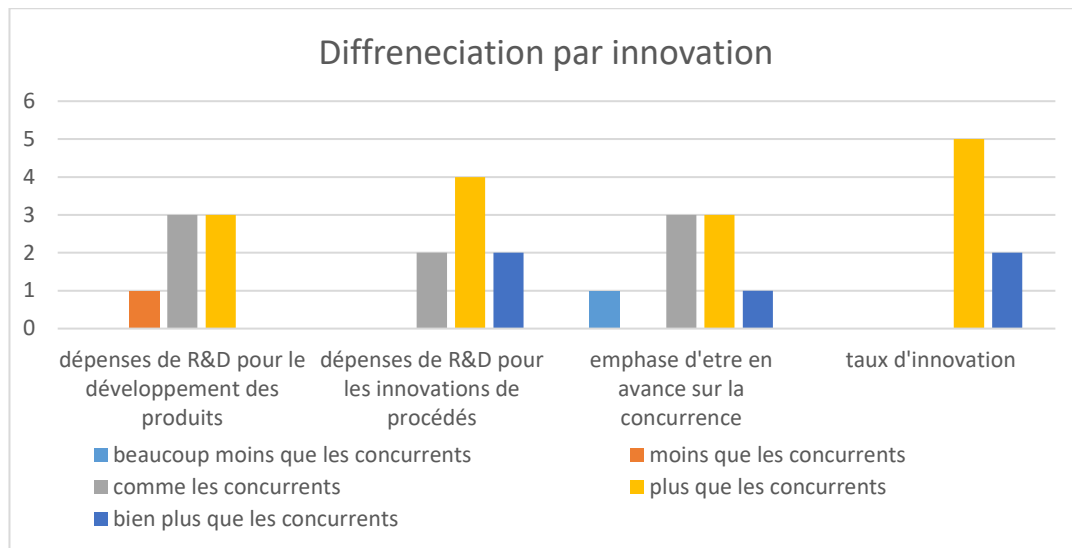
Les résultats de l'étude ont démontré qu'environ la moitié des entreprises participantes estiment être dans le même niveau que la concurrence en matière des dépenses de R&D pour le développement des produits. La même proportion déclare avoir dépensé plus que les concurrents alors que le reste estime avoir moins de dépenses que la concurrence.

Concernant les dépenses de R&D pour les innovations de procédés, trois quarts des réponses déclare être plus que les concurrents et même beaucoup plus. Alors que les firmes restantes estiment être dans le même niveau que la concurrence.

En matière d'emphase d'être en avance sur la concurrence. La moitié des entreprises déclarent être plus et bien plus que les autres concurrents, presque la même proportion de réponses estime faire des efforts comme ces rivales. Alors que le reste pensent qu'ils fournissent beaucoup moins d'efforts que la concurrence.

En matière de taux d'innovation, plus que les deux tiers des réponses déclarent avoir un taux d'innovation plus que la concurrence, alors que le reste l'estime bien plus. (Voir le graphique N°4.24).

Graphique N°4.24 : différenciation par innovation pour les entreprises participantes



Des résultats qui peuvent être justifié comme suit :

Les entreprises estimant qu'elles dépassent largement la concurrence en matière des dépenses de R&D pour le développement des produits sont les firmes internationales dotées de véritables départements de R&D et développant leurs propres produits princeps. Pour celles qui mettent le paquet sur les dépenses de R&D pour le développement des procédés sont les entreprises internationales installées localement et les laboratoires nationaux travaillant sur le segment de la phytothérapie (les médicaments à base de plantes). Ce qui justifie aussi qu'elles dépassent la concurrence en matière d'emphase d'être en avance par rapport à la concurrence et concernant le taux d'innovation.

Les résultats ont démontré que les entreprises spécialisées dépensent beaucoup sur la R&D des produits et réalisent un taux d'innovation élevé. Alors que celles diversifiées se concentrent sur l'innovation des procédés et fournissent beaucoup d'efforts pour dépasser la concurrence tout en réalisant un taux d'innovation très important.

Quant à la différenciation marketing :

Concernant l'innovation dans les techniques marketing, les réponses montrent que les deux tiers des répondants pensent qu'ils pratiquent des techniques innovantes par rapport à la concurrence. Alors que les avis du reste sont mitigés entre celles qui innove moins que la concurrence, celles comme que la concurrence. Sachant que deux entreprises n'ont pas répondu à notre question. Des réponses qui montrent qu'une partie importante des répondants prêtent une grande attention à l'innovation des techniques marketing et ne se contente pas que des pratiques traditionnelles.

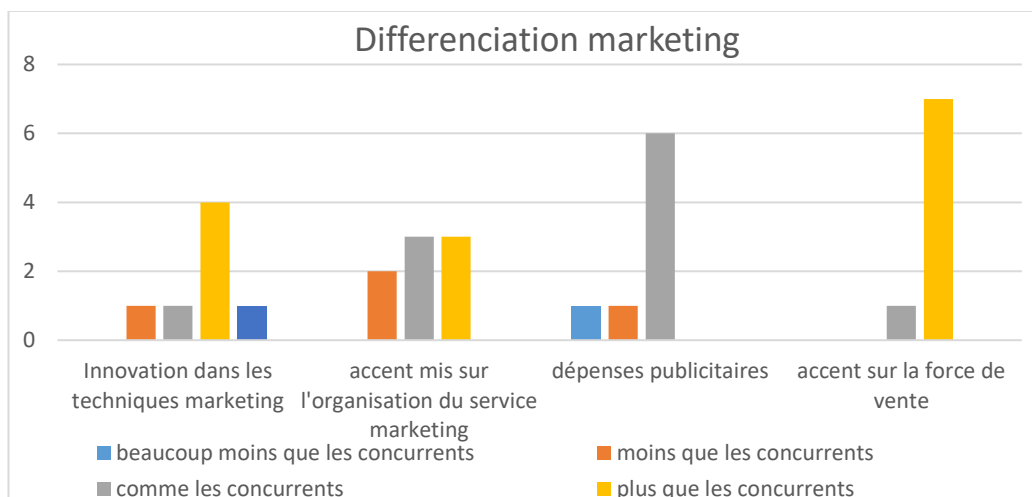
À propos de l'accent mis sur l'organisation du service marketing, les résultats ont démontré que plus que le tiers des répondants affirment qu'ils sont au même niveau que la concurrence dans ce point. La même proportion pense qu'ils s'appliquent plus que la concurrence sur l'organisation du service marketing. Alors que le reste prêter moins d'importance.

Quant au troisième point relatif aux dépenses publicitaires, les résultats sont catégoriques, plus que les deux tiers des réponses affirment que leurs dépenses publicitaires sont au même niveau que la concurrence. Alors que le reste pense qu'elles sont moins et beaucoup plus inférieures à la concurrence. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que la réglementation est très stricte en ce qui concerne ce point et que seuls les OTC sont autorisés à la publicité.

Par rapport à l'accent mis sur la force de vente, les résultats ont prouvé que les entreprises nationales et internationales sises en Algérie, prêtent une grande importance à la force de vente (voir graphique N°4.25).

D'après les données collectées nous constatons que les entreprises spécialisées et celles diversifiées se basent en termes de différenciation marketing sur l'innovation des techniques marketing et principalement sur la force de vente.

Graphique N° 4.25 : la différenciation marketing pour les entreprises participantes



Par rapport à la maîtrise des coûts :

Les entreprises participantes ont été questionnées sur trois points principaux :

Concernant la modernisation et l'automatisation des processus de production la majorité des laboratoires affirment avoir des équipements modernes et être à jour

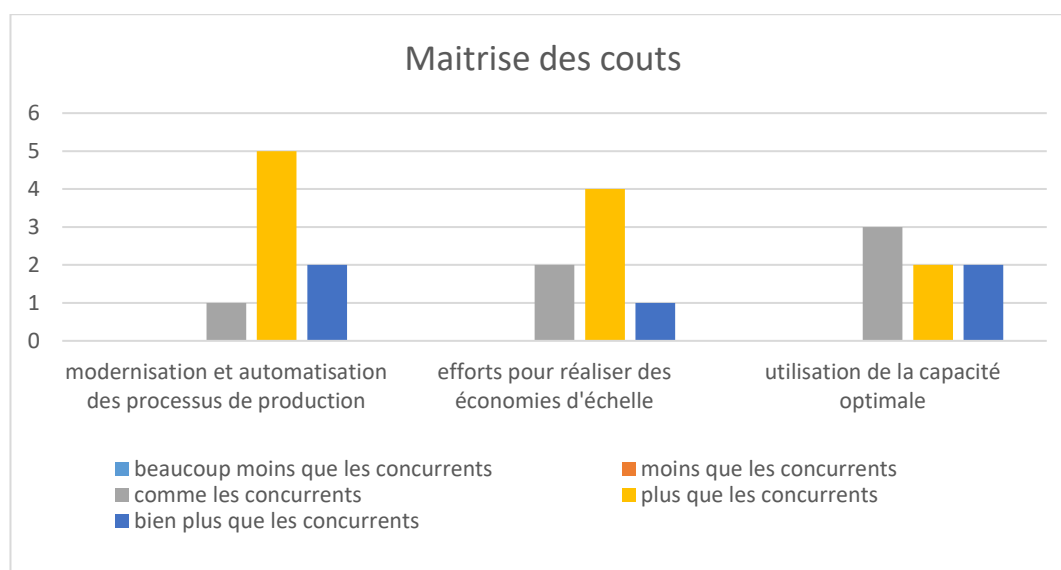
avec le développement technologique et assurent d'être conformes avec les bonnes pratiques de fabrication.

Concernant la réalisation des économies d'échelle, plus que les trois quarts des répondants font des efforts considérables pour aboutir à des économies d'échelles. Ce qui explique les prix des produits proposés (qui s'alignent ou même sont inférieurs au TR).

Quant au troisième point, plus que la moitié des laboratoires affirment avoir utilisé la capacité optimale de production plus que la concurrence, alors que le reste des répondants déclarent être dans le même niveau que la concurrence (voir le graphique N°4.26).

Des réponses qui montrent que la majorité des entreprises que ce soit spécialisées ou diversifiées se basent pour maîtriser leurs coûts sur la modernisation du processus de production et les économies d'échelles.

Graphique N° 4.26 : la maîtrise des coûts pour les entreprises participantes à notre étude.



7. L'impact de l'environnement externe sur l'entreprise :

Afin de déterminer la vision des différents laboratoires participants à notre étude en terme d'environnement de l'entreprise nous avons posé aux interviewés quelques questions dont les résultats :

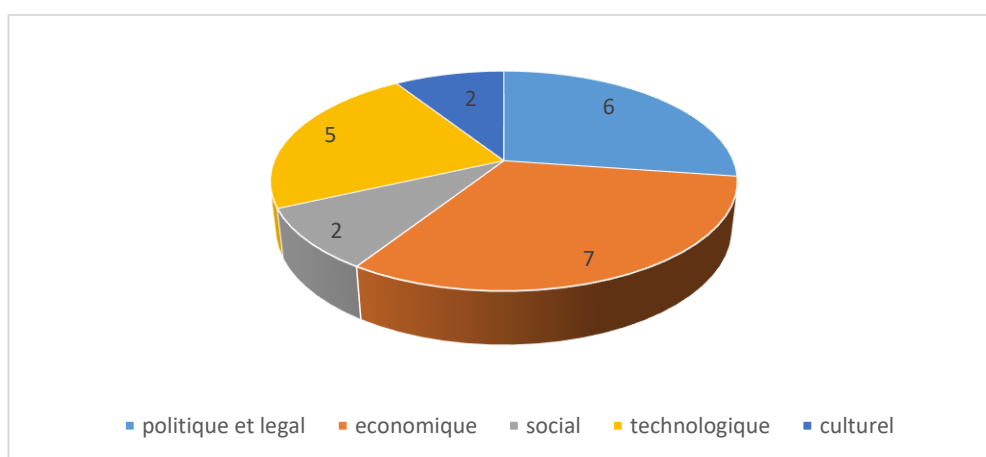
7.1. Les changements environnementaux :

Par rapport aux changements environnementaux qui touchent les entreprises pharmaceutiques questionnées, les réponses ont porté principalement sur les changements économiques, politiques, légales et les changements technologiques.

Cependant, la moitié des répondants pensent ces changements ont un impact négatif pour leurs entreprises, alors que presque la même proportion pense qu'ils apportent des effets positifs. La minorité restante affirme les deux impacts (positif et négatif) (Voir graphique N°4.27).

Les réponses dévoilent que les entreprises spécialisées sont touchées beaucoup plus par les changements de l'environnement politique, légale et économique. Alors que celles diversifiées ajoutent l'environnement technologique.

Graphique N°4.27 : les types de changements environnementaux qu'affecte les entreprises participantes.



Les changements environnementaux peuvent apporter des impacts positifs aux entreprises dont la mesure où ces derniers favorisent le développement de celles-ci. Prenant par exemple l'interdiction de l'importation des produits fabriqués localement permet de favoriser les entreprises locales et leurs produits. Tout en lui permettant de bénéficier pendant une période donnée d'une situation de monopole à toutes entreprises choisissant de produire un produit nouveau qui n'a pas été déjà produit localement. Cependant, ces derniers peuvent affecter le développement des entreprises s'ils apportent des nouveautés qui représentent des barrières à celles-ci. Prenant exemple de l'augmentation du taux de change de la monnaie du pays peut affecter négativement les recettes des entreprises puisque ces dernières seront dans l'obligation de payer plus cher leurs matières premières.

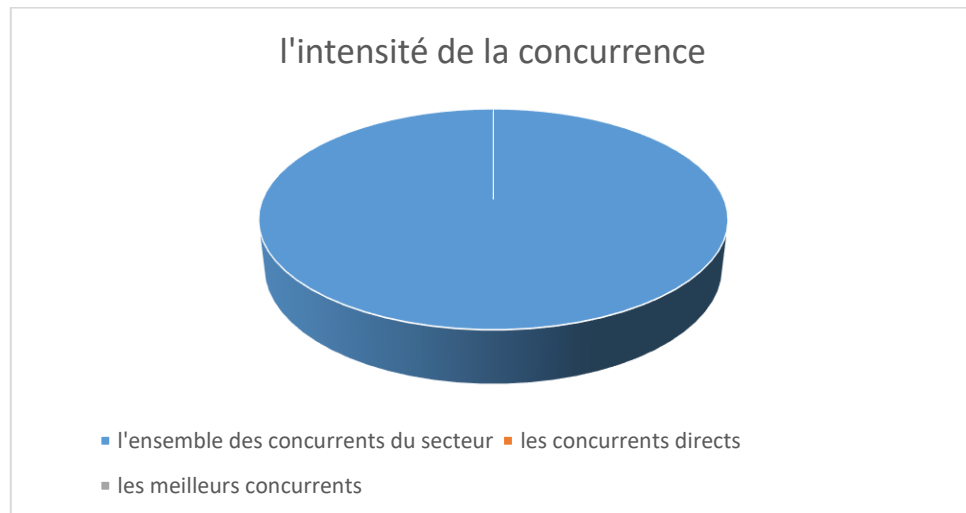
7.2.L'impact des 5 forces de la concurrence sur les entreprises participantes :

Les résultats ont dévoilé les données suivantes :

- En terme d'intensité concurrentielle :

Les données collectées affirment que l'ensemble des laboratoires accordent une très grande importance à la concurrence et analysent l'ensemble des concurrents du secteur (voir graphique N°4.28).

Graphique N°4.28 : l'analyse de l'intensité concurrentielle par rapport aux entreprises de l'étude.

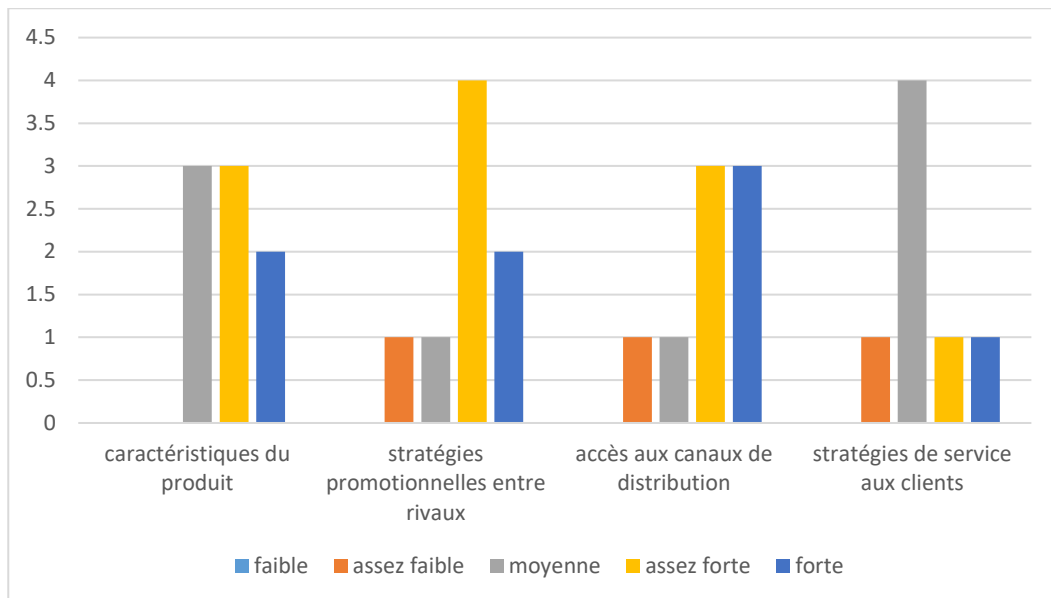


Pour les entreprises spécialisées et celles diversifiées, l'analyse de l'intensité concurrentielle comprend l'ensemble des concurrents. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait qu'un seul nouveau entrant proposant les mêmes produits que ces dernières peuvent affecter son développement.

Toujours en matière d'intensité concurrentielle, les résultats ont démontré les données suivantes :

En matière des caractéristiques des produits plus que la moitié des répondants estiment que l'intensité de la concurrence est forte et même très forte. Ses réponses peuvent être justifiées par le fait que le marché est inondé de médicaments génériques. Avec pratiquement la même composition ce qui pousse les laboratoires à travailler les caractéristiques du produit (la qualité, le désigne, le packaging, etc.) (voir le graphique N°4.29).

Graphique N°4.29 : l'intensité de la concurrence par rapport aux quatre P.



Concernant les stratégies promotionnelles entre rivaux : les données collectées ont montré que plus que les deux tiers des répondants pensent que l'intensité concurrentielle par rapport à ce point est très forte. Puisque la majorité des laboratoires s'appuient sur ce type de stratégies pour vendre le plus de produits dans un secteur où la promotion médicale est très règlementée, ils ne peuvent pas utiliser la publicité comme méthode de promotion.

Pour le troisième point relatif à l'accès aux canaux de distribution, les réponses des trois quarts des laboratoires montrent que l'intensité de la concurrence est très forte. Vu que l'ensemble des laboratoires exerce sur le même sol et visent la même clientèle. Ils cherchent à ce que leurs produits arrivent aux quatre coins du pays.

Quant au dernier point qui concerne les stratégies au service du client, les réponses de la moitié de l'échantillon prouvent que l'intensité est moyenne, alors que plus que le quart des répondants pensent qu'elle est forte. Des réponses qui peuvent être justifiées par l'intensification de la réglementation concernant la promotion et le contact direct avec le client.

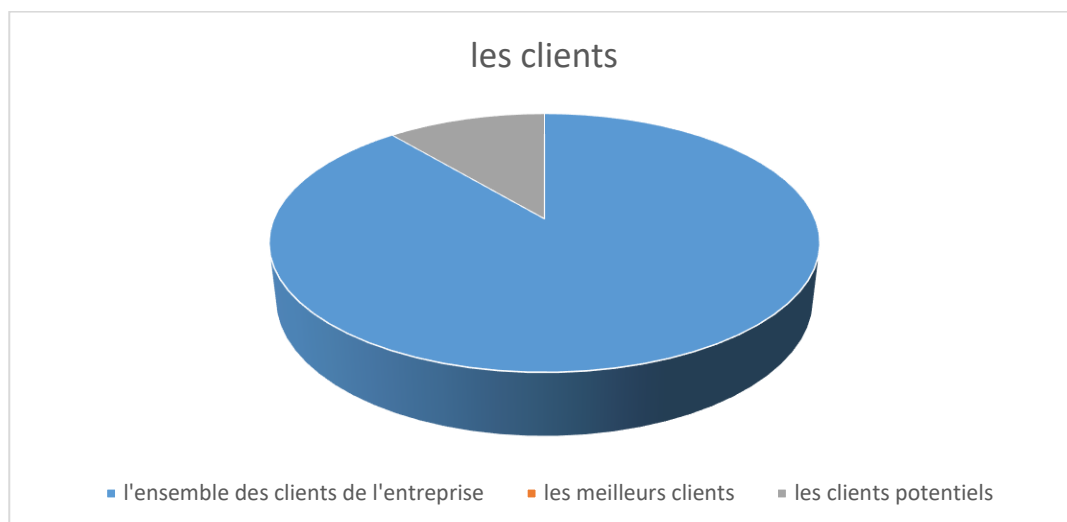
- Le pouvoir de négociation des clients :

Pour les neuf entreprises de notre étude, la majorité s'intéresse à l'analyse de l'ensemble des clients (8 entreprises sur 9), alors qu'une seule entreprise s'intéresse à l'analyse des clients potentiels seulement.

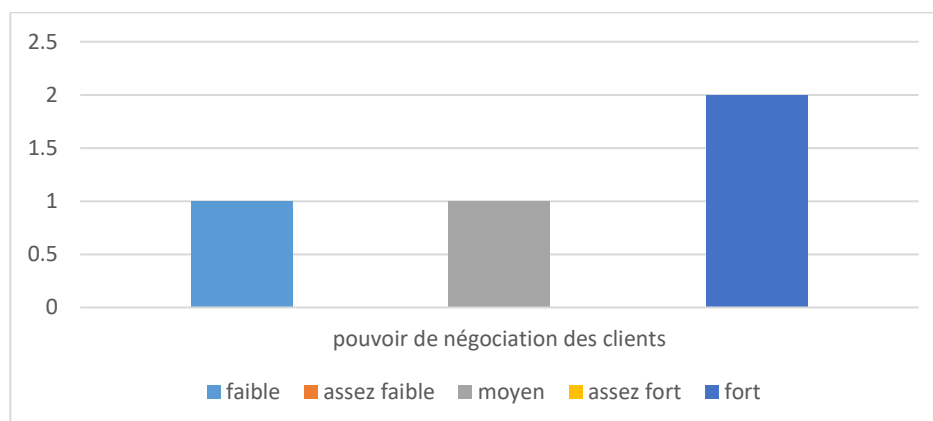
Cependant, malgré que presque l'ensemble des entreprises questionnées analysent les clients, trois (03) entreprises parmi les neuf (09) pensent que les clients ne représentent pas une menace pour leurs entreprises, la même proportion estime qu'ils représentent une menace forte. Alors que les avis du reste de l'échantillon se penchent vers moyenne ou même faible. Sachant qu'une entreprise n'a pas répondu à notre question (voir graphique N°4.30). Les entreprises qui estiment la menace forte sont les laboratoires nationaux qui

présentent des produits génériques à une population ou ce type de produit n'est pas accepté par la majorité. Et les réponses relatives à une menace « moyenne » ou « faible » concerne les firmes étrangères qui non seulement disposent de l'expérience dans le domaine, la réputation et le savoir-faire, mais aussi elles proposent des produits brevetés de qualité (voir graphique N°4.31).

Graphique N°4.30 : l'analyse de l'environnement en terme de clients.



Graphique N°4.31 : le pouvoir de négociation des clients.



Concernant les firmes spécialisées les réponses ont été différentes, pour MERCK la menace des clients est « très forte ». Une réponse qui peut être justifié par le fait que l'entreprise fabrique une seule marque de produit, le fait qu'elle ne soit pas accepté par la clientèle peut affecter l'entreprise et financièrement. Alors que pour HYDRA PHARM, les clients ne représentent pas une menace pour l'entreprise. Cette réponse peut être justifiée par le fait que la fabrication des produits ne représente pas l'activité de base de l'entreprise.

- Les menaces des produits de substitution :

Les résultats de l'étude ont démontré que la majorité des entreprises participantes à notre étude (08 entreprises sur 09, sachant qu'une entreprise n'a pas répondu à notre question)

intègrent les produits de substitution à leurs analyses de l'environnement externe. Cependant, seulement trois entreprises parmi les répondants (seulement sept entreprises sur cette question) estiment que les produits de substitution représentent une menace « extrême » pour leurs entreprises.

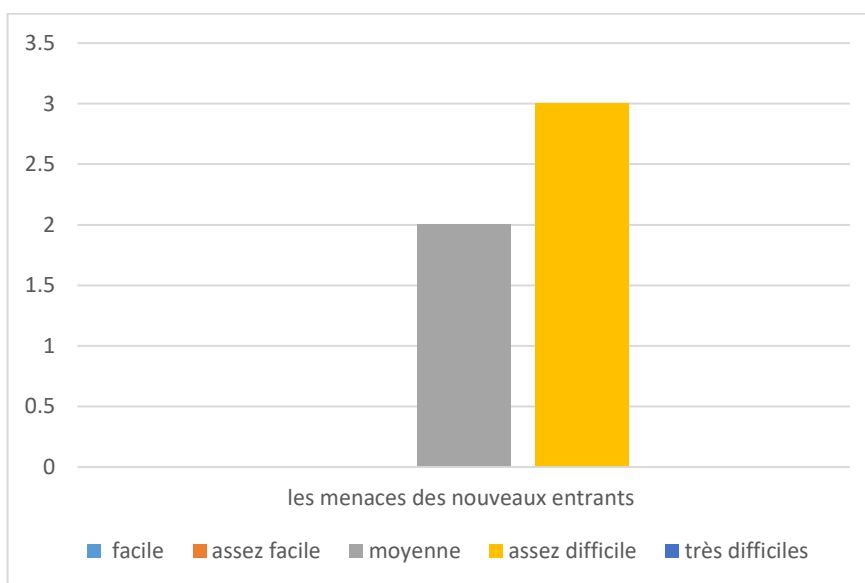
Des réponses peuvent concerner les laboratoires internationaux installés localement qui proposent des marques de princeps dans un marché inondé par des médicaments génériques qui peuvent remplacer les princeps. Et les laboratoires locaux ainsi puisque le recours aux produits de substitution peut entraîner la baisse des parts de marché de ceux-ci.

- Les menaces des nouveaux entrants (les barrières à l'entrée) :

Quant aux nouveaux entrants, l'ensemble des répondants ont confirmé qu'ils intègrent les nouveaux entrants dans leurs analyses de l'environnement.

Cependant, la moitié des laboratoires pensent qu'ils ne représentent pas une menace pour leurs développements, alors que l'autre moitié affirme que les nouveaux entrants représentent une menace allant de « moyenne » à « assez difficile » pour eux.

Graphique N°4.32 : les menaces des nouveaux entrants pour les entreprises de l'étude.



- Les menaces des fournisseurs :

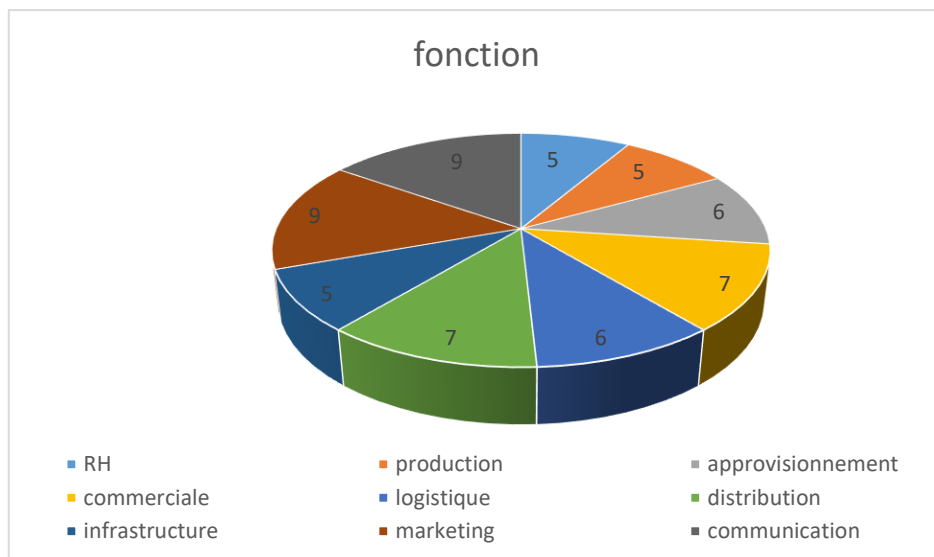
L'ensemble des neuf laboratoires déclarent que les fournisseurs contribuent très fortement dans leurs positions concurrentielles. Puisque, la rupture d'une matière première ou la hausse des prix de celle-ci peuvent entraîner de lourdes conséquences pour ces derniers.

7.3.L'analyse de la chaîne de valeur :

L'ensemble des laboratoires interviewés se basent ainsi sur l'analyse de la chaîne de valeur pour l'élaboration de leurs stratégies. Cependant, que cinq entreprises intègrent

l'ensemble des fonctions dans l'analyse, alors que le reste se base principalement sur la distribution, la fonction commerciale, la production et la fonction marketing et communication.

Graphique N°4.33 : les différentes fonctions des entreprises de l'étude.



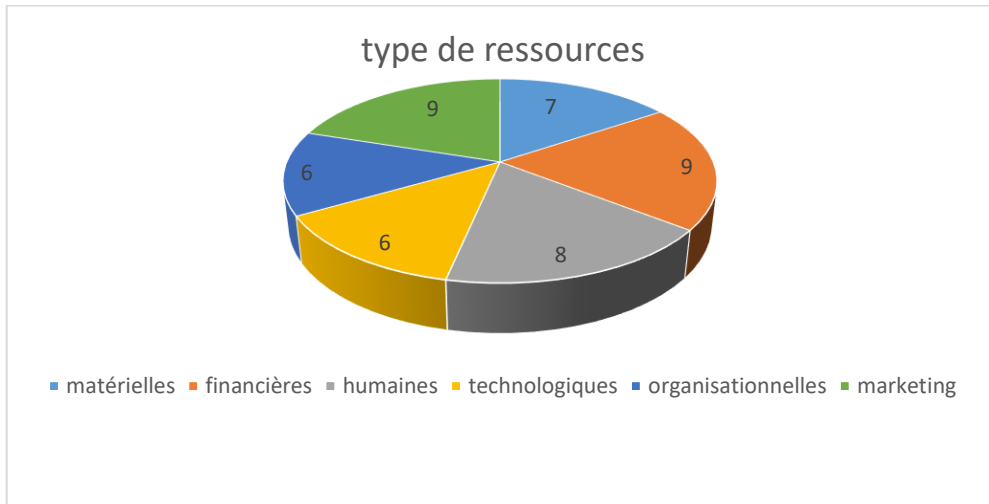
Quant aux entreprises adoptantes la stratégie de spécialisation, se basent sur leurs analyses sur quatre fonctions principales à savoir : la fonction commerciale, la distribution, le marketing et la communication. En comparaison avec celles diversifiées qui intègrent l'ensemble des fonctions. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que les entreprises spécialisées avec le nombre réduit de produits maîtrisent les processus de production et ne nécessitent pas des compétences ou des moyens financiers supplémentaires. Contrairement à celles diversifiées qui doivent tout prévoir pour l'introduction d'un nouveau produit (les moyens financiers nécessaires, les moyens humains, les moyens technologiques et équipement, la matière première, la communication et la commercialisation).

8. L'analyse interne des ressources et compétences :

L'intégration des ressources et compétence représente un chapitre indispensable de l'analyse interne de l'ensemble des entreprises questionnées. Nonobstant, le type de ressources prises en considération diffèrent d'une entreprise a une autre. Les ressources les plus citées sont : les ressources financières, marketing et humaines suivies par les ressources organisationnelles, technologiques et matérielles.

La majorité des entreprises diversifiées s'intéressent à l'analyse de tous les types de ressources (matérielles, financières, humaines, technologiques, organisationnelles et marketing) alors que celles spécialisées leurs analyses comprend que les ressources matérielles, financières, marketing et humaines.

Graphique N°4.34 : les fonctions de l'entreprise intégrées à la stratégie.



8.1. La finalité de l'analyse interne pour les laboratoires participants à l'étude :

Concernant la finalité de l'analyse interne pour les entreprises, l'ensemble des réponses ont affirmé qu'elle permet d'identifier les ressources qui apportent plus de valeur pour le client, les ressources distinctives qui représentent une force pour l'entreprise, et les ressources qui représentent une faiblesse à celle-ci.

Graphique N°4.35 : les finalités de l'analyse interne.



8.2. La force des entreprises en matière des ressources et compétences par rapport à la concurrence :

En matière des compétences organisationnelles et managériales, les résultats sont différents :

Concernant les compétences managériales, presque les deux tiers estiment être plus fort que leurs rivaux. Alors qu'un tiers des répondants pensent qu'ils ont un niveau moyen par rapport à la concurrence. Pour les entreprises spécialisées les données sont

diverses. Les entreprises étrangères pensent avoir des compétences managériales assez forte du fait que ce type de firmes est implanté partout dans le monde et acquiert assez d'expérience dans le domaine. Alors que la majorité des laboratoires nationaux n'ont entamé l'activité que dans les années 1990.

Par rapport aux connaissances et compétences des employés, l'ensemble des réponses affirment le niveau élevé et le professionnalisme de leurs employés. Une caractéristique qui doit être très respectée par ce genre d'entreprise vue la qualité et la sensibilité des produits qu'ils proposent d'une part. Et le niveau des connaissances des principaux acheteurs sur le marché (pharmaciens d'officine et médecins). Des données qui montrent que ce point intéresse les entreprises diversifiées et celles spécialisées.

À propos du troisième aspect, les réponses ont été variées, plus qu'un tiers des interviewés pensent qu'ils activent dans un climat ferme, alors que la même proportion pense que le climat est moyennement ferme.

Les réponses relatives à « la structure organisationnelle efficace » affirment que plus que la moitié des entreprises (05 entreprises sur 08) détiennent une structure organisationnelle efficace, alors que le reste des laboratoires pensent qu'elle est moyenne. Pour les entreprises diversifiées nationales les données ont démontré qu'elles assurent d'avoir un climat ferme au sein de leurs entités. Alors que pour celles internationales et celles spécialisées ce point est considéré comme moyen. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que proposer au marché un nombre important de médicaments nécessite un grand nombre d'employés pour pouvoir gérer ces derniers par rapport à une entreprise qui offre un nombre limité de produits. De ce fait la maîtrise d'un nombre réduit de personnes peut se faire alors qu'un nombre important nécessite l'instauration d'un climat ferme au sein de l'institution.

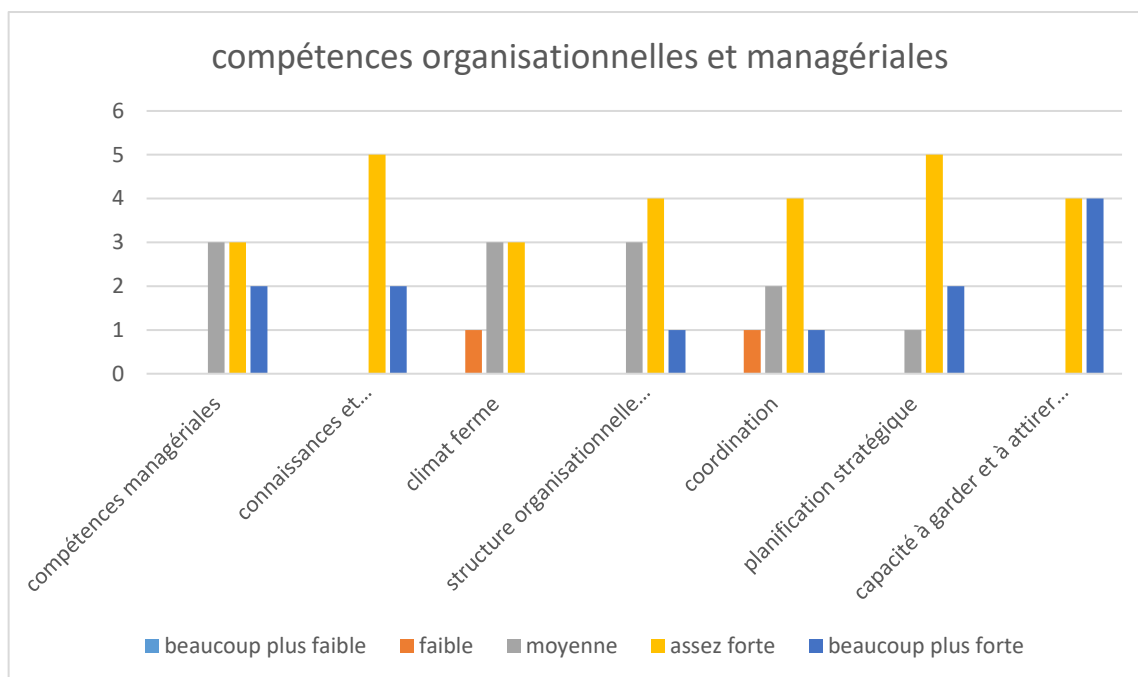
Concernant la coordination, les résultats des interviewés ont dévoilé que plus que la moitié de ces derniers affirment être forts et très forts même en matière de coordination, le quart pensent qu'elle est moyenne. Cependant qu'une seule réponse affirme qu'elle est faible. Les données ont démontré que les laboratoires diversifiés recourent à la coordination beaucoup plus que ceux spécialisés. Les premiers estiment être très forts dans ce point par rapport à la concurrence alors que les seconds pensent qu'ils ont un niveau moyen à faible. Des réponses qui peuvent être en liens avec le nombre de produits proposés, le nombre de services et fonctions (la chaîne de la valeur) et le nombre d'employés.

Concernant la planification stratégique, presque la majorité (07 entreprises sur 08) des réponses penchent vers un niveau élevé et très élevé concernant ce critère, des réponses

qui montrent l'importance de la stratégie et son bon déroulement au sein des laboratoires participants.

Quant au dernier point relatif à la capacité des entreprises à garder et à attirer les employés créatifs, les résultats ont démontré que la plupart des entreprises questionnées estiment être fortes en ce qui concerne ce point (voir le graphique N°4.36).

Graphique N°4.36 : la force des entreprises de l'étude en matière des compétences organisationnelles et managériales.



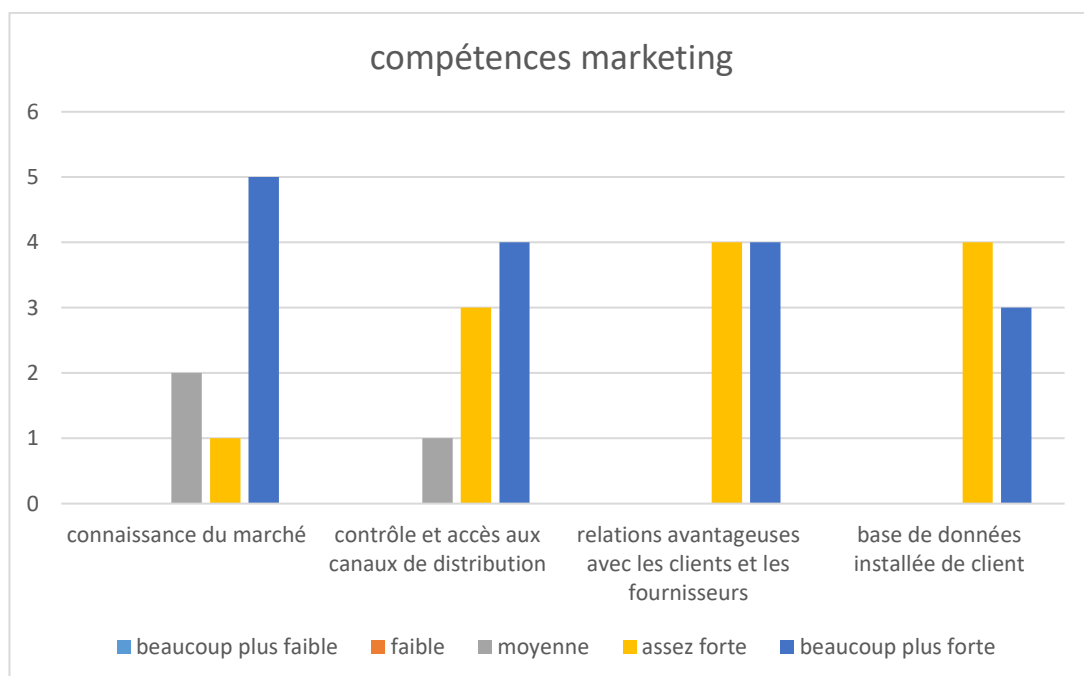
Les données collectées des différents entretiens avec les neuf entreprises pharmaceutiques en matière des compétences organisationnelles montrent que celle-ci se focalise sur quelques aspects plutôt que les autres. On remarque que la plupart des laboratoires se concentrent sur le recrutement des employés professionnels et créatifs, la préservation de ces derniers et sur la planification stratégique et la réalisation des objectifs prévus.

Pour les entreprises spécialisées, ce type de compétences se résume dans deux aspects fondamentaux, l'acquisition d'un matériel humain performant et professionnel et savoir le garder. Alors pour celles diversifiées, la plupart des répondants valident l'importance de la majorité des points cités auparavant pour leurs entreprises. À savoir : la force en matière de compétences managériales et de gestion, la détention d'une main d'œuvre qualifiées et créatives, la détention d'une structure organisationnelle efficace, la force en matière de coordination, de planification stratégique et de capacité à préserver et à attirer les employés créatifs.

- En ce qui concerne les compétences marketing, les réponses ont démontré qu'à part le premier critère concernant la connaissance du marché ou nous avons noté que deux entreprises déclarent le connaître moyennement. Les entreprises affirment être fortes et très fortes même en ce qui concerne le contrôle et l'accès aux canaux de distribution, la bonne relation avec les clients et fournisseurs et la détention d'une base de données clients. Sachant que les deux firmes avec un niveau moyen en matière de connaissance du marché sont des firmes internationales.

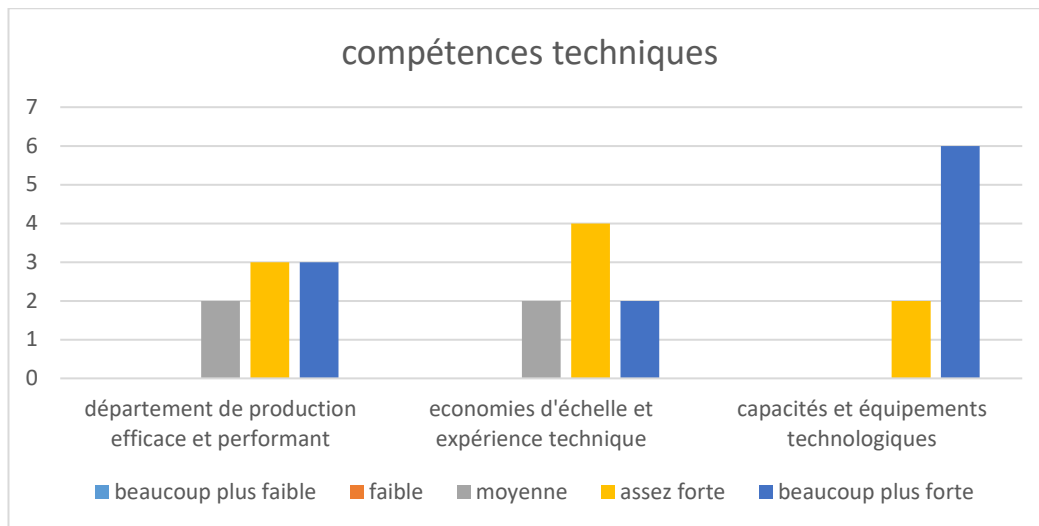
Des résultats qui montrent que l'ensemble des entreprises accordent une grande importance à la distribution, la relation avec les clients et les fournisseurs et la promotion des produits (voir graphique N°4.37).

Graphique N°4.37 : la force des entreprises questionnées en matière de compétences marketing.



- Par rapport au dernier type de compétences celles techniques, les données ont démontré que l'ensemble des laboratoires sont très fort en matière de capacités et équipement technologiques. Concernant les deux autres points les trois quarts des répondants ont affirmé être fort. Des réponses qui concernent les fabricants étrangers et nationaux qui détiennent une meilleure position concurrentielle sur le marché et un large portefeuille de produits. Alors ceux qui estiment avoir une force moyenne concerne deux firmes étrangères MERCK et PFIZER dont la première soustraite la fonction de production et la seconde est en partenariat avec un laboratoire national (SAIDAL) (voir graphique N°4.38).

Graphique N°4.38 : la force en matière des compétences techniques pour les laboratoires de l'étude.



L'ensemble des résultats de cette partie relative aux compétences des entreprises questionnées montrent que celles-ci malgré qu'elles s'intéressent à la détention de quelques compétences organisationnelles (recrutement efficace et durable, structure organisationnelle fiable, coordination) et techniques (équipements et technologie nouvelle), elles accordent la plus grande importance aux capacités marketing et la relation avec ces clients.

9. La réglementation :

L'ensemble des entreprises participantes à notre étude sont à jours avec les nouveaux textes et lois concernant la production et l'importation des produits pharmaceutiques, et lors de l'élaboration de leurs stratégies prennent en considération ces derniers. Ils pensent que la réglementation mise en vigueur favorise les producteurs nationaux, pour plusieurs raisons :

- Les lois peuvent accélérer ou freiner la croissance d'une entreprise dans un environnement ultra concurrentiel ;
- Protection du marché ;
- Le développement du marché des médicaments qualitatif et quantitatif ;
- Les textes de lois favorisent les producteurs nationaux afin de créer et booster le transfert technologique, participer à la réduction des couts et les prix de vente, augmentation des recettes fiscales et la création de poste d'emplois.

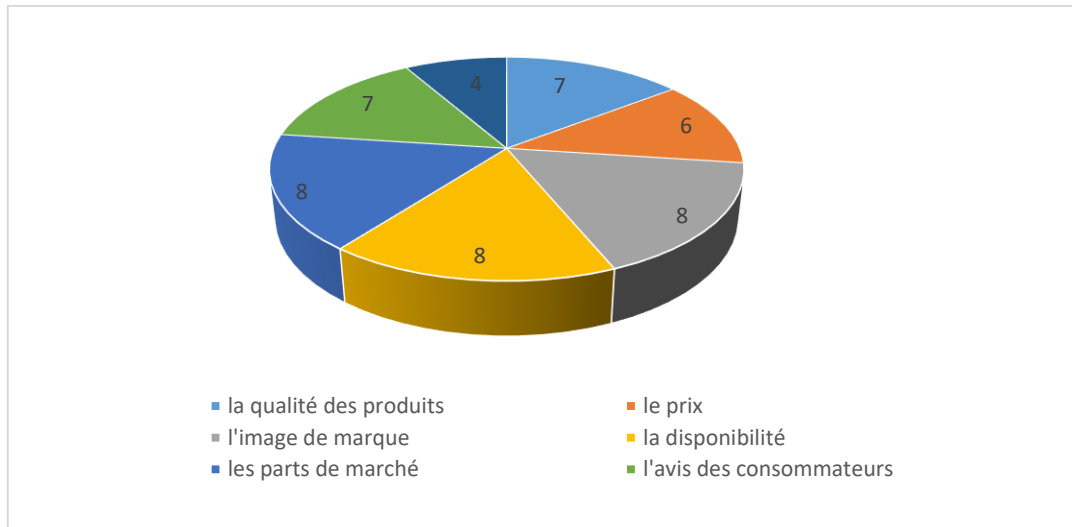
10. La compétitivité :

10.1. Les principaux points de comparaison des différentes entreprises pharmaceutiques :

Les résultats ont démontré que la majorité des laboratoires pharmaceutiques participants à notre étude se comparent aux entreprises rivales principalement en termes de : disponibilité des produits, parts de marché, l'image de marque, la qualité des produits,

d'avis des consommateurs. Alors que le tiers des répondant se comparent sur l'ensemble des critères cités dans notre question (voir graphique N°4. 39).

Graphique N°4.39 : Les points de comparaison des entreprises questionnées.



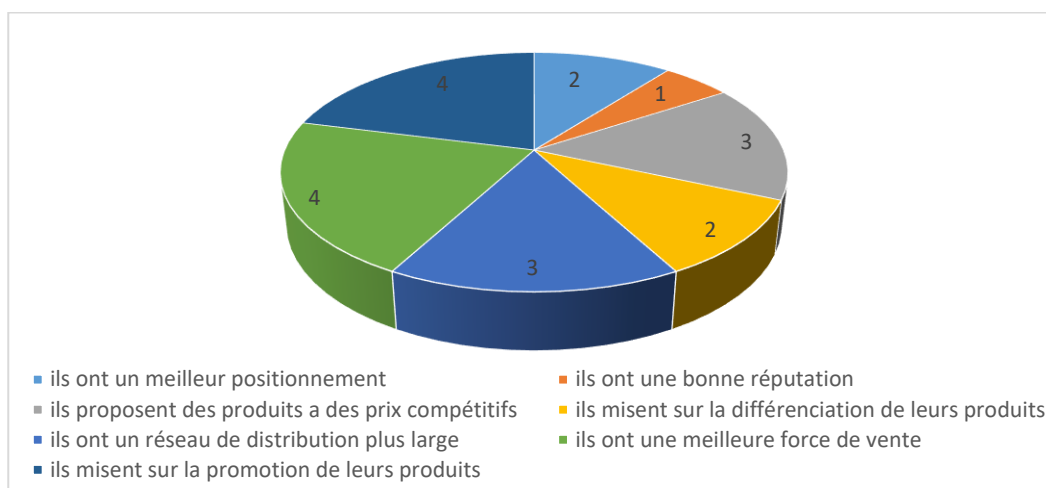
Quant aux entreprises spécialisées les réponses sont diverses, l'entreprise nationale HYDRA PHARM se compare avec ces rivales en termes de trois aspects : l'image de marque, la disponibilité et les parts de marché. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que l'entreprise est ancienne dans le secteur pharmaceutique et qu'elle vient d'entamer l'étape de la production. Et qu'elle cherche l'apport de celle-ci sur son image et ces parts de marché. Par rapport à MERCK, l'entreprise se base dans sa comparaison sur le prix, la qualité des produits, l'image de la marque, la disponibilité des produits, les parts de marché et l'avis des consommateurs. Des réponses justifiées par le fait que le laboratoire offre des médicaments princeps au sein d'un marché plein de génériques et que l'acceptation de la population graduellement ces derniers peut affecter le développement de l'entreprise.

En ce qui concerne les laboratoires diversifier, malgré que plusieurs se comparent par rapport à l'ensemble des critères. L'ensemble s'accorde sur l'image de la marque, les parts de marché, la qualité et la disponibilité des produits et l'avis du consommateur. Des données qui montrent que ceux-ci s'intéressent beaucoup plus au volet technique et marketing de la concurrence.

10.2. Les points forts des concurrents :

En ce qui concerne les points de force des concurrents par rapport aux entreprises questionnées, les résultats dévoilent que le point essentiel qui permet à une entreprise de surpasser ces rivales est la promotion, les prix compétitifs, la force de vente et la distribution. Maitriser ces trois éléments selon les répondants aboutira pour chaque entreprise au développement (voir graphique N°4.40).

Graphique N°4.40 : les points forts des concurrents selon les répondants.



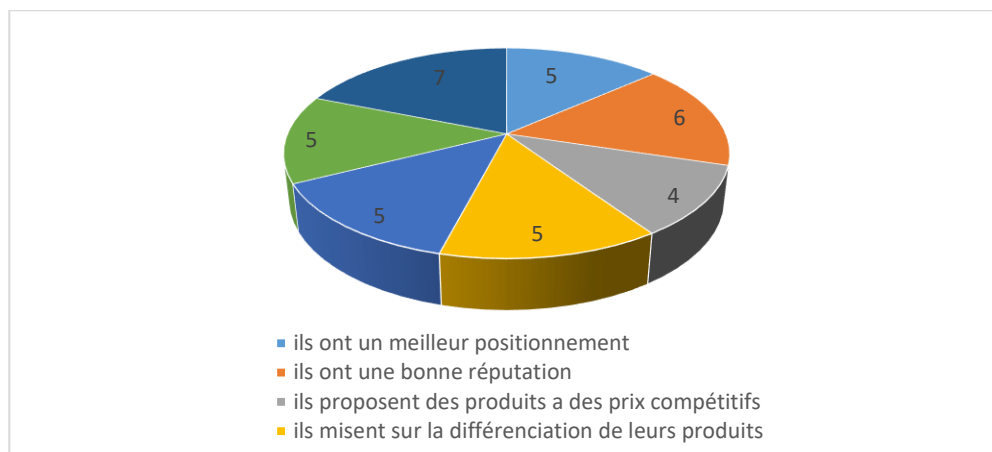
Pour les entreprises spécialisées, chaque une des entreprises estime les forces de la concurrence à sa manière, pour HYDRA PHARM qui active principalement dans la production des OTC, la force des concurrents réside dans la mise sur la différenciation des produits. Vue que ce segment de produits offre aux producteurs une large possibilité de différenciation par rapport au segment « princeps » ou « générique ». Alors que pour MERCK, les concurrents sont meilleurs en termes de prix des produits, de promotion et de force de vente. Des réponses claires puisque l'entreprise propose des marques princeps au sein d'un marché inondé de génériques.

Cependant, concernant les laboratoires diversifiés, nous avons eu les repenses de seulement quatre firmes sur sept. Ou la majorité pensent que la concurrence est forte en termes de positionnement, de distribution, de force de vente et de prix. Un seul laboratoire se distingue des autres et voit que les rivales le surpassent par rapport à la bonne réputation et la différenciation.

10.3. Les points de force des laboratoires interviewés :

À propos des points forts des laboratoires participants à notre étude, les repenses dévoilent que la majorité des entreprises sont fortes en matière de promotion, de d'image de marque, de différenciation des produits, de force de vente et de positionnement (voir le graphique N° 4.40). Quant au positionnement, ce point n'a été cité que par les trois laboratoires étrangers participants (SANOFI, PFIZER et MERCK) et les deux leaders algériens (BIOPHARM et MERINAL). Concernant le prix compétitif des produits il n'a été abordé que par les laboratoires nationaux restants.

Graphique N°4.41 : les forces des entreprises pharmaceutiques questionnées.



En ce qui concerne les firmes diversifiées, les données montrent que la majorité de ces dernières s'accordent sur le positionnement, l'image de marque et la bonne réputation, la différenciation, la force de vente, la distribution et la promotion comme point de force face à la concurrence. Alors que celles spécialisées, affirment qu'ils sont forts en matière de distribution, de force de vente et de promotion. HYDRA PHARM ajoute à ces trois points la bonne réputation puisque le laboratoire bénéficie de sa position de leader sur le marché de la distribution des produits pharmaceutique ce qui lui confère une bonne réputation. Alors que MERCK ajoute le meilleur positionnement du fait que le laboratoire est international, qu'il propose des produits princeps et que ces produits sont fortement demandés.

10.4. La performance des entreprises interviewées :

Sachant que l'entreprise GEOPHARM n'a pas répondu aux questionnements relatifs à la performance financière.

Nos questions ont été regroupées dans trois grands types de performance :

- La position sur le marché :

Cette partie a regroupé plusieurs critères.

- Quant au volume des ventes, les réponses de la majorité des entreprises questionnées estiment réaliser des ventes en dessus de la moyenne. Le reste des réponses concernent les entreprises débutantes qui n'arrivent pas encore à se positionner sur le marché.

- Croissance du volume des ventes :

Les données collectées montrent que le volume des ventes de la majorité des entreprises est en dessus de la moyenne.

- La part de marché :

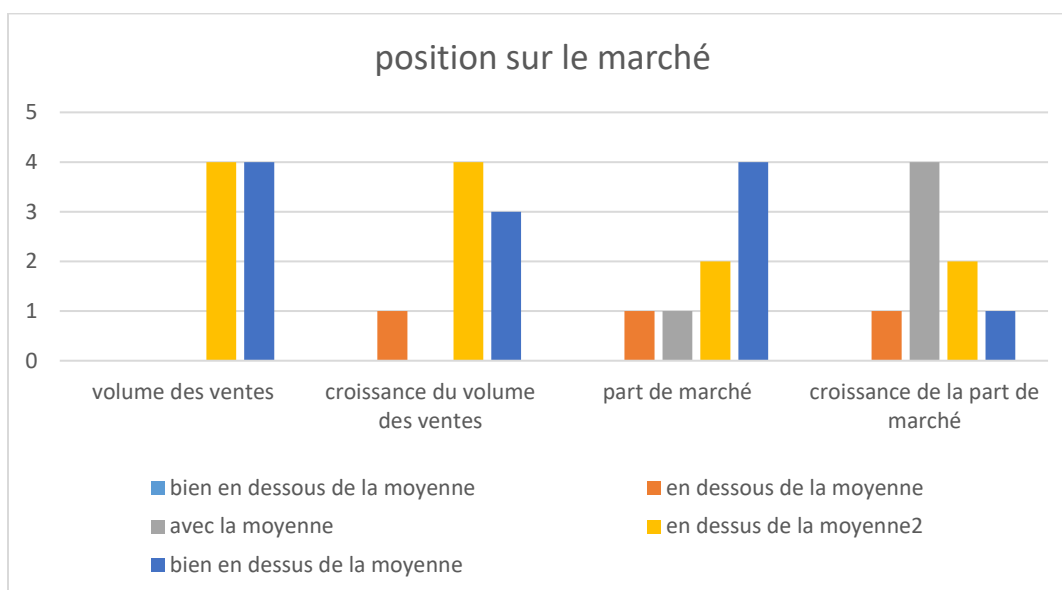
Six entreprises déclarent avoir des parts de marché en dessus de la moyenne. Les réponses concernent les leaders du marché (BIOPHARM, SANOFI, MERINAL SOPHAL, LDM

GROUPE et MERCK). Alors que les deux autres restantes : HYDRA PHARM qui déclare avoir des parts de marché en dessous de la moyenne vu que l'entreprise débute dans la fabrication et PFIZER qui affirme avoir des parts de marché qui s'alignent sur la moyenne.

- La croissance de la part de marché :

Les données collectées à partir des réponses montrent que plus que la moitié des entreprises connaissent un volume de parts de marché qui s'aligne sur la moyenne. Les réponses concernent les leaders nationaux et internationaux. Alors que le reste pensent qu'elle est en dessous de la moyenne (voir graphique N°4.42).

Graphique N°4.42 : la position des entreprises participantes sur le marché.



• La rentabilité :

Concernant la rentabilité nous avons questionnées les entreprises participantes sur trois points essentiels :

- La marge bénéficiaire :

Plus que les deux tiers des réponses montrent que les laboratoires bénéficient d'une marge moyenne, alors que le reste déclarent qu'elle est en dessous de la moyenne. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que les prix soient contrôlés par l'état.

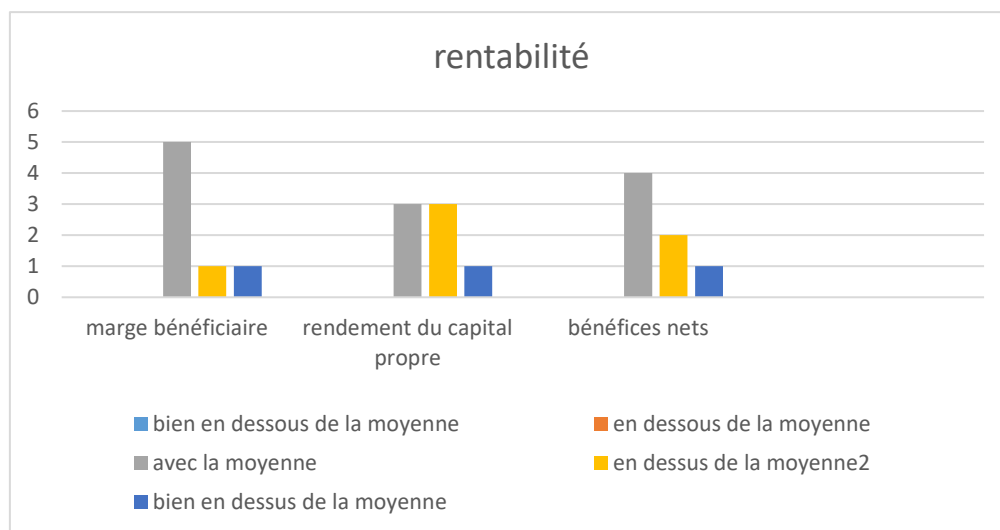
- Rendement du capital propre :

Les résultats dévoilent que plus que la moitié des répondants estiment avoir un rendement du capital propre en dessous de la moyenne, alors que pour le reste est moyen.

- Bénéfice net :

Les résultats montrent que le bénéfice net de presque les deux tiers est moyen, alors que le reste est supérieur à la moyenne (voir le graphique N°4.43).

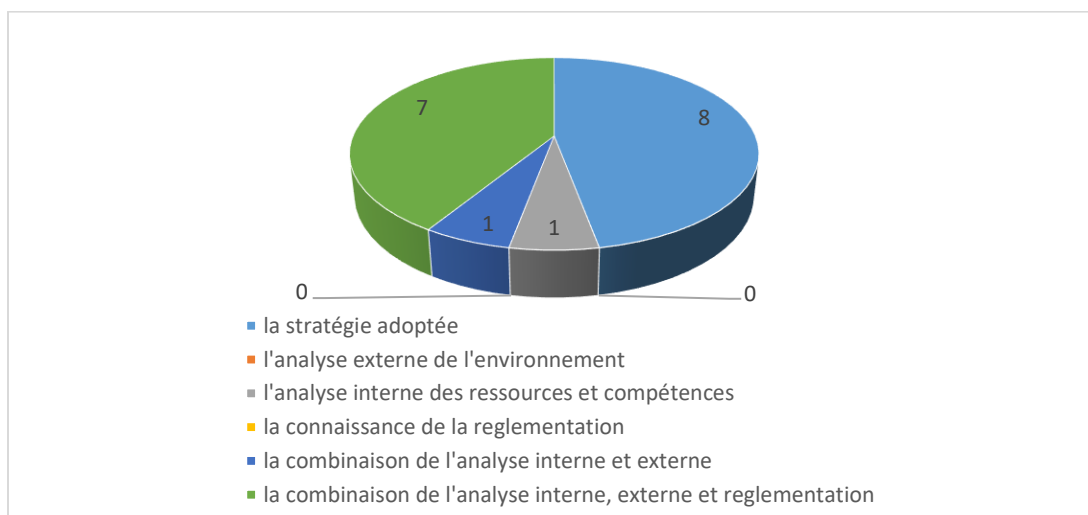
Graphique N°4.43 : la rentabilité des entreprises questionnées.



11. Les sources de l'avantage concurrentiel des entreprises participantes à notre étude :

La majorité des répondants dévoilent que les sources de leurs avantages concurrentiels proviennent de la stratégie adoptée. Fondée principalement sur la combinaison de l'analyse externe de l'environnement, l'analyse interne des ressources et des compétences et l'analyse de la réglementation mise en vigueur. (Voir graphique N°4.44)

Graphique N°4.44 : les sources de l'avantage concurrentiel pour les entreprises de l'étude.



II. Discussion des résultats et modélisation :

La recherche des sources de l'avantage concurrentiel représente un sujet très important qui intéresse toute entreprise qui projette à se développer et avoir une position concurrentielle dominante sur le marché.

La problématique de la compétitivité et l'avantage concurrentiel a intéressé plusieurs chercheurs, qui ont participé en une grande partie à l'enrichissement de la littérature et la naissance de plusieurs courants de pensée s'intéressant à ce sujet. Dans notre travail, nous nous sommes focalisés sur les deux célèbres approches qui ont expliqué les sources de l'avantage compétitif chacune à sa manière. À savoir l'approche proposée par Porter qui présente une conception complète de la concurrence et de la compétitivité au sein d'un secteur ou une industrie tout en se basant sur trois concepts principaux : L'analyse de la chaîne de la valeur, l'analyse des cinq forces de l'environnement (l'analyse structurelle du secteur) et les stratégies génériques qui représentent pour l'auteur les moyens d'acquiescer un avantage concurrentiel. Les apports de Porter présentent une analyse qui permet la compréhension du fonctionnement des secteurs et la dynamique de la concurrence qui permettra l'aboutissement à la formulation des stratégies adéquates. Et l'approche des ressources et compétences, qui se fonde sur l'analyse interne de l'entreprise pour expliquer la performance des entreprises. Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel provient du pouvoir de l'entreprise de développer des activités et un savoir-faire qui apportent aux clients une valeur ajoutée appréciable et unique par rapport aux concurrents.

Afin de déterminer l'impact de la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur la compétitivité des entreprises pharmaceutiques industrielles en Algérie. Et de bien comprendre les sources du développement concurrentiel nous nous sommes construits nos questionnaires sur trois éléments principaux :

- L'avantage concurrentiel peut être le résultat d'une stratégie basée sur une analyse externe de l'environnement (l'analyse de la chaîne de valeur et l'analyse des cinq forces) et l'adoption d'une stratégie générique ;
- L'avantage concurrentiel peut provenir d'une stratégie fondée sur une analyse interne des ressources et compétences.
- L'avantage concurrentiel peut provenir d'une stratégie échaudée sur une bonne maîtrise et une mise à jour de la réglementation mise en vigueur. Vu que l'état algérien permet aux entreprises qui fabriquent des produits importés non produits localement d'interdire l'importation de ces derniers.

Notre étude a été réalisée en se basant sur deux sources d'informations principales : une immersion et un ancrage dans les neuf entreprises participantes. Afin de mieux comprendre et

descellé les petits détails concernant les sources de leurs développements. Et une enquête auprès des pharmaciens d'officines afin de comprendre la politique des prix et des produits des entreprises participantes à notre étude.

Notre étude auprès des laboratoires et des pharmacies d'officines nous a permis de récolter les données suivantes :

L'ensemble des laboratoires privés nationaux interviewés produisent des médicaments génériques, alors que ceux étrangers fabriquent tous des princeps, sauf SANOFI qui produit en plus des princeps quelques génériques. Ce qui nous amènent à constater que les laboratoires internationaux misent sur l'innovation et la différenciation des produits.

Quant au prix, notre étude nous a mené à constater que les laboratoires étrangers proposent des produits à des prix supérieurs à la concurrence. Alors que ceux nationaux proposent des prix qui s'alignent sur le TR ou même inférieurs et qui sont inférieurs par rapport à la concurrence ainsi. Cependant, notre ancrage dans les entreprises nous a permis de détecter que le facteur prix n'est pas très considéré comme critère concurrentiel dans le secteur pharmaceutique. La négociation avec les distributeurs et pharmaciens ne se fait pas en termes de prix, mais en termes de remise, d'unités gratuites offertes, de cadeaux, de quotas, etc. Le seul cas où le prix peut influencer la vente s'il est beaucoup plus cher par rapport aux produits concurrents identiques.

Nous avons constaté que l'ensemble des entreprises adoptent une distribution intensive qui vise d'atteindre les quatre coins du pays, éviter la pénurie, surpasser la concurrence et vendre ces produits au plus grand nombre possible de grossistes et distributeurs.

En termes de promotion médicale, les résultats ont dévoilé que l'ensemble des laboratoires regroupent deux équipes de délégués. Commerciaux et médicaux qui assurent la diffusion de la bonne information et la réalisation des ventes en utilisant pratiquement les mêmes méthodes (remises, cadeaux, système des quotas...). Et utilisent les mêmes méthodes et outils (remises sur quantité, cadeaux, formation, échantillons gratuits, ...) la seule chose qui diffère est le professionnalisme des équipes et la capacité de négociation (système du plus offrant).

L'ensemble des laboratoires participants malgré qu'ils réunissent un ensemble d'activités tel que la distribution, la promotion médicale, l'importation, la fabrication, l'exportation, etc. (BIOPHARM, HYDRA PHARM, MERINAL). Toutes ces activités sont en relation directe avec le domaine pharmaceutique. Cependant, aucun des neufs (09) cas n'active dans des segments non pharmaceutiques (autres secteurs d'activité).

D'autre part, l'ensemble des laboratoires adoptants la stratégie de diversification, détiennent un portefeuille large de produits dans différentes aires thérapeutiques et différents segments pharmaceutiques (segment des princeps, segments des génériques et le segment des OTC). Alors que ceux adoptants la stratégie de spécialisation proposent une à deux marques au maximum. Cependant, les entreprises pharmaceutiques nationales diversifiées proposent un portefeuille de produits très large et diversifié par rapport à celles internationales adoptant la même stratégie.

Concernant la finalité à travers l'adoption de la stratégie, le choix de la stratégie de spécialisation pour les entreprises questionnées a pour finalité : la croissance, la rentabilité, l'acquisition d'un avantage concurrentiel, la conquête de nouveaux marchés, la réduction des coûts et l'amélioration de l'image de marque. Alors que pour celles adoptant la stratégie de diversification comme stratégie de développement, les objectifs visés sont : la croissance, l'amélioration de l'image de marque, l'acquisition d'un avantage concurrentiel, la différenciation et l'acquisition d'un nouveau marché. Des données qui nous ont amenés à constater que l'ensemble des entreprises cherchent à se développer, d'être rentables, d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels et des parts de marché. Cependant, celles diversifiées visent la différenciation alors que celles spécialisées la maîtrise des coûts.

1. L'impact de l'environnement externe dans l'élaboration de la stratégie :

Par rapport à nos questionnements relatifs à l'analyse de l'environnement externe, les informations collectées ont démontré que les entreprises interviewées accordent une importance à l'environnement externe (économique, politique et légal, social, technologique et culturel). Et pensent qu'il impacte leurs entreprises, et intègre ce dernier en plus des concurrents et des clients à leurs analyses de l'environnement tout en utilisant des outils et des méthodes.

Quant aux méthodes concurrentielles utilisées, les résultats nous ont permis de constater que :

- par rapport à la différenciation par innovation : Les entreprises spécialisées se basent principalement sur la R&D pour le développement des produits et ne prêtent pas autant d'importance au développement de procédés ni à l'emphase d'être en avance sur la concurrence. Alors que celles diversifiées contrairement aux autres, elles prêtent une grande importance à la R&D pour l'innovation de procédés, à être en avance par rapport à la concurrence et de réaliser un taux d'innovation important. Des données qui peuvent être expliquées par le fait que les firmes spécialisées participantes à notre étude soit productrices de princeps et d'OTC qui demandent un département R&D performant.
- Quant à la différenciation marketing, nous avons constaté que l'innovation des techniques marketing n'intéresse que les entreprises étrangères et les entreprises nationales qui font

de la promotion médicale une activité à part entière. La majorité pratiquent les méthodes traditionnelles. D'autre part, les firmes diversifiées se basent principalement sur la force de vente comme méthode concurrentielle principale en plus de l'innovation des techniques marketing. Alors que celles spécialisées se contentent de la force de vente.

- En ce qui concerne la maîtrise des coûts, nous avons constaté que les laboratoires pharmaceutiques diversifiés accordent une grande importance à la maîtrise des coûts. Tout en modernisant et automatisant les processus de production, en faisant des efforts pour réaliser des économies d'échelles et en utilisant la capacité optimale. Alors que ceux spécialisés recourent principalement à la modernisation et l'automatisation des processus de production.

Des résultats qui nous ont amené à constater que l'ensemble des répondants prennent de la différenciation marketing une pratique phare et accordent une très grande importance à la force de vente. Quant à la différenciation par innovation, c'est une pratique qui intéresse les laboratoires étrangers et les laboratoires nationaux qui cherchent à prendre une tournure du monopole du générique (SANOFI, PFIZER, MERCK, BIOPHARM). Alors que la maîtrise des coûts représente la pratique de la majorité des laboratoires.

L'analyse des cinq forces de Porter, a dévoilé que l'ensemble des entreprises questionnées intègrent à leurs analyses de l'environnement l'intégralité des forces de la concurrence pour le choix de la stratégie adoptée. Malgré que plusieurs d'entre eux pensent que quelques-unes ne représentent pas une menace à leurs entreprises. D'autres pensent qu'elles représentent des menaces très fortes. Du fait que la plupart des répondants offrent des génériques à une population où ce type de produit n'est pas très accepté. Dans un marché où l'état encourage la substitution des produits et l'investissement dans la production locale et ouvre les bras aux nouveaux entrants, et en utilisant une matière première provenant d'autres laboratoires étrangers.

Les résultats ont dévoilé ainsi que l'intensité concurrentielle en matière de caractéristiques des produits, des stratégies promotionnelles et l'accès aux canaux de distribution est très forte. Du fait que chaque entreprise essaye d'utiliser tous les moyens possibles pour vendre ces produits et surpasser ces rivales. Une action qui semble normale dans un marché inondé de générique. Quant aux stratégies au service du client, les réponses de la majorité de l'échantillon affirment que l'intensité est moyenne. Des réponses qui peuvent être justifiées par l'intensification de la réglementation concernant la promotion et le contact avec le client.

L'ensemble des laboratoires interviewés se base ainsi sur l'analyse de la chaîne de valeur pour l'élaboration de leurs stratégies. Les entreprises spécialisées intègrent à leurs analyses quatre fonctions principales à savoir : la fonction commerciale, la distribution, le marketing et la

communication. En comparaison avec celles diversifiées qui incluent l'ensemble des fonctions. Des réponses qui peuvent être justifiées par le fait que les entreprises spécialisées avec le nombre réduit de produits maîtrisent les processus de production et ne nécessitent pas des compétences ou des moyens financiers supplémentaires. Contrairement à celles diversifiées qui doivent tout prévoir pour l'introduction d'un nouveau produit (les moyens financiers nécessaires, les moyens humains, les moyens technologiques et équipement, la matière première, la communication et la commercialisation).

2. L'impact des ressources et compétences internes dans l'élaboration de la stratégie :

Par rapport à l'analyse interne des ressources et compétence, elle représente un chapitre indispensable pour les entreprises questionnées. Du fait qu'elle permet d'identifier les ressources qui apportent plus de valeur pour le client, les ressources distinctives qui représentent une force pour l'entreprise, et les ressources qui représentent une faiblesse à cette dernière. Nonobstant, le type de ressources prises en considération diffèrent d'une entreprise à une autre. Les ressources qui intéressent le plus les entreprises spécialisées sont : les ressources financières, marketing et humaines technologiques et matérielles. Alors que celles diversifiées prennent en compte tous les types de ressources disponibles.

Quant aux compétences, les données collectées des différents entretiens ont démontré que :

- En matière des compétences organisationnelles, les laboratoires questionnés se focalisent sur quelques aspects plutôt qu'autres. Tel que le recrutement des employés professionnels et créatifs, la préservation de ces derniers et sur la planification stratégique et la réalisation des objectifs prévus. Pour les entreprises spécialisées, ce type de compétences se résume dans deux aspects fondamentaux, l'acquisition d'un matériel humain performant et professionnel, savoir le garder et s'accrocher sur la planification stratégique. Alors pour celles diversifiées la majorité des répondants valident l'importance de la plupart des points cités auparavant pour leurs entreprises. À savoir : la force en matière de compétences managériales et de gestion, la détention d'une main d'œuvre qualifiée et créatives, la détention d'une structure organisationnelle efficace, la force en matière de coordination, de planification stratégique et de capacité à préserver et à attirer les employés créatifs.
- En ce qui concerne les compétences marketing par rapport à la concurrence confirment nos remarques précédentes. L'ensemble des entreprises de l'enquête que ce soit spécialisées ou diversifiées accordent une très grande importance au service marketing précisément la force de vente et les canaux de distribution et concentrent toutes leurs forces sur ceux-ci.

- Quant aux compétences techniques, les données ont démontré que l'ensemble des laboratoires essayent de s'aligner sur les nouvelles technologies et de détenir des capacités et équipement technologiques modernes. Afin de rendre le plus possible leurs départements production efficaces et performants. Concernant les économies d'échelles l'ensemble des entreprises diversifiées estiment être fortes. Alors ceux qui estiment avoir une force moyenne concerne les deux entreprises spécialisées de l'étude qui la première (MERCK) soustraite la fonction de production et la seconde (HYDRA PHARM) qui débute dans le domaine de la fabrication des produits pharmaceutiques.

3. L'impact de la réglementation dans l'élaboration de la stratégie :

À propos de la réglementation et son impact sur la compétitivité des entreprises, l'ensemble des entreprises participantes à notre étude sont à jours avec les nouveaux textes et lois concernant la production et l'importation des produits pharmaceutiques. Et lors de l'élaboration de leurs stratégies prennent en considération ces derniers. Ils pensent que la réglementation mise en vigueur favorise les producteurs nationaux, pour plusieurs raisons :

- Les lois peuvent accélérer ou freiner la croissance d'une entreprise dans un environnement ultra concurrentiel ;
- Protection du marché ;
- Le développement du marché des médicaments qualitatif et quantitatif ;
- elle permet de créer et booster le transfert technologique, participer à la réduction des couts et les prix de vente, augmentation des recettes fiscales et la création de poste d'emplois.

Pour synthétiser ce qui précède nous pouvons dire que quel que soit le type de la stratégie adoptée. L'ensemble des laboratoires questionnés malgré leurs objectifs, méthodes et orientations différentes se basent tous sur l'analyse de l'environnement interne, externe et règlementaire pour leurs choix stratégiques. Reste à savoir si ces stratégies adoptées peuvent permettre à ces derniers d'acquérir des avantages concurrentiels et d'être compétitifs.

4. La compétitivité des entreprises questionnées :

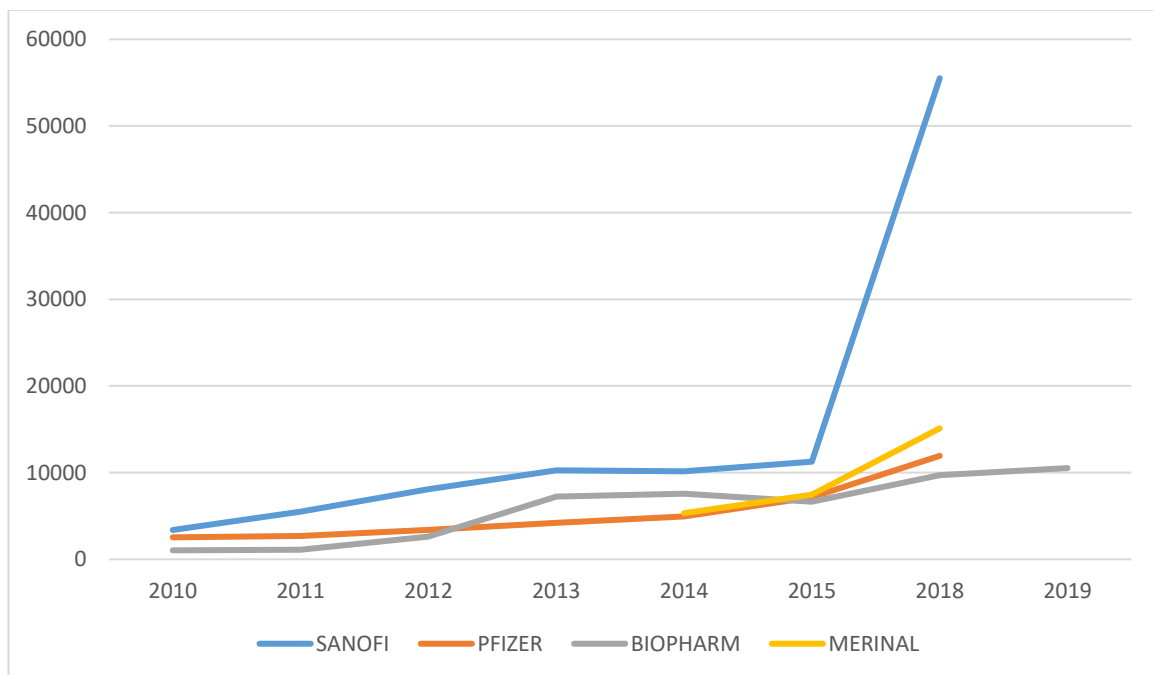
Concernant la compétitivité, L'étude a démontré que tous les laboratoires pharmaceutiques questionnés appliquent une veille concurrentielle et se comparent aux entreprises rivales. Pour les entreprises spécialisées les aspects de comparaison sont : l'image de marque, la disponibilité, le prix et les parts de marché. En ce qui concerne celles diversifiées la majorité des entreprises se comparent par rapport à l'ensemble des critères.

L'enquête a dévoilé ainsi que les points de force des laboratoires par rapport à la concurrence résident dans la promotion, la force de vente et la distribution. Maitriser ces trois éléments selon les répondants aboutira pour chaque entreprise au développement souhaité. Pour les entreprises spécialisées, chaque une considérée les forces de la concurrence à sa manière, pour HYDRA PHARM qui active principalement dans la production des OTC, la force des concurrents réside dans la mise sur la différenciation des produits. Vue que ce segment de produits offre aux producteurs une large possibilité de différenciation par rapport au segment « princeps » ou « générique ». Alors que pour MERCK, les concurrents sont meilleurs en termes de différenciation des produits, de distribution et de force de vente. Des réponses claires puisque l'entreprise propose des marques princeps au sein d'un marché inondé de génériques.

En termes de performance des entreprises questionnées, les résultats ont dévoilé que la majorité de ces dernières réalisent des volumes de ventes et détiennent des parts de marché en dessus de la moyenne avec une croissance maintenue. Une seule entreprise déclare avoir un volume de vente et des parts de marché en dessous de la moyenne est HYDRA PHARM. Du fait qu'elle débute dans le domaine de la production et ces produits ne sont pas encore connus (voir graphique N°4.45).

Alors qu'en termes de rentabilité, les données relèvent que la majorité des répondants bénéficient d'une marge, d'un rendement du capital propre et d'un bénéfice nets moyen. Des réponses qui peuvent être justifié par le fait que les prix soient contrôlés par l'état.

Graphique N° 4.45 : CA des laboratoires questionnés en millions DZD.



Source : données fournies par les entreprises.

Et finalement les laboratoires pensent que les sources de leurs avantages concurrentiels proviennent de la stratégie adoptée. Fondée principalement sur l'analyse externe de l'environnement, l'analyse interne des ressources et des compétences et de la réglementation mise en vigueur. Ce qui veut dire la combinaison des deux analyses externe et interne et la réglementation.

Pour synthétiser ce qui précède, nous pouvons dire que les laboratoires pharmaceutiques en Algérie activent dans un environnement concurrentiel très rude et très actif. Ou toutes les entreprises s'efforcent de surpasser ces rivales en utilisant tous les moyens accessibles et possibles. Et pour ce faire, ils choisissent deux voies stratégiques différentes, la stratégie de diversification qui représente le choix le plus courant et le plus utilisé par les laboratoires nationaux et internationaux. Et la stratégie de spécialisation qui représente le recours des entreprises étrangères qui cherchent à respecter les lois mises en vigueur et commercialiser ces produits en Algérie sans s'engager dans de grands investissements et dépenser autant. Et des entreprises nouvelles entrantes dans le secteur ou celles déjà existantes qui viennent de franchir l'étape de la production et cherchent à aller doucement.

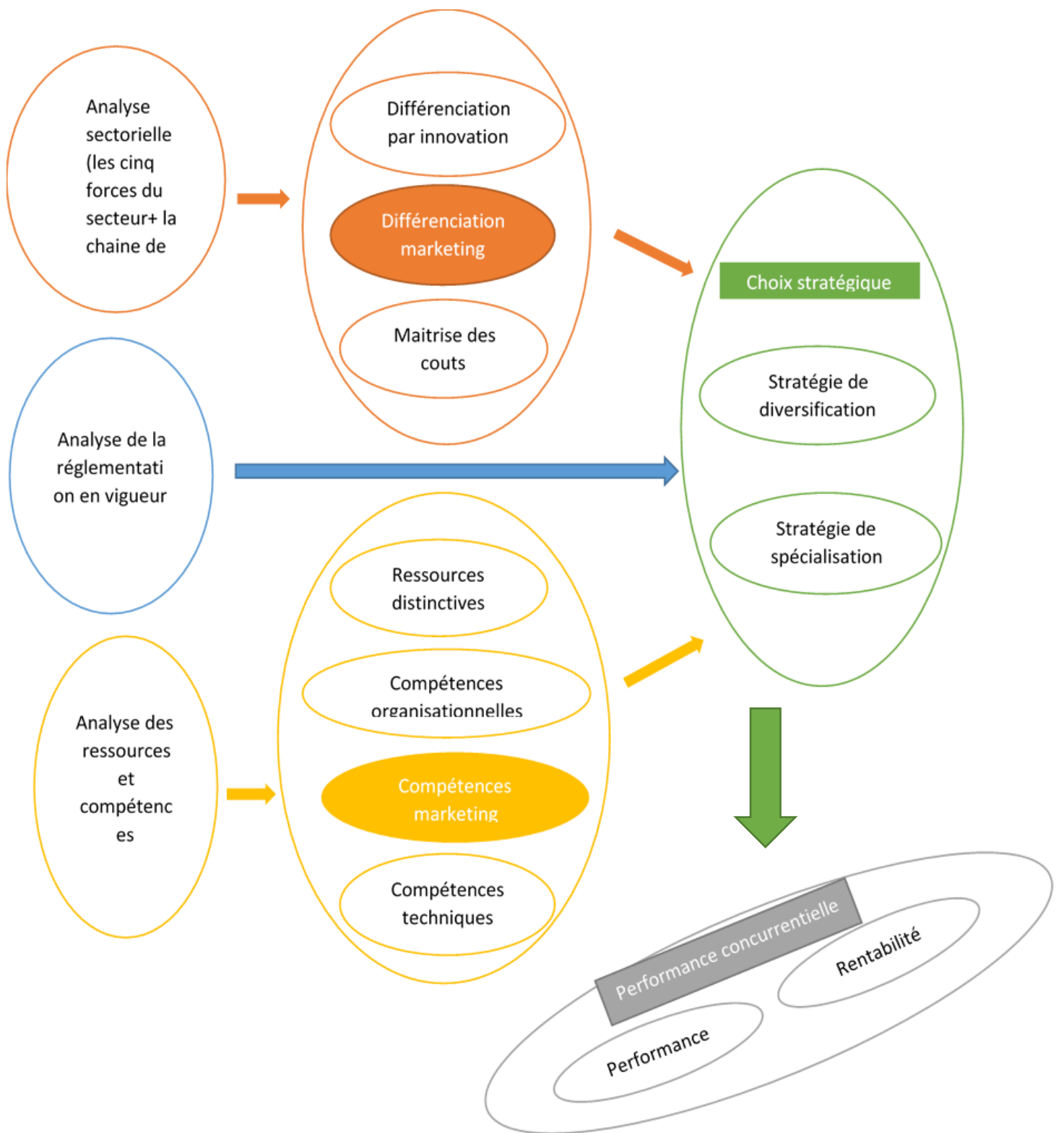
Notre étude a démontré que l'ensemble des laboratoires questionnés analysent leurs environnements externes et internes pour élaborer leurs stratégies. Cependant, en matière des méthodes concurrentielles, nous avons constaté que les entreprises questionnées malgré qu'elles pratiquent la différenciation par innovation et la maîtrise des coûts, reste la méthode la plus utilisée et répondue la différenciation marketing. Et l'accent sur la force de vente et la communication. L'étude a dévoilé ainsi que les neuf entreprises se focalisent principalement sur les ressources financières, marketing et humaines. Quant aux compétences, celles relatives au marketing représentent l'élément sur lequel se focalise et maîtrise l'ensemble des laboratoires. Les compétences organisationnelles et managériales prises en considération sont l'acquisition de personnel compétant, savoir le préserver et assurer la planification stratégique. Alors que les principales compétences techniques assurées par celles-ci sont la performance en termes de production et d'équipement. En plus de l'analyse interne et externe, ils intègrent tous l'analyse de la réglementation mise en vigueur afin de dénicher tous les textes apportant des bienfaits à l'entreprise.

L'ensemble des répondants contrôlent et surveillent la concurrence et estiment que leurs concurrents les dépassent en termes de force de vente, communication et distribution. Alors qu'ils déclarent être mieux positionnés en ce qui concerne la promotion, la différenciation des produits, la force de vente et la bonne réputation. D'autre part la majorité des questionnés parviennent à

accroître leurs volumes de vente, d'acquérir des parts de marché supplémentaires et de réaliser des CA croissants.

L'étude nous permis de comprendre que quelle que soit la stratégie adoptée, une fois qu'elle est fondée sur une combinaison de l'analyse de l'environnement externe, interne et réglementaire. Et basée sur la différenciation marketing comme outil principal permet à l'entreprise d'être performante, rentable et d'acquérir un avantage concurrentiel. Pour le cas de nos entreprises étudiées nous avons constaté que les deux principaux avantages que peut acquérir une entreprise pharmaceutique sont la différenciation par innovation et la différenciation marketing fondée sur la force de vente. Toutes ces conclusions nous ont permis de construire un modèle du développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie (voir le schéma N°4.1).

Schéma N° 4.1 : modèle de développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie.



Conclusion :

Le développement concurrentiel d'une firme par rapport à ces rivales démontre le niveau de performance de celle-ci. Notre étude comparative auprès de neuf entreprises industrielles pharmaceutiques d'origines différentes nous a permis de vérifier les hypothèses énoncées au début de notre recherche et de comprendre le fonctionnement et les sources de l'avantage concurrentiel de celles-ci.

Premièrement les résultats de l'étude nous ont permis de vérifier si l'analyse de l'environnement concurrentiel de la firme faisait partie des étapes sur lesquels se base l'entreprise pour l'élaboration de sa stratégie globale. Les données collectées ont démontré que l'ensemble des entreprises intègrent ce type d'analyse dans leurs processus de choix stratégique.

En seconde partie nous nous sommes intéressé à l'analyse interne de l'entreprise et la question de son intégration au choix stratégique. Les résultats ainsi ont démontré que l'ensemble des laboratoires questionnés intègrent l'analyse des ressources et compétences au processus d'élaboration du choix de développement.

Le troisième point à vérifier concernait l'analyse de la réglementation et la question de sa relation avec la stratégie d'entreprise. L'étude a dévoilé que l'ensemble des répondants prennent en considération cette dernière dans l'élaboration de la stratégie. La chose qui nous a amené à conclure que le choix stratégique des entreprises industrielles pharmaceutiques en Algérie provient de la combinaison des trois analyses, externe, interne et réglementaire.

L'étude nous a permis aussi de vérifier les principales méthodes concurrentielles utilisées par les répondants et les ressources et compétences phares des entreprises. Quant aux méthodes concurrentielles nous avons constaté que la différenciation marketing consistait la pratique la plus adoptée par celles-ci. Concernant les ressources et compétences, les laboratoires se focalisent principalement sur les ressources financières, marketing et humaines, et détiennent principalement les compétences marketing. Des résultats qui nous ont permis de comprendre que ces entreprises se basent sur la force de vente, la communication et la distribution et que ces trois points constituent les éléments de comparaison entre elles.

En fin pour déterminer l'impact de la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation sur le développement concurrentiel des entreprises industrielles pharmaceutiques en Algérie, nous nous avons intéressé à la performance et la rentabilité de ces derniers. Ce qui nous a permis d'arriver à la conclusion que quelle que soit l'orientation stratégique de l'entreprise. Une fois qu'elle est basée sur la combinaison de l'analyse de l'environnement externe, l'analyse interne de l'entreprise et l'analyse réglementaire. Et que cette dernière soit axée sur la différenciation

marketing tout en utilisant des compétences dans le domaine, cette dernière pourra arriver et atteindre les objectifs de développement voulus.

Conclusion générale :

Cette thèse s'est intéressée à l'étude de l'impact de la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur le développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie. Un sujet très important et d'actualité qui permet de comprendre l'orientation stratégique des firmes pharmaceutiques en Algérie et l'impact de celle-ci sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel et la compétitivité de ces dernières. En se basant principalement sur une étude comparative de neuf entreprises qui a duré de 2018 au premier semestre 2021.

Au cours du premier chapitre, nous avons décrit la compétitivité et les sources de l'avantage concurrentiel. En effet, la compétitivité représente le but sur lequel recourt l'ensemble des entreprises d'un secteur. Elle représente l'élément qui permet le classement et la différenciation d'une entreprise à une autre en termes de concurrence et de performance. Cependant celle-ci ne peut être réalisée sans l'acquisition par l'entreprise d'un avantage concurrentiel qui représente l'élément porteur de distinction d'une entreprise à une autre. Une caractéristique unique à chaque firme qui peut provenir de plusieurs sources, la différenciation, le prix, l'image, la stratégie.... Ces sources-là proviennent selon la revue de la littérature de deux analyses principales. Soit une analyse de l'environnement concurrentiel basé sur l'analyse des cinq forces de l'environnement (l'intensité de la concurrence, des clients, des fournisseurs, des produits de substitution et des barrières à l'entrée) et l'analyse de la chaîne de valeur. Pour choisir la stratégie générique la plus adaptée qui permettra à l'entreprise de se protéger des forces de l'environnement en utilisant soit la différenciation, soit la maîtrise des coûts soit les deux ensemble. Soit une analyse interne à l'entreprise basée sur l'analyse des ressources et compétences qui permet à ces dernières de déterminer ces forces et ces faiblesses.

Le deuxième chapitre met en exergue les deux stratégies globales principales adoptées par l'industrie pharmaceutique à travers le monde, à savoir la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification. Plusieurs changements environnementaux ont poussé les laboratoires pharmaceutiques à revoir leurs stratégies commerciales et industrielle. Et opter à une transition soit vers la diversification d'activité pour amortir les conséquences du segment pharmaceutique, ou vers la diversification par aire thérapeutique et la focalisation sur les segments traitants les pathologies non traitées jusqu'ici. Soit vers la spécialisation et la concentration sur l'activité phare de l'entreprise. Des changements environnementaux qui ont conduit à la création de nouveaux modèles d'entreprises avec des orientations stratégiques différentes axées sur la protection de la position concurrentielle et l'acquisition d'un avantage par rapport aux concurrents. En se basant sur plusieurs méthodes : la différenciation par l'innovation et la R&D

avec le recours aux produits innovants et les segments dont les pathologies non pas encore de remède tel la cancérologie, la différenciation marketing et la concentration sur la force de vente, la communication et la maîtrise des coûts.

Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche utilisée et l'étude de l'industrie pharmaceutique et du marché de médicaments algérien. Le recours à l'approche qualitative exploratoire tout en utilisant la démarche abductive et l'étude comparative nous a permis de comprendre et clarifier le contexte complexe de la rude concurrence que connaît l'industrie pharmaceutique en Algérie. À travers non seulement l'observation du comportement de chaque une des entreprises participantes à l'étude, mais ainsi la comparaison des données collectées de l'ensemble. En effet, comprendre les sources du développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie nécessite non seulement un ancrage au sein de celles-ci, mais d'avoir une vision globale sur l'industrie pharmaceutique et le marché algérien des médicaments et de son fonctionnement. L'état des lieux que nous avons dressés en plus de l'étude de l'historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie a démontré que l'Algérie n'est arrivée vraiment à créer une industrie locale de médicament qu'à travers l'ouverture du marché. L'instauration d'un ensemble de lois qui poussent les importateurs à produire localement, l'instauration du TR et l'autorisation de la substitution par les médecins et pharmaciens. Un ensemble d'action qui ont permis à l'industrie pharmaceutique nationale de voir le jour tout en baissant les factures d'importation. Cependant, malgré les efforts fournis, plusieurs facteurs empêchent d'atteindre les résultats fixés. À savoir, l'augmentation maintenue de la consommation de médicaments, l'augmentation des prix des médicaments, la baisse du prix du baril de pétrole et la baisse du taux de change de la monnaie.

Le quatrième et dernier chapitre est axé sur l'étude du comportement des neuf entreprises pharmaceutiques participantes à notre étude face à la concurrence et l'impact de leurs choix stratégiques sur leurs compétitivités. Nous commençons d'étudier le mix marketing (4P) de chaque entreprise. Afin de comprendre le type des produits proposés, le nombre d'aires thérapeutiques, les différents segments d'activité, le prix des produits par rapport au TR et à la concurrence, la politique de communication et de distribution utilisées. En effet, notre étude a regroupé des entreprises nationales privées activant dans la production de médicaments génériques et dont plusieurs regroupent plusieurs activités à son portefeuille d'activités. Et des entreprises étrangères qui produisent principalement des médicaments princeps et proposent des portefeuilles produits plus au moins limités par rapport à ceux des entreprises nationales. Pour passer dans un deuxième temps, à l'étude de l'impact du choix stratégique, à savoir la stratégie de diversification et la stratégie de diversification sur le développement concurrentiel des firmes.

En effet, les entreprises pharmaceutiques nationales malgré qu'elles proposent des médicaments génériques et qu'elles sont considérées comme jeunes dans le domaine par rapport à celles étrangères plus expérimentées offrant des princeps. Ont pu atteindre des positions concurrentielles dominantes sur le marché et se classer parmi les premiers laboratoires dans le pays à savoir : SOPHAL, MERINAL, EL KENDI, SAIDAL, etc. et dépasser les géants du pharma.

En fin de la thèse, nous avons passé à l'étude de l'impact de la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation sur la compétitivité des entreprises et la création d'un avantage concurrentiel. Qui s'est fondée sur un ensemble de questionnements partants de plusieurs rubriques principales. La première concerne les informations sur l'identité de l'entreprise, le nombre d'employés, le type de produits proposés, le type d'aires thérapeutiques, le marché de destination des produits et la question de collaboration. Des données qui nous ont permis de connaître le type de stratégie adoptée par chaque un des laboratoires participants. La seconde partie été consacré à la stratégie globale adoptée par les entreprises ces objectifs principaux et si elle est fondée sur une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Cette partie nous a permis de comprendre la relation entre le choix stratégique des neuf entreprises participantes et la méthode concurrentielle choisie. La troisième partie concerne l'analyse de l'environnement externe, des menaces des forces de la concurrence sur nos questionnés et de la chaîne de valeur. Quant à la quatrième partie été relative à l'analyse interne à l'entreprise des ressources et compétences qui en plus de l'analyse précédente nous permettent de comprendre les sources de l'avantage concurrentiel de chaque une des firmes de l'étude. Dans la partie qui suit nous avons passé à l'analyse de la réglementation afin de clarifier nos questionnements relatifs à la relation entre le choix stratégique et cette dernière. La sixième et dernière rubrique a concerné la problématique de compétitivité et les principaux points sur lesquels se comparent les neuf entreprises et se considèrent plus compétitive sur ces rivales. Cette partie du questionnaire relié et croisé aux autres précédentes permettra la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie. Et de l'impact du choix stratégique précisément la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur le développement concurrentiel de ces dernières. En plus d'un ancrage au sein des neuf laboratoires, nous avons mené une enquête auprès des pharmacies d'officines. Pour étudier les produits des entreprises participantes à notre étude pour but de clarifier le point de différenciation de ces derniers (le type de produit proposé) et la question des prix des médicaments. Nous nous sommes référés pour la sélection aux catalogues fournis par les entreprises et à la base de données MSPRH, recensant tous les médicaments enregistrés en Algérie au 31 décembre 2019. Par ailleurs, faute de disponibilité de l'ensemble des produits nous n'avons pas pu toucher l'ensemble

des produits. Sachant que notre étude exploratoire, c'est allongé de 2018 au premier semestre 2021 pour les neuf entreprises étudiées.

Cette collecte de données nous a permis dans un second temps de proposer une modélisation de l'impact de la stratégie de diversification et la stratégie de diversification sur le développement et l'acquisition d'avantages concurrentiels. Tout en se basant sur les constatations suivantes :

Premièrement

Nous avons constaté que la majorité des entreprises industrielles pharmaceutiques activant en Algérie adoptent la stratégie de diversification et multiplient les aires thérapeutiques et le nombre de produits offerts. Cependant, nous avons remarqué que le portefeuille produit des entreprises nationales est beaucoup plus important par rapport à celui des entreprises internationales. Alors que les entreprises spécialisées sont soit des entreprises étrangères qui sous-traitent la fonction de production à d'autres entreprises locales, soit des entreprises nationales qui débute dans la production des médicaments. D'autre part l'ensemble des entreprises nationales produisent ces propres gammes de médicaments génériques dont la plupart produisent ainsi des principes sous différents types de contrats (joint-venture, sous-licence ou sous-traitance) pour des laboratoires internationaux.

L'étude a démontré ainsi que la majorité des entreprises participantes activent dans plusieurs activités en même temps, la fabrication, l'importation, la distribution, la promotion médicale, etc. Cependant, l'ensemble de ces activités ont une relation avec le segment pharmaceutique. D'autre part la majorité des produits fabriqués sont destinés à satisfaire le marché local de médicaments sauf ceux de BIOPHARM et MERINAL qui alimentent le marché national et africain.

Les données collectées nous ont permis de découvrir que malgré que l'ensemble des entreprises participantes s'accordent sur la croissance, l'amélioration de l'image de marque, l'acquisition d'un avantage concurrentiel et la conquête de nouveaux marchés comme objectifs principaux de leurs choix stratégiques. Les entreprises spécialisées ajoutent des objectifs qu'on vient de citer la réduction des coûts, alors que celles diversifiées la différenciation. D'une autre part les résultats ont démontré ainsi que l'ensemble des laboratoires afin d'opter pour un choix stratégique plutôt qu'un autre (spécialisation ou diversification) effectuent une analyse de l'environnement. Cependant, malgré qu'une frange importante s'intéresse et accorde une importance aux différents changements qui touchent leurs environnements externes (politiques et légales, économiques, technologiques). Pense que ces derniers affectent leurs entreprises

(impact positif, négatif ou les deux) et les intègrent à leurs analyses, une partie moins importante que la précédente s'intéresse qu'à l'analyse du marché et de la concurrence.

Nos questionnements relatifs à l'analyse des cinq forces de la concurrence ont dévoilé que l'ensemble des répondants analysent l'intensité de la concurrence, leurs clients, leurs fournisseurs, les produits de substitution et les nouveaux entrants. En matière d'intensité concurrentielle les résultats ont démontré que celle-ci est très forte en ce qui concerne les caractéristiques du produit, les stratégies promotionnelles entre rivaux et l'accès aux canaux de distribution. En ce qui concerne la menace des fournisseurs, elle est estimée comme très forte par l'ensemble des répondants. Concernant les autres forces qui restent, l'ensemble des laboratoires les intègrent à leurs analyses cependant la perception de leurs menaces diffère. Les laboratoires nationaux producteurs de génériques estiment que les trois forces de la concurrence représentent des menaces très fortes à leurs entreprises, alors que les laboratoires étrangers proposant des principes pensent que la menace est faible.

Quant à l'analyse de la chaîne de valeur, les entreprises adoptant la stratégie de spécialisation, se basent dans leurs analyses sur quatre fonctions principales à savoir : la fonction commerciale, la distribution, le marketing et la communication. En comparaison avec celles diversifiées qui intègrent l'ensemble des fonctions. Cette première partie des résultats montre que quel que soit le type de stratégie adoptée, des objectifs visés et la perception des menaces provenant de l'environnement. Les neuf entreprises de notre étude se basent pour le choix de cette dernière sur l'analyse des changements environnementaux, des cinq forces de la concurrence et de la chaîne de la valeur de l'entreprise.

Concernant l'analyse interne des ressources et des compétences. Les données nous ont révélés que l'ensemble des questionnés analysent les ressources et les compétences de leurs entreprises. Pour finalité d'identifier les ressources qui apporte de la valeur aux clients, celles qui représentent une force à l'entreprise et celles qui peuvent la fragiliser.

Les réponses ont démontré ainsi que l'ensemble des entreprises participantes à notre étude pensent que les textes et lois misent en vigueur favorisent les producteurs nationaux. Ils intègrent l'analyse de la réglementation à la prise de décision de leurs choix stratégique.

Ces premières constatations nous poussent à confirmer que l'élaboration de la stratégie globale des neuf laboratoires participants à notre étude passe par la combinaison des trois analyses externe, interne et réglementaire.

Deuxièmement

Les résultats ont démontré que l'ensemble des entreprises questionnées se basent principalement sur la différenciation marketing et la concentration sur la force de vente comme méthode de base pour se démarquer de ces rivales. Cependant, en plus de celles-ci les entreprises étrangères et nationales bien positionnées sur le marché utilisent la différenciation par innovation, alors que la maîtrise des coûts est recherchée par la majorité des répondants. Ces résultats ont été confirmés lorsqu'on a cherché à comprendre le type de compétences acquises par les entreprises. Nous avons constaté que l'ensemble des laboratoires détiennent, accordent une très grande importance et cochent toutes les cases en matière de compétences marketing (connaissance du marché, accès aux canaux de distribution, bonne relation avec les clients et fournisseurs, et une base de donnée client). Alors que concernant les compétences organisationnelles et les compétences techniques les résultats varient.

Les données collectées ont dévoilé ainsi que les entreprises questionnées se comparent aux autres rivales par rapport à plusieurs points : disponibilité des produits, parts de marché, l'image de marque, la qualité des produits, l'avis des consommateurs. Et estiment qu'ils sont fort en matière de force de vente, d'accès aux canaux de distribution et de promotion de leurs produits. Des constatations qui confirment les précédentes et qui affirment que ces trois points qu'on vient de citer représentent le centre d'intérêt des laboratoires de notre étude.

Et a fin de vérifier l'impact de l'orientation stratégique (stratégie de spécialisation et stratégie de spécialisation) sur la compétitivité des entreprises de l'étude, nous avons questionné ces dernières sur leurs performances sur le marché et leurs rentabilités. Les données collectées ont prouvé que la majorité des laboratoires réalisent des volumes de ventes en dessus de la moyenne et acquiert de plus en plus de parts de marché. En matière de rentabilité, nous avons constaté pour la majorité que la rentabilité est moyenne.

Finalement

Notre étude avait pour finalité principale comprendre l'impact de la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur le développement concurrentiel des firmes industrielles pharmaceutiques en Algérie. Tout en se basant sur une étude exploratoire abductive fondée sur une étude comparative, nous avons pu mettre la main sur les données collectées auprès de neuf entreprises d'origines nationales et internationales avec des orientations stratégiques différentes. Sept entreprises diversifiées et deux spécialisées. Les résultats ont démontré qu'en Algérie le choix de la stratégie de diversification représente le recours de la majorité des

entreprises. Alors que la spécialisation représente soit un moyen pour commercialiser ces produits localement soit le choix d'un nouvel entrant sur le marché.

Les résultats ont dévoilé ainsi que le choix stratégique des laboratoires produisant localement se base sur la combinaison de l'analyse externe de la concurrence, l'analyse interne de l'entreprise et l'analyse réglementaire. Et que quel que soit ce dernier, il est basé principalement sur la différenciation marketing (la force de vente, l'accès aux canaux de distribution et la promotion des produits). Nous avons constaté ainsi que dans le secteur pharmaceutique le prix n'est pas un critère déterminant de la compétitivité des entreprises. Et que celle-ci peut provenir des efforts fournis par les équipes marketing et de la différenciation par innovation (typologie et qualité des produits proposés princeps ou génériques).

Pour conclure notre travail et en réponse à notre problématique, nous affirmons que la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification en Algérie peuvent amener une entreprise industrielle pharmaceutique à devenir plus compétitive. et à acquérir un avantage concurrentiel si elles sont fondées sur la combinaison des trois analyses externe, interne et réglementaire. Donc nous affirmons les hypothèses supposées dans notre introduction générale.

Nos perspectives à venir seront d'élargir notre échantillon et de toucher plus d'entreprises pharmaceutiques et de s'axer et s'orienter vers les entreprises spécialisées. Du fait que dans notre étude nous n'avons pu avoir les informations que de deux laboratoires. Afin de mieux comprendre les sources de l'avantage concurrentiel des firmes industrielles pharmaceutiques en Algérie.

Bibliographie

A

- Abecassis, P. & Coutinet, N. (2008). Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques. *Horizons stratégiques*, n° 7, p 111-139 .
- Abecassis, P., Coutinet, N. (2018). L'organisation de la production et de la distribution. *Économie du médicament*, p 77-94 ;
- Addy, G.N. & Douglas, E. (2014). Canada considers hopping on board with a product-hopping case, *Compétition Policy International, Antitrust Chronicle Competition Policy*. Spring, vol. 3, N° 2 ;
- Aissaaoui, N. (2020). The Algerian pharmaceutical market ; specifics and characteristics. *Revue des études et recherches en logistique et développement*, Vol 1, N° 1 ;
- Alcimed . (2016). Cabinet de conseil en innovation et développement de nouveaux marchés. Le marché mondial du vaccin en mutation : des technologies innovantes aux vaccins thérapeutiques, 17/03/2016, Paris ;
- Alcouffe, A., Kammoun, S. (2000). Une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes.
- Aligon, A. (1997). Déterminants de la consommation médicale de ville en 1992 Tome 2 : la pharmacie et les autres biens médicaux, rapport N°462.
- Allouche, J. & Schmidt, G. (1997). Quarante ans d'évolution de la pensée stratégique d'Igor H. Ansoff – 1955-1995. L'imbrication de l'expérience de vie, des choix paradigmatiques et des contraintes d'environnement. *Revue Française de Gestion*, décembre.
- Amalou, H. et Dahache, C. (2007). Industrie pharmaceutique, recueil des fiches sous sectoriels. edpme-Edition ;
- Amari, S. (2013). La stratégie d'entreprise entre adaptation et rupture. Université benkamla mohamed Abdelaziz, Oran, p30 ;
- Amit, R. & schoemaker, p. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46 ;
- Anderson, R., Reeb, D. (2003b). Founding Family Ownership, Corporate Diversification and Firm Leverage. *Journal of Law & Economics*, Vol. 46, Issue 2, p. 653-680 ;
- Andrews. (1986). The concept of corporate strategy. Richard D Irwin, Edition 3 ;
- Andrews, K.R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood.
- Ansoff. (1984), (1989). Stratégie du développement de l'entreprise. Hommes et techniques, Paris. (Réédité en 1989). Editions d'Organisation, Paris, 282P ;

- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, vol 35, n°5, sept-oct, p 113-124 ;
- Ansoff, I. (1965). Stratégie du développement de l'entreprise. Paris, Editions Hommes et Techniques, 1984 : Traduction en langue française de Ansoff I., Corporate strategy, Mac Graw Hill ;
- Ansoff, I. (1968). Stratégie de développement de l'entreprise, p61-64, traduction française, (ed. H & T).
- Arezki, L. (2018). Industrie pharmaceutique : quel avenir ? L'exemple de l'Algérie. édition l'Harmattan, 164p.
- Audry, A. & Ghislain, J-C. (2009). l'économie du dispositif médical. Le dispositif médical, p 103-118.

B

- Banque mondiale. (2018). Perspective monde. Banque mondiale.
- Barney, J B. (1986). Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ?. revue de l'académie de gestion, 11 :3, 656-665.
- Barney, j. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001a). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of management review, 26:1, 41–56.
- Barney, J. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of management, 27:6, 643–650.
- Barney, j. B., spender, j. C. & reve, T. (1994). In c.-b. Bromley (ed.), crafoord lectures. Lund, sweden: u.k. And lund university press.
- Barney, J., Hesterly W. (2008). Strategic Management and Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, p. 11.
- Baumard, P. & al. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In Thietart R-A Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, p.224.
- Baumard, P. & al. (2007). La collecte des données, la gestion de leurs sources, in Thiétart R.A. (Coord.). Méthode de recherches en management, 3ème édition, Paris, Dunod, p.241.
- Bellahcene, O., Ferferales, M. Y. (2014). Effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur algérien de l'industrie pharmaceutique. Les cahiers du cread n°107-108.

- Bellahcene-belkhemsa, O. (2015). Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. Thèse de doctorat en sciences économiques.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Ben mlouka, S. & Sahut, J-M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises?. La Revue des Sciences de Gestion n°233, p 77-86.
- Besanko, D., Doraszelski, U., Kryukov, Y. & Satterthwaite, M. (2010). Learning-by-Doing, Organizational Forgetting, and Industry Dynamics. *Econometrica* 78 (2): 453–508.
- Bessis, J. (1985). La diversification des secteurs industriels et les caractéristiques de leurs activités de base et d'accueil, revue d'économie industrielle, pp 58-73.
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods. A vocabulary of research concepts.* Thousand Oaks, Sage.
- Boissin, J.P. (1994). Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition. Grenoble, Thèse Sciences de Gestion.
- Bottazzi, G., Dosi, G., Lippi, M., Pammolli, F., et Riccaboni, M. (2001). Innovation and Corporate Growth in the Evolution of the Drug Industry. *International Journal of Industrial Organization* 19, 1161–1187.
- Brahamia, B. & Mahfoud, N. (2012). Evaluation de la part des dépenses pharmaceutiques dans les dépenses d'assurance maladie en Algérie. Séminaire national sur l'évaluation économique en santé, 20 p.
- Bréchet, J-P. (1996). *Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre.* ESKA, Paris, 360p.

C

- Caillaud, S., Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Laboratoire de Psychologie Sociale Menaces et Société.
- Cha, M., Lorriman, T., mckinsey, & Company report. Why pharma megamergers work, <https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/ourinsights/why-pharma-megamergers-work>, consulté en juillet 2017
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value : The impact of acquisition and changes in systematic risk. *Strategic Management Journal*, vol 7, n°2, p119-139.

- Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Méthodes de recherche en management, pages 76 à 104.
- Chevalier, J-M. (1997). Stratégie d'entreprises et économie industrielle. Encyclopédie de gestion, tome III, Economica, Paris.
- Claessens, M. (2000). Stratégie, avantage concurrentiel et compétences. La revue référence, N°22, P4.
- CNES. (2003). Le médicament plate-forme pour un débat social, 19eme session plénière 11 et 12 novembre 2001 ;
- CNOP. (2008). Enjeux et Perspectives de l'environnement Pharmaceutique en environnement Pharmaceutique en Algérien, CIOPF Paris.
- Collins, J. C. & Porras, J.I. (2011). Bâtir la vision de votre entreprise. harvard business review, 74(5).
- Combe, E., Pfister, E. (2001). Le Renforcement international des droits de propriété intellectuelle, Economie Internationale. La Revue du CEPPII, 85, 63-81.
- Conner, k. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? Journal of management, 17(1), 121-154.
- Conseil National Economique et Social (CNES). (2001). Le médicament : Plate-forme pour un débat social. Alger, p 59.
- Cool, K. & schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance : the case of the us pharmaceutical industry, 1963-1982. Management science, 1987(september), 1102-1124.
- Coughlan, P. & Brady, E. (1995). Understanding performance limiting practices in product development. European operations management association.
- Courtinet, N. et Sagot-Duvauroux, D. (2003). Economie des fusions et acquisitions. Repères N°362, la découverte, Paris.

D

- D'ambroise, G., & Bakanibona, A. (1991). La planification dans les PME : Une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations. Revue Internationale PME, Vol.12, N°2, pp. 147-166.
- Debray, C. (1997). Structures et stratégies de l'hypogroupe. Thèse Sciences de Gestion, Montpellier I. 420 P.

- Delaplace, M. (2011). La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires, Géographie, économie, société, 2011/3 (Vol. 13)
- Delattre, P. & Thellier, M. (1979). Elaboration et justification des modèles, Paris, Maloine.
- Deloitte center for health solutions. (2017). A new future for R&D ? measuring the return from pharmaceutical innovation, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/life-sciences-health-care/deloitte-uk-measuring-roi-pharma.pdf>
- Depret, M.H., & Hamdouch, A. (2002). La nouvelle économie industrielle de la pharmacie- structures industrielles, dynamiques d'innovations et stratégies commerciales. Elsevier, Paris.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, J. E. (1993). Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms : à quadrat analysis. Journal of marketing, Vol.57 N°1, p.25.
- Desreumaux, A.(1993). Stratégie. Dalloz, Paris, 447p
- Détrie & Ramanantsoa. (1988). Stratégie de l'entreprise et diversification. Nathan, Paris, 224p, p92.
- Detrie, J.P. & Ramanantsoa, B. (1983). Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan.
- Détrie, J.P., Mecier, V. & Ramanantsoa, B. (1981-82). Cinq règles pour se diversifier. Harvard l'Expansion.
- Detrie, J.P & al. (1997). Strategor, politique générale de l'entreprise, édition Dunod, Paris.
- Didier, M. (1998). Compétitivité économique, les faits et les tendances. Revue française de Géoéconomie 7, 29-45.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management science, vol 35:12.
- Donald, G., McFetridge (1995). La compétitivité : notions et mesures : document hors-série n° 5.
- Dorion, E..H, Mukendi, J. T., Ganzer, P. P., Chais, C., Biegelmeier, U. H., Olea, P. M., Radaelli, A.P., Camargo, M.E. (2019). Innovations radicale et incrémentale : une réflexion sous la perspective de la théorie du chaos. Revista Prâksis | Novo Hamburgo, a. 16, n. 1.

- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: à suggested Interpretation of the determinants and directions of technical change. *Res. Policy.*, v. 11, n. 3, p. 147-162.
- Dosi, G., Nelson, R. & Winter, S. (2000). Introduction : the nature and dynamics of organizational capabilities. Oxford : Oxford University Press, 1–22.
- Doz, Y. L. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion*, vol.86.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche, R.A. Thiétart et coll. (Éds.). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 226.
- Dyas, G.P. & Thanheiser, H. T. (1976). *The emerging european enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*. Mcmillan, London. Cité par Robic Pinsard

E

- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol.14, N°4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 :10/11, 1105–1121.

G

- Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Eyrolles éditions d'organisation, Paris, p54.
- Gervais, M. (1995). *Stratégie de l'entreprise*. Economica, p 57.
- Gervais, M. (2003). *Stratégie de l'entreprise*. Economica, Paris ;
- Ghemawat, P. & Rivkin, J. W. (2006). creating competitive advantage. *Harvard Business School Note*. 9-798-062, p.3.
- Ghemawat, P. & Rivkin, J. W. (2006). *Créer un avantage concurrentiel*. Boston : Harvard Business School.
- Ghozzi, H. (2008). L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires. *Centre de recherche en management et organisation*.
- Gilbert, J., Henske, P., Singh, A. (2003). *Rebuilding Big Pharma's Business Model*, In Vivo. *The Business & Medicine report*
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago. Aldine Publishing Company, pp. 17-18.
- Godfrey, P. C. & Hill, C. L. (1995). Le problème des inobservables dans la recherche en gestion stratégique. *strategic management journal*, p 519-533.

- Gomez-Mejia, L., Makri, M., Larraza Kintana, M. (2010). Diversification decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, in press.
- Goodall, S., Olsen, E., Staats, S., Tollman, P. (2009). *The Boston Consulting Group, Capitalizing on the crisis: New Ways to Create Value in Biopharma*.
- Goodrick, D. (2014). Études de cas comparatives, notes méthodologiques. UNICEF.
- Grant, R. & Jammine, A.P. (1988). Performance Differences Between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories. *Strategic Management Journal*. Vol 9, n°4, p333-347.
- Grant, R.M. (1988). Dominant Logic, relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*. Vol 9, p639-642.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol 33 n°3, p 114-135.
- Grisé, J., Asselin, J. Y., Boulianne, F., Levesque, A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail. Direction de recherche. Université aval, Québec, Canada, p2
- Grossman, F. & Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *American Economic Review*, 80 : 86-92.
- Gueguen, G. (2009). PME et stratégie : quelles spécificités ?. *Economie et Management*, N° 131, Dossier.16-22.

H

- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *harvard Business review*, p82.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent?. *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, pp.63-76.
- Hansen, G. S. & wenerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance : the relative important of economic and organisation factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.
- Harrigan, K.R. (1985). *Strategies for Vertical Integration*. Lexington Books, Mass. Toronto. Cité par Robic (1989) et Sairi (1998).
- Helfer, J.P., kalika, M. & orsoni, J. (1997). *Management. Stratégie et organisation*, Vuibert, p 151.
- Hill, C. L., Hansen, G. S. (1991). A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986. *Strategic Management Journal*, 187-199.

- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation : analytical concepts*. West Publishing Company.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. M., Wright M. (2000). *Stratégie dans les économies émergentes*. *The Academy of Management Journal* 43(3):249-267
- Hudson, R. (1999). *The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning*, *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), 59-72.

I

- Ibrahimi, M. (2018). *Fusions et acquisitions de la pensée managériale et l'action stratégique à la création de valeur*. édition ISTE, p87.
- Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck université.
- IQVIA. (2018). *L'UNOP : la politique tarifaire en Algérie*, rapport.
- IQVIA. (2019). *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023: Forecasts and Areas to Watch*, the IQVIA Institute for Human Data Science, Institute Report January 19, 2019.
- Istvan, R. L. (1992). *A new productivity paradigm for competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.525-537.
- Itami, H. & Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England, 180 p.

J

- Jacquemin, A. (1987). *The New Industrial Organization*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Jodelet, D. (2003). *Aperçu sur les méthodes qualitatives*, in Moscovici S et Buschini F. (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris. Presses Universitaires de France, pp.139-162.
- Julien, P.A. (1990). *Vers une typologie multicritère des PME*. *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Ed. Economica.

K

- Kaufmann, J.C. (1996). *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan.
- Kernane, A. (2006). *Stratégie des firmes multinationales et problématique d'une politique pharmaceutique en Algérie*. Thèse de doctorat d'état en économie et statistique appliquées. Institut nationale de la pharmacie et des statistiques Alger.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Édition nouveaux horizons, Paris.

- Koenig, G. (1993). Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques. Éd Fernand Nathan, p.7.
- Koenig, G. (1996). Management stratégique. Édition Nathan, Paris.
- Kohn, L., Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique, p 67-82
- Kort, J. (1981). Regional Economic Instability and Industrial Diversification in the U.S. Land Economics, vol. 57.

L

- Labadie, N. (2008). L'industrie pharmaceutique mondiale en pleine mutation - Information mensuelle sur les marchés de la bio-santé - N°17.
- Labidi, B. (2007). Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes, communication présentée au colloque « organisation et systemes d'information ». Université de Tunis, p9.
- Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en Construction, xxiii^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.
- Lachaal, L. (2001). La compétitivité : Concepts, définitions et applications ». In : Laajimi A. (ed.), Arfa L.(e d.) . Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, P 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57)
- Lambin, J-J., de Moerloose, D. (2016). Analyse de la compétitivité sur les segments. Marketing stratégique et opérationnel, p 295-330
- Landau, R. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans : International Productivity and Competitiveness, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.
- Lanlan, Cao. (2008). Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine. Gestion et management. Université Paris-Est. Français.
- Leem (les entreprises du médicament). (2016). Rapport économique. www.leem.org/sites/default/files/Bilan-%C3%A9conomique-2016.pdf, consulté en Septembre 2019.
- Lejeune, A. & Boutouchent, Z. (2007). Analyse de la filière industrie pharmaceutique. Rapport principal euro-développement PME Alger.

M

- Macaluso, M. (2019). The Motley Fool, Big Pharma Diversification : A Winning Model or Recipe for Disaster?, <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/10/big-pharma-diversification-awinning-model-or-reci.aspx>, consulté en Aout 2019 ;
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13 :5, 363–380.
- Mansfield, P. R. (2009). Techniques influençant l'usage des médicaments, manuel pratique, comprendre la promotion pharmaceutique et y répondre. Organisation Mondiale de la Santé et Action Internationale pour la Santé, traduction française 2013 ;
- Marchesnay, M. (1992). Les stratégies de spécialisation ». J.-P. Helfer et J. Orsoni, *Encyclopédie du Management*, 2 tomes, Paris, Vuibert, p. 773-779.
- Marchesnay, M. (1994). *Management Stratégique*. Eyrolles, Paris.
- Marengo, L. (1995). Apprentissage. Compétences et coordination dans les organisations, in Lazaric et Monnier (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris. *Economica*, p. 38-49 ;
- Mario, J., Piva, M. & Gilbert, R. (2007). La compétitivité une approche méthodologique. *naciones unidas cepal*, Haiti, p7 ;
- Markides, C.C. & Williamson, P.J. (1994). Related diversification. Core competences and corporate Performance. *Strategic Management Journal*, Vol 15, p149-165.
- Markides, C.C. (1992). Conséquences of corporate refocusing: Ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 398-412
- Markides, C.C. (1993). Corporate refocusing. *Business Strategy Review*, 1-15
- Markides, C.C. & Williamson, P.J. (1996). corporate diversification and organizational structure : a resource-based view. *academy of management journal*, 39(2), pp 340-67.
- Maslow, A. (1989). *Vers une psychologie de l'être*. Fayard, Paris 266p
- Maslow, A. H., Deborah, C. & Gary-Heil, S. (1998). *Maslow on Management. Management & management techniques*, John Wiley and Sons Ltd, 235p
- Mathe, J. C. (2006). Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques. *Revue française de gestion*, n° 218.
- Mayrhofer, U. (2007). *Management stratégique*. Editions Bréal, p 90.
- McCorrison, J. & Sheldon, M. (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans : *Competitiveness in International food Markets*, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). Westview Press, Boulder.
- Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the US banking industry. *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.307-322.

- Merigot, J. G. & Labourdette, A. (1980). *Eléments de gestion stratégique des entreprises*. Edition Cujas, Paris, 342p.
- Metais, E. (1999). *Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique*. Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Paris.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles. DeBoeck, 2003, Traduction française de *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Monereau, M. (2008). *Management des organisations touristiques*, deuxième édition. Bréal, page 97
- Morris, D. (1985). *The Economic System in the UK*. Oxford University Press, Oxford.
- Mortelmans, D. (2009). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven, Acco.
- Morvan, Y. (1991). In *Traité d'économie industrielle*. Collectif. Economica, 2ème éd, Paris, 986p.
- Mostafaoui, R. (2013). *Les orientations stratégiques et mise en œuvre*. Édition PUP, Picardie.
- Moukango, P. V. K. M. (2019). *Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville*. *Revue Congolaise de Gestion*, N° 27, p13-51

N

- Nelson, R.R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- Nelson, R. (1991). *Why do firms differ, and how does it matter?*, *Strategic management journal*, 12:S2, 61–74.

O

- OBG. (2018). *Cabinet d'études britannique Oxford Business Group (OBG), rapport annuel*, 13eme édition.
- OCDE. (1993). *La mesure des activités scientifiques, méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental*. Manuel de FRASCATI, 5ème édition.
- OMS. (2016-2017). *Enquête nationale sur la mesure du poids des facteurs de risque des maladies non transmissibles selon l'approche STEPwise de l'OMS, principaux résultats*.
- ONS. (2012). *Premier Recensement Economique - Résultats Préliminaires de la première phase*. Collections statistiques, série E : statistiques économiques, N°168.

- Oufriha, F. Z. (1992). Cette chère santé : une analyse économique du système de santé en Algérie. Office des publications universitaires (OPU) ;
- Oxford Business Group. (2018). Une forte croissance de la production pharmaceutique algérienne. Rapport 2018.

P

- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris. Armand Colin, p.27.
- Palich, L. E., Cardinal, L., Chet Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage : an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 155-174
- Pasquier, M. (1991). Diversification et recherche de nouveaux domaines d'activités stratégiques. Editions universitaires, Fribourg, Suisse.
- Penrose, E.T. (1963). Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. *Hommes et Techniques*. Paris.
- Penrose, E. T. (1959). La théorie de la croissance de l'entreprise. New York : John Wiley.
- Penrose, E. (1955). limits to the growth and size of firms. *American economic review*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : à resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982). Firm Diversity : Conceptualization & Measurement. *Academy of Management Review*, vol 7, n°4, p620-629.
- PNUD. (2019). Rapport sur le développement humain 2019 Au-delà des revenus, des moyennes et du temps présent : les inégalités de développement humain au XXIe siècle.
- Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrences, Paris. Economica.
- Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Interéditions, Paris, 647p.
- Porter, M. (1986). L'avantage concurrentiel. *dunod, paris*, p 49.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(special issue), p 95-117.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1989). Strategic intent. *Harvard Business review*. Mai-juin.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant Logic : a new Linkage Between diversity and Performance. *Strategic Management Journal*. Vol 7, n°6, p485-501.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search of a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, Special Issue.
- Priem, R. & Butler, J. (2001a). Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of management review*, 22-40.

- Priem, R. & Butler, J. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of management Review*, 26:1, 57–66.

Q

- Quélin, B. (1995). *Comptence of the firm and strategic Alliances : creation of new capabilities and Appropriability*. HEC Working paper, p18.

R

- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification : a synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, p523-551.
- Rochet, C. (1981). *Diversification et redéploiement de l'entreprise*. Ed d'Organisation. 222p.
- Roy, S.N. (2003). L'étude de cas, in B.Gauthier, *recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*. Presse de l'université de Quebec, pp159-184.
- Rumelt, R. P. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*. *Strategic Management Journal*, p 360.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Mass. Division of Research, Graduate School of Business Administration, 235p.
- Rumelt, R.P. (1991). *How Much Does Industry Matter ?*. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 167-185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). *Strategic management and economics*. *Strategic management journal*, 12(8), 5-29.

S

- Salter, M. S. & Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through Acquisition*. The Free Press.
- Salter, M. S. & Weinhold, W. A. (1981). *Choosing compatible Acquisitions*. *Harvard Business Review*. Jan-feb. Vol 59, n°1, p117-127.
- Saporta, B. (1997). *Stratégies des petites et moyennes entreprises*, p. 3105-3128, *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Paris. Economica, 3621 p.
- Sauvin, T. (2015). *L'impératif de compétitivité globale*. *Entreprises et territoires*, pages 32 à 82.
- Savoie-Zajc, L. (1996a). *Saturation*. Dans A. Mucchielli (Dir.) : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (1996b). *Triangulation (technique de validation par)*. Dans A.

- Schein, E.H. (1993). Légitimer la recherche clinique dans l'étude de la culture organisationnelle. *Journal of counseling & development*, vol 71, N°6.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *American Economic Review*, vol.75.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. (2003). Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 4, p. 473-491.
- Seni, D. A. (2013). Analyse stratégique et avantage concurrentiel. Presses de l'université du Québec, 1er trimestre.
- Séverin, M. (2011). L'industrie pharmaceutique et l'État Comment garantir la santé sans nuire au commerce ?. *Savoir/Agir*, n° 16, p 37-42.
- Shleifer, A., Vishny, R. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, Vol. 94, p. 461-489.
- Simonnet, D. (2019). Les acteurs de l'entreprise. les 100 mots de l'entreprise, p 13-31.
- Slywotzky, A.J., Morrison, A.J. (1998). Onze modèles de rentabilité. *L'Expansion Management Review*, Juin.
- Snoussi, Z. (2015). Tarif de référence et entrée des génériques: l'impact sur les prix des médicaments en Algérie. *Revue d'économie industrielle*, 149 | 2015, 103-147.
- Soulas, C. (2014). Les stratégies alternatives des labos pharmaceutiques. *L'Expansion Management Review*, N° 152, p 30-35.
- Spagnol, C. A., L'Abbate, S., Monceau, G., Jovic, L. (2016). Dispositif socianalytique : instrument d'intervention et de collecte de données en recherche qualitative en soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, N° 124, p 109.
- Spanos, y.E. & lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

T

- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, Vol.1 8, pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49:8, 1395–1401.
- Ternisien, M., Diguët, A. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie (Études) Broché.

- Thiétart, R.A., Forgues, B. (1993). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue française de gestion*, n° 93, p. 5-15.
- Thoër, C. (2013). Internet : un facteur de transformation de la relation médecin-patient ?. *Communiquer*, 1-24.
- Tywoniak, S. A. (1997). Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, working page. Département stratégique et politique d'entreprise groupe HEC, France, p6.

U

- Ubifrance. (2009). Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie : perspectives et opportunités ;
- UNPD. (2019). Rapport annuel du programme des Nations Unies pour le développement humain (PNUD).

V

- Van Biesen, T., Johnson, T., O'Hagan, P., Bain & Company. (2015). The Power of focus in Medical Technology, In the medical device industry, category leadership is the key to profitability. Bain & company.
- Van de Ven, A., Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, Vol.1, N°3, pp.213-219.
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. [Autre] USTV, pp.105.

W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- Wang, C. & Ahmed P. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management*, 9:1, 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5:2, p171–180.
- Whitney, J.O. (1996). Strategic renewal for business units. *Harvard Business Review*, vol.74 (4).
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, p 1087–1108.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24:10, p 991–995.

Y

- Yacoub, N. & Laperche, B. (2010). Stratégies des grandes firmes pharmaceutiques face aux médicaments génériques, Accumulation vs valorisation du capital-savoir. Dans *Innovations*, p 81-107
- Yin, R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed., London. Sage publications, p.78.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Sage publications, p. 25.

Liste des tableaux

Tableau N°1.1 : les stratégies génériques de Porter.

Tableau N° 1.2 : architecture des compétences de l'organisation.

Tableau N°1.3 : synthèse des principaux enseignements des différentes branches de la théorie des ressources et des compétences.

Tableau N°1.4 : Comparaisons entre l'approche SCP et l'approche APR.

Tableau N°2.1 : typologies des mouvements stratégiques.

Tableau N°2.2 : typologie de la stratégie de diversification selon H.I.Ansoff.

Tableau N°2.3 : types de diversification en fonction des données concurrentielles.

Tableau N°2.4 : les types de spécialisation.

Tableau N°3.1 : Comparaison entre l'approche qualitative et quantitative.

Tableau N°3.2 : Bilan des entretiens réalisés durant notre étude.

Tableau N°3.3 : Évolution de la consommation nationale de médicaments (en milliards de dollars).

Tableau N°3.4 : classement des laboratoires pharmaceutiques en Algérie au 30/11/2018.

Tableau N°4.1 : historique de l'entreprise SOPHAL.

Tableau N°4.2 : les produits SOPHAL.

Tableau N° 4.3 : les prix des médicaments SOPHAL.

Tableau N°4.4 : les produits MERINAL par aires thérapeutiques.

Tableau N°4.5 : les prix des produits MERINAL par rapport au TR et la concurrence.

Tableau N°4.6 : les produits MERCK Algérie.

Tableau N°4.7 : les produits MERCK ALGÉRIE par rapport au TR et à la concurrence.

Tableau N°4.8 : Historique de l'entreprise BIOPHARM.

Tableau N°4.9 : les produits de l'entreprise BIOPHARM.

Tableau N°4.10 : les prix des produits BIOPHARM par rapport au TR et la concurrence.

Tableau N°4.11 : les produits fabriqués par SANOFI Algérie.

Tableau N° 4.12 : les prix des médicaments SANOFI Algérie.

Tableau N° 4.13 : les produits fabriqués par PFIZER Algérie.

Tableau N°4.14 : prix des produits Pfizer Algérie.

Tableau N° 4.15 : les produits du laboratoire LDM GROUPE.

Tableau N°4.16 : prix des produits LDM Groupe.

Tableau N°4.17 : Historique du groupe HYDRA PHARM.

Tableau N°4.18 : les produits du laboratoire HYDRA PHARM.

Tableau N°4.19 : les prix des produits HYDRA PHARM HEALTH.

Tableau N°4.20 : les produits GEOPHARM.

Tableau N°4.21 : les prix des produits GEOPHARM.

Tableau N° 4.22: les activités des laboratoires participants à l'étude.

Tableau N°4.23 : le type de stratégie adopté par les neuf cas de l'étude.

Liste des schémas

Schéma N°1.1 : les déterminants de la compétitivité

Schéma N°1.2 : les fonctions de l'industrie pharmaceutique

Schéma N°1.3 : la chaîne de valeur selon Porter

Schéma N°1.4 : les cinq forces de la concurrence déterminant la rentabilité d'un secteur.

Schéma N°1.5 : la stratégie basée sur les ressources selon Barney

Schéma N°1.6 : le rôle des capacités dynamiques

Schéma N°1.7 : le modèle de Spanos et Lioukas 2001

Schéma N°1.8 : l'analyse SWOT

Schéma N°2.1 : les catégories de synergies selon Chatterjee (1986)

Schéma N°2.2 : types de stratégie de diversification

Schéma N°2.3 : les modèles d'organisation du processus de production pharmaceutique.

Schéma N° 2.4 : l'augmentation de la part des produits de spécialité lancé sur le marché

Schéma N° 4.1 : modèle du développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques industrielles en Algérie.

Liste des graphiques

- Graphique N°1.1 : classement des vingt principales entreprises pharmaceutiques en matière de la part des dépenses de R&D dans le chiffre d'affaires.
- Graphique N°1.2 : variation des taux de retour sur investissement ainsi que le nombre d'actifs de R&D de la période allant de 2010 à 2017.
- Graphique N°2.1 : la relation entre le niveau de diversification d'une entreprise et son niveau de performance.
- Graphique N°2.2 : évolution du nombre annuel et de la valeur des F&A dans l'industrie pharmaceutique et de biotechnologie mondiale.
- Graphique N°2.3 : CA mondial des médicaments génériques sur ordonnances (en milliards de dollars US).
- Graphique N°2.4 : classement des dix premiers fabricants de médicaments génériques dans le monde en 2018, selon le chiffre d'affaires (en milliards de dollars US).
- Graphique N°2.5 : les 10 plus grandes sociétés pharmaceutiques sur la base des parts du marché mondial des recettes des vaccins en 2014.
- Graphique N°2.6 : taille du marché mondial de la santé des animaux de 2002 à 2016 (en milliards de dollars des États-Unis).
- Graphique N°2.7 : chiffre d'affaires du marché pharmaceutique mondial de 2001 à 2017 (en milliards de dollars des États-Unis).
- Graphique N°2.8 : ventilation par région du CA mondial du marché pharmaceutique de 2010 à 2017.
- Graphique N°3.1 : évolution de la consommation par habitant en Algérie.
- Graphique N°3.2 : évolution du marché du générique et princeps en Algérie durant la période 2004-2013.
- Graphique N°3.3 : Croissance de la population algérienne 2017-2020 (millions d'habitants)
- Graphique N°3.4 : prix annuel moyen du pétrole brut entre 2014 et 2019.
- Graphique N°3.5 : taux d'inflation moyen et la variation moyenne de l'indice des prix à la consommation dans la santé hygiène corporelle à fin décembre 2019.
- Graphique N°3.6 : espérance de vie à la naissance en Algérie.
- Graphique N°3.7 : croissance annuelle de la population algérienne (en % de la population totale).
- Graphique N°3.8 : la pyramide des âges en Algérie de 2008 à 2019.
- Graphique N°3.9 : Estimation des importations par rapport à la production locale, marché pharmaceutique de vente au détail (Milliards de dollars, 2017).
- Graphique N°3.10 : Estimation des importations par rapport à la production locale ; par catégorie de médicaments.

Graphique N°3.11 : les plus importants fournisseurs de l'Algérie durant la période 2001-2012.

Graphique N° 3.12 : Évolution des importations des médicaments en valeur et en volume de 2008 à 2018 en milliards de dollars/ tonnes.

Graphique N°3.13 : structure des exportations de marchandises par groupe d'utilisation en 2018.

Graphique N°4.1 : prix des produits SOPHAL par rapport au TR.

Graphique N°4.2 : prix des produits SOPHAL par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.3 : la position des produits MERINAL par rapport au TR.

Graphique N°4.4 : la position des produits MERINAL par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.5 : la position des produits MERCK ALGÉRIE par rapport au TR.

Graphique N°4.6 : la position des produits MERCK ALGÉRIE par rapport à la concurrence.

Graphique N° 4.7 : prix des produits BIOPHARM par rapport au TR.

Graphique N°4.8 : prix des produits BIOPHARM par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.9 : prix des produits SANOFI Algérie par rapport au TR.

Graphique N°4.10 : prix des produits SANOFI par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.11 : les prix des produits PFIZER par rapport au TR.

Graphique N°4.12 : prix des produits PFIZER par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.13 : les prix des produits LDM par rapport au TR.

Graphique N°4.14 : les prix des produits LDM par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.15 : les prix des produits LDM par rapport au TR.

Graphique N° 4.16 : les prix des produits LDM par rapport à la concurrence.

Graphique N°4.17 : l'origine des entreprises de l'étude.

Graphique N°4.18 : la taille des entreprises participantes à l'étude.

Graphique N°4.19 : la localisation des entreprises de l'étude.

Graphique N° 4.20 : l'origine des entreprises partenaires.

Graphique N°4.21 : les types des collaborations des laboratoires participants.

Graphique N°4.22 : les finalités des collaborations des cas de l'étude.

Graphique N°4.23 : les objectifs visés par l'adoption de la stratégie.

Graphique N°4.24 : différenciation par innovation pour les entreprises participantes.

Graphique N° 4.25 : la différenciation marketing pour les entreprises participantes.

Graphique N° 4.26 : la maîtrise des coûts pour les entreprises participantes à notre étude.

Graphique N°4.27 : les types de changements environnementaux qu'affecte les entreprises participantes.

Graphique N°4.28 : l'analyse de l'intensité concurrentielle par rapport aux entreprises de l'étude.

Graphique N°4.29 : l'intensité de la concurrence par rapport aux quatre P.

Graphique N°4.30 : l'analyse de l'environnement en termes de clients.

Graphique N°4.31 : le pouvoir de négociation des clients.

Graphique N°4.32 : les menaces des nouveaux entrants pour les entreprises de l'étude.

Graphique N°4.33 : les différentes fonctions des entreprises de l'étude.

Graphique N°4.34 : les fonctions de l'entreprise intégrées à la stratégie.

Graphique N°4.35 : les finalités de l'analyse interne.

Graphique N°4.36 : la force des entreprises de l'étude en matière des compétences organisationnelles et managériales.

Graphique N°4.37 : la force des entreprises questionnées en matière de compétences marketing.

Graphique N°4.38 : la force en matière des compétences techniques pour les laboratoires de l'étude.

Graphique N°4.39 : Les points de comparaison des entreprises questionnées.

Graphique N°4.40 : les points forts des concurrents selon les répondants.

Graphique N°4.41 : les forces des entreprises pharmaceutiques questionnées.

Graphique N°4.42 : la position des entreprises participantes sur le marché.

Graphique N°4.43 : la rentabilité des entreprises questionnées.

Graphique N°4.44 : les sources de l'avantage concurrentiel pour les entreprises de l'étude.

Graphique N° 4.45 : CA des laboratoires questionnés en millions de DZD.

Table de matières

Plan de la thèse

Introduction générale..... 01

Première partie

Chapitre I : le développement concurrentiel des firmes et ses sources

Introduction..... 12

Section I : la compétitivité et l'avantage concurrentiel..... 13

IV. La compétitivité : le moyen de la réussite des entreprises.....

14

1. Les concepts de base..... 15

2. Les types de compétitivité..... 16

3. Les caractéristiques de la compétitivité..... 17

4. Les déterminants de la compétitivité..... 19

5. Les mesures de la compétitivité..... 21

6. Les facteurs de la compétitivité..... 22

V. L'avantage concurrentiel source de compétitivité des entreprises..... 24

1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entrepris..... 24

1.1 L'avantage concurrentiel comme outil de création de la valeur 25

1.2 L'avantage concurrentiel comme source de profitabilité..... 26

2. Les types d'avantages concurrentiel 27

2.1. L'avantage compétitif externe..... 27

2.2. L'avantage compétitif interne..... 28

2.3. L'avantage compétitif basé sur les compétences clés..... 28

2.4. L'avantage concurrentiel opérationnel..... 28

2.5. L'avantage concurrentiel stratégique..... 29

3. Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel 29

VI. Les facteurs de compétitivité dans l'industrie pharmaceutique..... 29

1. La recherche et le développement..... 30

2. La production pharmaceutique..... 33

Section II : les sources de l'avantage concurrentiel..... 36

IV. Le modèle de la chaîne de la valeur de porter

37

1. La chaîne de valeur, l'outil de base de l'analyse de l'avantage concurrentiel 38

1.1. Les activités principales..... 40

1.2. Les activités de soutien.....	40
2. Le modèle des cinq forces de Porter	41
2.1 L'analyse structurelle des secteurs	42
2.1.1. La rivalité entre les entreprises du secteur (intensité de la concurrence).	42
2.1.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	43
2.1.3. Le pouvoir de négociation des clients.....	43
2.1.4. La menace des nouveaux entrants	43
2.1.5. La menace des produits de substitutions.....	43
3. Les démarches stratégiques permettant d'avoir un avantage concurrentiel	45
1. Domination par les couts.....	46
2. La différenciation.....	46
3. La focalisation ou la concentration.....	48
V. L'approche basée sur les ressources (APR).....	51
1. Les bases de l'approche des ressources et compétences	52
1.1. La ressource based View (RBV).....	53
2. Les différentes approches émanant de l'approche des ressources et compétences...	55
1. L'approche des compétences fondamentales ou centrales.....	55
2. L'approche par les capacités dynamiques	58
3. La théorie évolutionniste.....	60
VI. L'approche de la chaîne de valeur et l'approche par les ressources : deux courants qui se complètent.....	64
1. Différences, ressemblances et complémentarité entre les deux approches	64
Conclusion.....	68
Chapitre 2 : Les modes de croissance par spécialisation et par diversification	
Introduction	70
Section I : La diversification comme politique stratégique.....	71
II. La stratégie de diversification : concepts de base.....	72
1. Plusieurs définitions pour une seule stratégie.....	72
2. Les modes de diversification.....	73
3. Le principe de synergie.....	74
3.1. Les synergies financières.....	75
3.2. Les synergies collusives.....	76
3.3. Les synergies opérationnelles.....	76
3.4. Les synergies managériales.....	76
4. Les différents typologies de diversification	78

4.1. La typologie d'Igor ANSOFF.....	78
4.2. La typologie de Ch. Rochet.....	82
4.3. La typologie de Salter et Weinhold (1979).....	83
5. Les différents moyens de diversification.....	84
5.1. La diversification de placement.....	85
5.2. La diversification de redéploiement.....	85
5.3. La diversification de survie.....	85
5.4. La diversification de confortement.....	86
II. La stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique.....	87
1. La convenance de la diversification avec les types d'entreprise	87
a. La taille et la nature de l'entreprise.....	88
b. Secteur d'activité.....	89
2. La stratégie de diversification dans l'industrie pharmaceutique.....	90
1. Les différents types de diversification utilisés dans l'industrie pharmaceutique.....	91
2. Les modes de diversification des firmes pharmaceutiques	92
2.1. La diversification par croissance interne.....	92
2.2. La diversification par croissance externe.....	93
2.3. Les alliances et les licences.....	95
3. Les segments d'activité les plus fréquents dans les portefeuilles des entreprises pharmaceutiques.....	96
Section II : La spécialisation comme nouveau choix stratégique.....	103
I. Stratégie de spécialisation : concepts de base.....	105
1. Définition de la stratégie de spécialisation.....	105
2. Les types de spécialisation.....	107
2.1. La spécialisation extensive.....	107
2.2. La spécialisation restrictive.....	108
2.3. La spécialisation passive.....	108
2.4. La spécialisation de reconstruction.....	109
3. Les voies de la spécialisation.....	110
3.1. L'axe géographique.....	110
3.2. L'axe du couple produit/marché.....	110
4. La spécialisation et la taille de l'entreprise	111
II. La stratégie de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique.....	112
1. Les bouleversements majeurs qu'a connu le secteur pharmaceutique.....	113

2.	La conversion vers la spécialisation comme choix de rebondissement.....	114
2.1.	La désintégration et le recentrage.....	115
2.2.	Les fusions-acquisitions et la concentration du secteur.....	115
2.3.	Une externalisation de certaines activités.....	115
3.	La création de nouveaux modèles d'entreprises orientées vers la spécialisation	
4.	La spécialisation source de rentabilité.....	117
4.1.	Les types de spécialisation dans l'industrie pharmaceutique.....	118
Conclusion.....		122

Seconde partie

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche et étude empirique

Introduction.....	124
--------------------------	------------

Section 1. Architecture générale de la recherche et statut de l'étude de cas..... 125

I.	Le choix de l'approche de recherche et l'opérationnalisation de la recherche	126
1.	Le recours à l'approche qualitative.....	126
2.	Une approche exploratoire abductive.....	128
3.	L'étude de cas comparative.....	129
4.	La sélection des études de cas : 9 études de cas exploratoires comme stratégie d'accès au réel	131
5.	Le recueil de données	132
5.1.	Les méthodes de recueil de données.....	133
5.2.	Le choix des personnes interrogées	135
6.	La gestion des barrières méthodologiques affrontées sur le terrain.....	136
7.	Le traitement des données et la validité de la recherche.....	136
7.1.	L'analyse et le traitement des données.....	137
7.1.1.	La triangulation des données.....	138
8.	Le principe de saturation des données	139
9.	La validité des résultats.....	140

Section II : vision globale de l'industrie pharmaceutique et du marché pharmaceutique en Algérie..... 142

Introduction.....	143
--------------------------	------------

III.	Le développement historique de l'industrie pharmaceutique en Algérie.....	144
a.	L'apparition de l'industrie pharmaceutique Algérienne (1962-1982)....	144
b.	Le changement et la réorganisation (1982-1990).....	145
c.	L'ouverture du marché et le glissement a la concurrence (1990- 2010).....	146

1. La consommation des produits pharmaceutiques en Algérie.....	149
1.1. La place de la production locale dans la consommation pharmaceutique en Algérie.....	151
a. L'atmosphère socio-économique du développement du marché pharmaceutique en Algérie	152
1.2.1 L'environnement socio-démographique.....	152
1.2.2 L'environnement économique et règlementaire.....	153
2. Les challenges économiques qu'affronte l'industrie pharmaceutique algérienne	155
3. Les variables impactant la formule pharmaceutique algérienne.....	156
3.1. La propagation des maladies non transmissibles.....	176
3.2. L'allongement de l'espérance de vie et l'accroissement de la population âgée.....	176
3.3. L'apparition d'une nouvelle demande provenant de la classe moyenne	
4. Un secteur et un marché fortement règlementé.....	159
4.1.La gestion des pratiques illégales des producteurs.....	159
4.2 La politique tarifaire comme menace du développement des producteurs.....	160
IV. La situation actuelle de l'industrie pharmaceutique	160
1. Le marché algérien du médicament : situation et état des lieux.....	160
2. L'état de l'exportation et l'importation en Algérie.....	162
2.1.L'importation en Algérie.....	162
2.2.L'exportation algérienne.....	166
3. Le cadre d'implantation en Algérie.....	167
3.1. L'apparition et le développement des accords de partenariat.....	167
A. Le secteur public	167
B. Le secteur privé national.....	170
Conclusion.....	173

Chapitre 4 : développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques en Algérie

Section I : Présentation des cas de l'étude.....	175
I. Présentation de l'entreprise SOPHAL.....	176
1. Les produits SOPHAL.....	177
1.1. Les céphalosporines	179

2.	Les prix des produits SOPHAL.....	179
3.	La politique de promotion.....	181
4.	La politique de distribution.....	182
II.	Présentation de l'entreprise MERINAL.....	183
1.	Les activités du laboratoire.....	185
2.	La gamme des produits MERINAL.....	185
3.	Les prix des produits MERINAL.....	187
4.	La promotion.....	189
5.	La distribution.....	189
III.	Présentation de l'entreprise MERCK.....	190
1.	Les principales acquisitions et abondants de l'entreprise.....	190
2.	Les activités de MERCK KGAA.....	191
3.	Les produits Pharmaceutiques MERCK.....	192
4.	MERCK Algérie.....	192
4.1.	Les produits MERCK Algérie.....	193
4.2.	Les prix des produits MERCK Algérie.....	193
4.3.	La promotion.....	193
4.4.	La distribution.....	194
IV.	Présentation de l'entreprise BIOPHARM.....	194
1.	Les activités du groupe.....	197
2.	Les produits BIOPHARM.....	197
3.	Les prix des produits BIOPHARM.....	200
4.	La distribution.....	204
5.	La promotion médicale.....	205
V.	Présentation de l'entreprise SANOFI.....	206
1.	Les activités du groupe.....	206
2.	SANOFI Algérie.....	206
3.	Les produits SANOFI Algérie.....	207
4.	Les prix des produits SANOFI.....	209
5.	La promotion.....	210
6.	La distribution.....	211
VI.	Présentation de l'entreprise PFIZER.....	211
1.	Les principales fusions-acquisitions et abondant du laboratoire.....	211
2.	Pfizer Algérie	212
3.	Les produits PFIZER Algérie.....	212

4.	Les prix des produits PFIZER.....	213
5.	La promotion médicale chez Pfizer.....	215
6.	La politique de distribution chez Pfizer.....	215
VII.	Présentation de l'entreprise LDM GROUPE.....	215
1.	Les activités du laboratoire.....	216
2.	Les produits du laboratoire.....	216
3.	prix des produits LDM GROUPE.....	217
4.	La promotion.....	219
5.	La distribution	219
VIII.	Présentation de l'entreprise HYDRAPHARM.....	219
1.	Les activités du groupe.....	221
2.	Les produits HYDRA PHARM.....	222
3.	Les prix des produits HYDRE PHARM.....	222
4.	La politique de distribution.....	223
5.	La politique de communication	223
IX.	Présentation de l'entreprise GEOPHARM.....	223
1.	Les produits du laboratoire GEOPHARM.....	224
2.	Les prix des produits GEOPHARM.....	225
3.	La politique de promotion.....	226
4.	La politique distribution.....	226
	Synthèse.....	227
	Partie II : spécialisation et diversification dans le développement concurrentiel des firmes pharmaceutiques en Algérie.....	228
	Introduction.....	229
I.	Les résultats de l'étude	229
1.	Les activités des entreprises participantes.....	231
1.1.	Le secteur d'activité.....	231
2.	Le marché pour lequel sont destinés les produits des laboratoires participants....	232
3.	La collaboration avec d'autres entreprises.....	232
4.	Le choix stratégique des cas de l'étude.....	234
4.1.	Les objectifs de la stratégie élaborée.....	236
5.	L'analyse de l'environnement pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise...	237
6.	Les mesures d'utilisation des méthodes concurrentielles.....	237
7.	L'impact de l'environnement externe sur l'entreprise.....	241
7.1.	Les changements environnementaux	241

7.2.L'impact des cinq forces de la concurrence sur les entreprises participantes	242
7.3.L'analyse de la chaine de valeur.....	246
8. L'analyse interne des ressources et compétences.....	247
8.1.La finalité de l'analyse interne pour les laboratoires participants à l'étude	248
8.2.La force des entreprises en matière des ressources et compétences par rapport à la concurrence	248
9. La réglementation.....	252
10. La compétitivité.....	253
10.1. Les principaux points de comparaison des différentes entreprises pharmaceutiques.....	253
10.2. Les points forts des concurrents.....	254
10.3. Les points de force des laboratoires interviewés.....	254
10.4. La performance des entreprises interviewés.....	255
11. Les sources de l'avantage concurrentiel des entreprises participantes à notre étude	257
II. Discussion des résultats.....	258
1. L'impact de l'environnement externe dans l'élaboration de la stratégie.....	261
2. L'impact des ressources et compétences internes dans l'élaboration de la stratégie	262
3. L'impact de la réglementation dans l'élaboration de la stratégie.....	264
4. La compétitivité des entreprises questionnées.....	264
Conclusion	269
Conclusion générale.....	271

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des graphiques

Liste des abréviations et acronymes

Annexe

Annexe

A monsieur
Le directeur de

Objet : participation à une étude

Monsieur, (Madame),

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat LMD en Stratégie Marketing et Développement Concurrentiel des Firmes, intitulée « spécialisation et diversification dans le développement concurrentiel : essai de modélisation à partir des trajectoires comparées dans la filière industrielle pharmaceutique » à l'université d'Oran 2 Mohamed BENAHMED, vous êtes cordialement prié de participer à la réalisation de notre recherche.

A cet effet, nous vous remercions de bien vouloir renseigner le questionnaire, ci-joint.

Par ailleurs, nous vous rassurons de la confidentialité accordée à vos réponses.

Cordiale salutation.

Questionnaire

I. Présentation de l'entreprise

- La dénomination :
- Le statut juridique :

Privé	public
Nationale	International
EUROPEENNE	

- La taille de l'entreprise selon l'effectif :
 - Très petite (de 01 à 09 employés)
 - Petite (de 10 à 49 employés)
 - Moyenne (de 50 à 249 employés)
 - Grande (plus de 250 employés)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

Activités de l'entreprise :

1) Dans combien de domaine d'activité vous êtes ?

Un seul domaine d'activité plusieurs domaines d'activités

Si vous activez sur plusieurs domaines d'activités, ça concerne les marchés dans le :

- Des médicaments princeps
- Des OTC
- Des produits cosmétiques, de nutrition, les produits de soins des plaies ou de soins pour bébé
- Des vaccins
- Des médicaments génériques
- De la santé animale
- Des dispositifs médicaux

2) Combien de produits fabriquez-vous ?

Un produit plus de un

Si vous fabriquez plusieurs produits, ils font partie :

D'un seul domaine thérapeutique de plusieurs domaines thérapeutiques

Si vous activez dans plusieurs domaines thérapeutiques, pouvez-vous les citer :

.....

.....

3) A quel marché sont destinés vos produits ?

Marché local	Marché régional	Marché national	Marché international
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Votre entreprise essaye-t-elle de collaborer avec d'autres entreprises ?

Oui Non

Si oui : 1) est-ce que ces entreprises sont :

Locales Etrangères

2) Quel type de collaboration ?

- Coopération (changement d'informations, sous-traitance, ...)
- Alliance (création d'unité (s) commune avec d'autres entreprises)
- Fusion & action
- Contrat de licence
- Sous-traitance
- Autre :précisez S.V.P

3) Vous collaborez pour ?

- Compléter vos compétences
- Développer des produits en commun
- Agrandir le portefeuille de produits de l'entreprise
- Externaliser quelques fonctions de l'entreprise
- Commercialiser des produits en commun

Autre :précisez S.V.P

Stratégie

5) Est-ce que vous élaborez une stratégie générale ?

Oui Non

Si oui :1) est ce que vous analysez vos points faibles et vos points forts (employés, matériels, finance) ?

Oui Non

2) Votre entreprise fait-elle une analyse de son environnement ? (Cochez la réponse qui s'applique)

- Non, nous ne croyons pas que cela influence notre entreprise
- Oui, nous analysons notre marché et la concurrence
- Oui, nous faisons annuellement une analyse de l'environnement économique, démographique, géographique, technologique, etc., de même qu'une analyse de nos clients, de notre marché et de la concurrence

4) l'analyse se fait selon :

L'intuition par des outils et des méthodes

6) Quels sont les objectifs visés ?

- Croissance
- Survie
- Rentabilité
- Acquérir un avantage concurrentiel
- Différenciation
- Conquérir de nouveaux marchés
- Création de la valeur
- Réduction des coûts
- Amélioration de l'image de marque
- Autresprécisez S.V.P

7) Veuillez indiquer dans quelle mesure vous utilisez chacune des méthodes concurrentielles suivantes :

		Beaucoup moins que les concurrents	Moins que les concurrents	Comme les concurrents	Plus que les concurrents	Bien plus que les concurrents
Différenciation par	Dépenses de R&D pour le développement de produits					
	Dépenses de R&D Pour les innovations de procédés					
	Emphase d'être en avance sur la concurrence					
	Taux d'innovation produits					
Différenciation	Innovation dans les techniques marketing					
	Accent mis sur l'organisation du service marketing					
	Dépenses publicitaires					
	Accent sur la force de vente					
Maitrise des	Modernisation et automatisation des processus de production					
	Efforts pour réaliser des économies d'échelle					

Utilisation de la capacité optimale					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

II. Environnement

1) Les changements environnementaux qui touchent votre entreprise sont-ils d'ordre ?

Politique et Légal

Economique

Social

Technologique

Culturel

Autres..... Précisez S.V.P

2) Quel est l'impact de ces changements sur la position concurrentielle de votre entreprise ?

Positif

Négatif

L'intensité de la concurrence

3) L'analyse externe de l'entreprise porte sur :

L'ensemble des concurrents du secteur

Vos concurrents directs

Les concurrents qui sont meilleurs que vous

Autre Précisez S.V.P

4) Comment évalueriez-vous l'intensité de la concurrence à laquelle votre entreprise est confrontée en ce qui concerne :

	Faible	Assez faible	Moyenne	Assez forte	Forte
Caractéristiques du produit					
Stratégies promotionnelles entre rivaux					
Accès aux canaux de distribution					
Stratégies de service aux clients					

Les clients

5) Votre analyse concerne ?

L'ensemble des clients de l'entreprises

Les meilleurs clients

Les clients potentiels

Autre Précisez S.V.P

6) Les clients peuvent représenter une menace pour votre entreprise et exercer des pouvoirs de négociations importants ?

Oui

Non

Si oui : vous évaluez ce pouvoir comme

Faible	Assez faible	Moyen	Assez fort	Fort

Les produits de substitution

7) Est-ce que votre entreprise prend en considération les produits de substitution dans son analyse de l'environnement ?

Oui

Non

8) Est-ce que vous pensez que les produits de substitution représentent une menace pour l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui : à quel degré

Pas du tout	Assez faible	Moyenne	Assez forte	extrêmes

Les nouveaux entrants (barrières à l'entrée)

9) Est-ce que vous prenez en considération les nouveaux entrants au secteur dans votre analyse ?

Oui Non

Si oui, Est-ce qu'ils représentent une menace pour l'entreprise ?

Oui Non

Si oui : à quel degré

Entrée facile	Assez facile	Moyenne	Assez difficile	Très difficile

Les fournisseurs

10) Vos relations avec vos fournisseurs contribuent elles dans l'amélioration de votre position concurrentielle ?

Pas du tout importante	Pas importante	indifférente	importante	Très importante

III. L'analyse interne de l'entreprise

1) Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées à la stratégie ?

RH		logistique	
production		distribution	
approvisionnement		infrastructure	
Commerciale		marketing	
Communication			

2) Est-ce que les ressources et les compétences propres à l'entreprise font partie de l'analyse interne ?

Oui Non

Si oui : 1) Quels sont les ressources qui font partie de votre analyse interne ?

- Les ressources matérielles (usines et sites de productions, outils de productions...)
- Les ressources financières (les résultats de l'entreprise, les sources de financement, la capacité de l'entreprise de mobiliser de nouvelles ressources...)
- Les ressources humaines (l'effectif salarié, la pyramide des âges, les niveaux de qualification, les compétences et les expériences des salariés...)
- Les ressources technologiques (brevets, licences, dépenses R&D...)
- Les ressources organisationnelles (le savoir-faire, la structure de l'entreprise, la flexibilité...)
- Les ressources marketing (la notoriété, l'image de marque...)

2) Vous pensez que l'analyse interne à l'entreprise permet à l'entreprise ?

- D'identifier les ressources distinctives qui représentent une force pour l'entreprise
- D'identifier les ressources rares pour l'entreprise
- D'identifier les ressources qui apportent plus de valeur pour le client
- D'identifier les ressources qui représentent une faiblesse pour l'entreprise

3) Veuillez indiquer pour chacun des éléments suivants, la force de votre entreprise par rapport à la concurrence :

		Beaucoup plus faible	Faible	Moyenne	Assez forte	Beaucoup plus forte
Organisationnel/ managériale	Compétences managériales et de gestion					
	Connaissances et compétences des employés					
	Climat ferme					
	Structure organisationnelle efficace					
	Coordination					
	Planification stratégique					
	Capacité à garder et à attirer les employés créatifs					

Marketing	Connaissance du marché					
	Contrôle et accès aux canaux de distribution					
	Relations avantageuses avec les clients et les fournisseurs					
	Base de donnée installée des clients					
Technique	Département de production efficace et performant					
	Economies d'échelle et expérience technique					
	Capacités et équipements technologiques					

Règlementation

- 1) Est-ce votre entreprise est à jour avec les nouveaux textes et lois concernant la production et l'importation des produits pharmaceutiques ?
 Oui Non
 Si oui : dans l'élaboration de votre stratégie, est ce que vous prenez en considération les règles en vigueur ?
 Oui Non
- 2) Est-ce que vous pensez que ces textes et lois favorises les producteurs nationaux ?
 Oui Non
 Si oui : dans quelle mesure ?

Compétitivité

- 1) Est-ce qu'il vous arrive de vous comparer aux entreprises concurrentes ?
 Si OUI, sur quels aspects/points ?
 La qualité des produits
 Le prix
 L'image de marque
 La disponibilité
 Les parts de marché
 L'avis des consommateurs
 La rentabilité
 Autre : Précisez S.V.P
- Si NON, pourquoi ?
- 2) Pour quelles raisons vous estimez qu'ils existent des concurrents meilleurs que vous ?
 Ils ont un meilleur positionnement
 Ils ont une bonne réputation
 Ils proposent des produits à des prix compétitifs
 Ils misent sur la différenciation de leurs produits
 Ils ont un réseau de distribution plus large
 Ils ont une meilleure force de vente
 Ils misent sur la promotion de leurs produits
 Autre : Précisez S.V.P
- 3) Pour quelles raisons vous estimez que vous êtes meilleurs que vos concurrents ?
 Vous avez un meilleur positionnement
 Vous avez une bonne réputation
 Vous proposez des produits à des prix compétitifs
 Vous misez sur la différenciation de vos produits
 Vous avez un réseau de distribution plus large
 Vous avez une meilleure force de vente

Vous misez sur la promotion de leurs produits

Autre :Précisez S.V.P

4) Veuillez indiquer pour chacun des éléments suivants, la performance de votre entreprise par rapport à la concurrence au cours des trois dernières années :

		Bien en dessous de la moyenne	En dessous de la moyenne	Avec la moyenne	En dessus de la moyenne	Bien en dessus de la moyenne
Position sur le marché	Volume des ventes					
	Croissance du volume des ventes					
	Part de marché					
	Croissance de la part de marché					
Rentabilité	Marge bénéficiaire					
	Rendement du capital propre					
	Bénéfices nets					

5) Selon vous quels sont les éléments qui ont permis à votre entreprise de déterminer et en suite d'acquérir un ou plusieurs avantages concurrentiels par rapport aux autres concurrents :

La stratégie adoptée

L'analyse externe de l'environnement

L'analyse interne des ressources et des compétences

La connaissance de la réglementation

La combinaison de l'analyse interne et externe

La combinaison de l'analyse interne, externe et réglementaire

« Spécialisation et diversification dans le développement concurrentiel : Essai de modélisation à partir de la trajectoire comparée dans la filière industrielle pharmaceutique »

Résumé :

Cette thèse s'intéresse à l'étude de l'impact de l'orientation stratégique plus précisément la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification sur la compétitivité des entreprises industrielles pharmaceutiques en Algérie. Et si cette dernière peut être considérées comme sources de l'avantage concurrentiel de celles-ci. Tout en se basant sur une approche qualitative de type exploratoire abductive, et en utilisant l'étude comparative comme outil de recherche, nous avons pu s'approcher et étudié le comportement de neuf (09) entreprises privées nationales et étrangères face à la concurrence.

Mots clés : stratégie de spécialisation, stratégie de diversification, compétitivité, avantage concurrentiel, développement concurrentiel, Algérie.

« Specialization and diversification in competitive development: modeling test based on the comparative trajectory in the pharmaceutical industrial sector»

Abstract:

This thesis is interested in the study of the impact of the strategic orientation, more precisely the strategy of specialization and the strategy of diversification, on the competitiveness of industrial pharmaceutical companies in Algeria. And if the latter can be considered as sources of competitive advantage of these. While based on a qualitative approach of the abductive exploratory type, and using the comparative study as a research tool. We were able to approach and study the behavior of nine (09) national and foreign private companies in the face of competition.

Keywords: specialization strategy, diversification strategy, competitiveness, competitive advantage, competitive development, Algeria.

"التخصص والتنوع في التنمية التنافسية: اختبار النمذجة من المسار المقارن في قطاع الصناعة الصيدلانية"

الملخص:

تهتم هذه الرسالة بدراسة أثر التوجه الاستراتيجي بشكل أدق استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع على القدرة التنافسية لشركات الأدوية الصناعية في الجزائر وما إذا كان يمكن اعتبار الأخيرة مصدر للميزة التنافسية لهذه الشركات. بينما اعتمدنا على نهج نوعي من النوع الاستكشافي الاختطاف، وباستخدام الدراسة المقارنة كأداة بحث، تمكنا من الاقتراب ودراسة سلوك تسع (09) شركات خاصة وطنية وأجنبية في مواجهة المنافسة.

كلمات مفتاحية استراتيجية التخصص، استراتيجية التنوع، التنافسية، الميزة التنافسية، التنمية التنافسية، الجزائر .