

Les alliances stratégiques, un levier au service de la croissance externe des entreprises : Les résultats d'une enquête empirique auprès d'entreprises pharmaceutiques algériennes.

Strategic alliances, a lever for the external growth of companies: The result of an empirical survey of algerian pharmaceutical companies.

Abdelkader HABACHI* University of Algiers 3 Habachi.abdelkader@univ-alger3.dz	Ahmed Hamadouche University of Algiers 3 a.hamadouche@mdi-alger.com
--	---

Date de soumission :10/05/2020

Date d'acceptation :08/09/2020

Résumé

Cet article présente les résultats d'une étude empirique sur l'industrie pharmaceutique algérienne naissante. Il analyse l'apport des alliances stratégiques comme levier de croissance externe. Il met en exergue les principales motivations qui depuis les années 1990, conduisent des entreprises en général, et celles du secteur pharmaceutique en particulier, à recourir à ce type de relations de coopération. Notre étude empirique examine douze (12) cas d'entreprises pharmaceutiques, qui nouent des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Elle met en relief et explique les enjeux stratégiques liés à ce mode de croissance externe. Nos résultats montrent que les entreprises pharmaceutiques nouent plutôt des alliances complémentaires. Les résultats confirment que les alliances stratégiques, sont vitales pour les entreprises pharmaceutiques algériennes. Elles constituent pour ces dernières, un levier déterminant pour l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles connaissances techniques, technologiques et organisationnelles indispensables pour la production dans le futur, de médicaments biotechnologiques.

Mots clés : Alliances stratégiques, Apports en ressources, Croissance externe, Entreprises pharmaceutiques.

Abstract

This article presents the results of an empirical study on the emerging Algerian pharmaceutical industry. It analyzes the contribution of strategic alliances as a lever for external growth. It highlights the main motivations which, since the 1990s, have led companies in general, and those in the pharmaceutical sector in particular, to resort to this type of cooperative relationship. Our empirical study examines twelve (12) cases of pharmaceutical companies, which form strategic alliances with foreign partners. It highlights and explains the strategic challenges linked to this mode of external growth.

* *Auteur correspondant* :Habachi Abdelkader, *Email*: a.habachi50@mail.com

Our results show that pharmaceutical companies tend to form complementary alliances. The results confirm that strategic alliances are vital for Algerian pharmaceutical companies. For the latter, they constitute a decisive lever for learning and acquiring new technical, technological and organizational knowledge, essential for the production in the future of biotechnological drugs.

Keywords: Strategical alliances, Contributions in resources, External growth, Pharmaceutical firms.

Introduction :

La globalisation des marchés et la mondialisation des économies ont induit de nouvelles réalités économiques, politiques et organisationnelles pour les entreprises. Cette situation a contraint ces dernières à intégrer dans leur vision, les changements structurels de l'environnement macro et méso-économiques, pour le choix de leurs stratégies de croissance. Les motivations et l'engouement des firmes, pour le recours aux alliances stratégiques comme une alternative de croissance interne, sont à rechercher dans les turbulences qui caractérisent aujourd'hui leur contexte industriel et environnemental. La compréhension du délitement des frontières de l'environnement concurrentiel, et des tendances lourdes techno-industrielles sectorielles, constitue pour l'entreprise, un préalable à toute velléité de nouer une alliance stratégique avec un partenaire étranger. Ulrich (1983), considère que le recours aux alliances stratégiques par les entreprises s'explique essentiellement, par leurs besoins en ressources et en compétences complémentaires. L'environnement économique et social des entreprises dans l'industrie pharmaceutique, se caractérise aujourd'hui, par des risques industriels et des incertitudes multiformes, quant aux perspectives de croissance et de développement dans un marché globalisé. La perception par les acteurs décideurs de l'incertitude de l'environnement n'est pas uniforme, elle diffère d'une entreprise à l'autre. La minimisation des risques industriels et financiers, constitue un déterminant important qui pousse depuis plus de deux décennies, les entreprises en général, et celles du secteur pharmaceutique en particulier, à nouer des alliances stratégiques. Elles constituent pour ces dernières, un vecteur permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage, (Hamel, 1991). Dans un marché hyper concurrentiel, à l'instar du marché du médicament, les managers stratèges ont intégré une réalité industrielle structurelle ; à savoir, que l'atteinte de la taille critique, la maîtrise des coûts, le recentrage sur les résultats et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, ne sont possibles qu'à travers la coopération et le recours aux alliances stratégiques. Les alliances stratégiques ont été mobilisées par les chercheurs dans le monde académique, pour caractériser et décrire différents types d'accords et de relations de coopération entre les entreprises. Dans cet article, nous aborderons les alliances stratégiques en tant qu'alternative à la croissance interne. Nous tenterons d'expliquer pourquoi stratégiquement les entreprises en général, et celles du secteur pharmaceutique en particulier, ont de plus en plus recours aux alliances stratégiques.

1. Les alliances stratégiques une polysémie conceptuelle :

Dussauge et Garette, (1995, p27), définissent les alliances stratégiques comme « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique, en coordonnant leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ». Pour Jolly, (2001, p17), « une alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints, dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ». Pour Ingham, (1991, p45), les alliances stratégiques sont « des accords explicites établis dans une perspective de longue durée, par lesquels les entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (rentabilité à long terme, croissance équilibrée, réduction des risques) afin de bâtir ou maintenir des avantages et des positions concurrentielles durables ». L'analyse du contenu des définitions données par ces trois auteurs, pour caractériser les alliances stratégiques montre que ce large spectre en termes d'acceptions, s'explique par des intérêts et des besoins qui diffèrent d'une entreprise à l'autre, en fonction des positionnements sur l'échiquier concurrentiel. Les chercheurs et théoriciens n'ont fait que conceptualiser cette réalité économique en l'insérant dans un cadre théorique global, à travers les différents courants de la théorie de la firme, adossé à un cadre juridique international adapté.

1.1. Les alliances stratégiques: un objet d'étude fécond :

Le monde académique a analysé et théorisé le processus de formation des alliances stratégiques et leurs modes de gouvernance. En partant de la position concurrentielle de l'entreprise et de son positionnement en termes d'avantages compétitifs, certains auteurs, (Garette, Dussauge, 2002), ont tenté d'analyser les rapprochements entre entreprises concurrentes, et les types de relations nouées entre elles. Ils ont dressé une sorte de typologie des alliances stratégiques en croisant deux variables. La première, la stratégie sous-tendue sur laquelle porte l'alliance stratégique (technologique, marché, financière, sociale), la deuxième a trait aux acteurs concernés par l'alliance (l'Etat, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les groupes de pression). La formation des alliances a été abordée par la minimisation des coûts entre partenaires, par la théorie des coûts de transaction (Buckley, Casson, 1998). La mise en commun de ressources critiques dans une approche dyadique et les interdépendances mutuelles entre partenaires dans l'alliance, constituent le sous-bassement de la théorie des ressources (Das, Teng, 2003). La théorie de l'apprentissage organisationnel quant à elle, considère les alliances stratégiques comme un moyen d'acquisition de nouveaux savoirs, et un vecteur d'apprentissage et d'expertise de nature à améliorer dans le temps, la flexibilité et la compétitivité d'une organisation, (Kogut, 1988).

Le contrôle de la concurrence et la consolidation des avantages comparatifs détenus par les partenaires dans l'alliance, constituent le champ d'analyse de l'approche par le comportement stratégique, (Pralhalad, Hamel, 1990). Les chercheurs adeptes du

management stratégique quant à eux, ont tenté de mettre en relief à travers l'analyse des alliances stratégiques, les préoccupations relatives à l'alignement des business modèles en présence, et à la gestion des cohérences globales entre partenaires (Chesbrough, Rosenbloom, 2002). D'autres auteurs, en prenant comme objet d'étude des cas concrets d'alliances stratégiques nouées entre partenaires, souvent concurrents, ont analysé leur mode de construction et leur structure (Hagedoorn, 1993). Le mode de gouvernance a aussi été analysé dans un contexte de « coopétition ». La coopétition se caractérise par une situation ambivalente, dans laquelle les partenaires acteurs dans l'alliance sont à la fois partenaires et concurrents. La situation singulière de la « coopétition » a suscité un intérêt en tant qu'objet d'étude pour les chercheurs en sciences du management (Yan, Gray, 1994). En effet, la problématique sous-jacente consiste à analyser les pôles de convergence dans l'intérêt des deux partenaires. C'est-à-dire comment consolider les avantages compétitifs des partenaires dans l'alliance, sans porter atteinte aux intérêts de chacun. L'alliance stratégique offre ainsi à chaque acteur industriel, une opportunité en termes de choix stratégiques lui permettant de maintenir, voire d'améliorer sa position concurrentielle sur son marché pertinent.

1.2. Alliances stratégiques et stratégies d'alliances :

L'alliance interentreprises est qualifiée de stratégique si son objet porte sur au moins un des aspects suivants (Jaouen, 2006) :

- Les ressources objet de l'alliance revêtent un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des firmes.
- Ces ressources souvent rares (technologie, know-how, finance...) peuvent conditionner la survie et/ou au développement de l'entreprise sur un marché hyper concurrentiel.
- L'alliance induit des changements structurels importants dans l'organisation, dans les processus de production, dans les routines techniques et technologiques de l'entreprise.
- Quand l'alliance se traduit dans les pratiques, par un changement d'identité (légitimité, image institutionnelle) et un repositionnement radical de la firme sur l'échiquier concurrentiel.

Le qualificatif de stratégique ajouté à la notion d'alliance, érige la décision de recourir à l'alliance avec un partenaire à un niveau stratégique. Dans un marché globalisé où l'hyper compétition est de mise, l'alliance est dite stratégique à deux niveaux d'analyse. Le premier niveau se situe en amont de la réflexion stratégique, c'est-à-dire quand les dirigeants de l'entreprise, après étude des avantages, des risques, des menaces et des opportunités offerts par le marché, décident de choisir de recourir à l'alliance comme une alternative à la croissance interne. Le deuxième niveau stratégique se situe dans l'alliance elle-même. C'est-à-dire dans la démarche stratégique que l'entreprise doit mettre en œuvre, dans le processus de négociation de l'alliance. Dans l'industrie pharmaceutique les alliances stratégiques offrent une flexibilité permettant aux entreprises du secteur du médicament, de répondre de façon appropriée aux changements induits par le marché, sans toucher à la structure du

capital des entreprises prenant part à l'alliance. Les alliances stratégiques permettent à des entreprises de tailles diverses d'être parties prenantes sur un marché du médicament mondialisé. Les partenaires à l'alliance stratégique peuvent de ce fait ensemble, atteindre des objectifs qu'ils n'auraient pas pu atteindre seuls, chacun de son côté, en dehors de l'alliance. Ces relations de coopérations peuvent s'inscrire dans une relation verticale (clients/fournisseurs) et/ou horizontale (entre concurrents). Elles constituent un levier au service de la mutualisation des risques, notamment financiers, et l'amélioration de la rentabilité. Les alliances stratégiques sont souvent des stratégies concertées entre entreprises dans des environnements turbulents, caractérisés par des bouleversements technologiques, structurels et réglementaires importants, c'est le cas de l'industrie pharmaceutique.

1.3. Les principales motivations expliquant le recours aux alliances stratégiques par les entreprises, dans l'industrie pharmaceutique :

L'industrie pharmaceutique connaît depuis les années 1980 un mouvement de concentration sans précédent. En effet, après de grandes opérations de fusions-acquisitions, qui se sont le plus souvent traduites par des échecs, les firmes ont eu recours aux alliances stratégiques multifformes, comme levier de croissance externe. Différents facteurs ou déterminants ont été utilisés par les analystes, pour expliquer pourquoi les entreprises dans l'industrie pharmaceutique, ont recours aux alliances stratégiques comme vecteur de croissance externe. Le recours aux alliances stratégiques par des entreprises pharmaceutiques est souvent expliqué par trois facteurs : la recherche d'économie d'échelle, l'atteinte d'une masse critique et des niveaux de rentabilité stables dans le temps, dans un secteur d'activité caractérisé par de lourds investissements en recherche et développement. Cette perception est réductrice en termes d'explication de la réalité qui prévaut dans ce secteur d'activité. En effet, ces évaluations se font en général ex post. Dans une perspective dynamique, le recours aux alliances stratégiques interentreprises dans l'industrie pharmaceutique, est la résultante d'un processus technologique et organisationnel antérieur. L'émergence des biotechnologies et la révolution du gène (génie génétique) ont eu pour corollaire une césure paradigmatique, qui a reconfiguré les techniques de recherche et les routines de production des médicaments. C'est cette réalité industrielle qui a contraint les entreprises du secteur à recourir aux alliances stratégiques, en tant que choix organisationnel novateur, pour répondre aux défis et enjeux inhérents à cette nouvelle dynamique industrielle. Les alliances stratégiques sont considérées par beaucoup de chercheurs de la théorie de la firme, au plan organisationnel et stratégique, comme une réponse adaptée à cette évolution en offrant une certaine flexibilité, à la différence des fusions-acquisitions.

Les alliances stratégiques sont perçues comme un mécanisme adapté permettant de rendre opérationnel l'échange de connaissances entre firmes, et un processeur au service de la division du travail dans l'industrie pharmaceutique contemporaine (Forrest, Martin, 1992). Les entreprises de biotechnologie sont à l'origine de la majorité des alliances stratégiques nouées dans l'industrie pharmaceutique. Le recours

aux alliances stratégiques dans un contexte de globalisation, est le plus souvent une alternative incontournable pour l'entreprise. Les motivations à l'origine du recours par les entreprises aux alliances stratégiques sont nombreuses. Il n'est pas aisé de faire émerger une hiérarchisation représentative type, compte tenu de la diversité des entreprises présentes (de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur) dans l'industrie pharmaceutique. Les motivations mises en avant par les entreprises, s'inscrivent le plus souvent, dans des stratégies de recherche de complémentarité de compétences et de ressources chez le partenaire. La minimisation des coûts à travers des économies d'échelle, la mutualisation des moyens et le partage de risque ne sont pas évoqués en tant qu'objectifs ou motivations explicatives. Les rapprochements à travers des relations d'alliances entre les grands groupes pharmaceutiques et les entreprises de biotechnologie expliquent le développement de ces nouvelles formes organisationnelles que sont les alliances stratégiques. L'alliance stratégique peut concerner l'amont de chaîne de valeur, c'est-à-dire la technologie et la recherche et développement et/ou l'aval, à travers la commercialisation, la distribution et le marketing.

Les alliances nouées entre les entreprises du secteur des biotechnologies, comparées à celles conclues entre les grands groupes pharmaceutiques sont quelque peu singulières. En effet, elles sont différentes au niveau des formes organisationnelles qu'elles engendrent, au niveau de l'objectif stratégique qu'elles poursuivent et au niveau de la forme juridique contractuelle de leur création. Dans la pratique en fonction des acteurs concernés, ces alliances prennent différentes formes. Elles peuvent être nouées entre de petites entreprises de biotechnologie, ou bien entre des sociétés de biotechnologie et des de grands laboratoires pharmaceutiques. Elles peuvent aussi concerner des entreprises de biotechnologie et des réseaux d'entreprises. Elles peuvent aussi prendre la forme de triangulaires entre de grands groupes pharmaceutiques, des entreprises de biotechnologie et des instituts de recherche universitaires publics et/ou privés. Dans l'industrie pharmaceutique les alliances sont plus focalisées sur les phases recherche et développement clinique du médicament, sur la commercialisation et le marketing. Dans ce contexte, les alliances stratégiques nécessitent la mise en place de relations étroites et concertées qui s'inscrivent dans le temps. Les alliances stratégiques constituent une réponse organisationnelle adaptée dans un environnement technique, technologique, institutionnel et social en profonde mutation, avec des risques et des incertitudes quant aux tendances de développement futur.

2. La démarche méthodologique de la recherche :

Pour cette recherche, nous avons opté pour la méthode de l'étude de cas, adossée à des interviews de dirigeants d'entreprises pharmaceutiques nationales et étrangères. La méthode des cas de par son interactivité, permet d'appréhender des phénomènes complexes mettant en relation plusieurs acteurs. Elle offre au chercheur une liberté d'action spatiale et temporelle. Elle permet aussi non seulement de caractériser les relations entre acteurs, souvent concurrents, mais aussi de comprendre leurs motivations. Elle permet de mettre en exergue les caractéristiques réelles du

phénomène social, objet de l'étude. Elle donne la possibilité au chercheur d'aborder d'une manière concomitante, plusieurs objectifs et plusieurs questionnements inhérents à sa recherche empirique. L'approche qualitative permet une analyse en profondeur. Elle permet de décrire d'une manière assez complète et homogène, un phénomène organisationnel s'étalant parfois sur plusieurs années, voire plusieurs décennies, (Perret, Seville, 2007). Notre recherche sur l'industrie pharmaceutique s'inscrit entièrement dans cette perspective temporelle.

2.1. La collecte des données :

Pour la collecte des données nous avons privilégié l'utilisation d'entretiens individuels semi-directifs. Ce mode de collecte de données a l'avantage de permettre aux responsables interviewés, d'avoir une grande liberté en termes de réactions par rapport au thème objet de la rencontre. En plus des données recueillies à travers les questionnaires, l'entretien semi-directif nous a permis de connaître les réactions et les opinions des dirigeants, sans avoir à leur demander de répondre à une série de questions précises. Notre choix de recourir aux études de cas comme source de recueil de données, s'explique par le fait que cette méthode d'analyse, permet d'étudier des phénomènes socio-économiques et industriels complexes, en situation réelle. Elle donne la possibilité au chercheur de pouvoir réaliser une analyse détaillée et assez complète, de son objet d'étude. Pour la confection de l'échantillon, nous avons au départ sollicité une quarantaine d'entreprises pharmaceutiques. De cet échantillon prévisionnel, douze entreprises seulement ont répondu favorablement à notre demande, et ce, après plusieurs contacts et relances infructueux. Parmi ces douze entreprises, six d'entre elles sont algériennes et les six autres sont des firmes pharmaceutiques étrangères, exerçant une activité pharmaceutique industrielle en Algérie. Dans une recherche qualitative le nombre de cas à retenir se situe dans un éventail compris entre quatre et dix, (Wacheux, 1996). Pour le choix des entreprises devant faire partie de l'échantillon, nous avons retenu deux critères discriminatoires à savoir : que l'entreprise exerce son activité dans l'industrie pharmaceutique et qu'elle entretient une relation de partenariat (alliance stratégique) avec un partenaire national ou étranger. Les données recueillies à travers les questionnaires et les interviews sont présentées et traitées, selon l'articulation reprise dans le tableau ci-dessous.

Le tableau ci-dessous reprend les différentes thématiques et sous-thématiques abordées par l'étude empirique.

Tableau numéro (01) : Articulation des thématiques.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Thématique 1 : les principales motivations des partenaires. ➤ Thématique 2 : les résultats de l'alliance stratégique. <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation du degré d'atteinte des objectifs stratégiques du partenaire algérien grâce à l'alliance nouée. • L'amélioration des bases de connaissances techniques et technologiques du partenaire algérien. • L'impact de l'alliance sur les parts de marché du partenaire algérien. |
|--|

- L'impact du partenariat en termes d'apprentissage global.
 - L'impact de l'asymétrie de départ sur la relation partenariale.
 - L'évaluation de l'apport de l'alliance pour le partenaire algérien en termes d'acquisition de savoirs, de compétences organisationnelles et tacites.
- Thématique 3 : les opportunités créées pour le partenaire algérien, à travers le passage du business model pharmaco-chimique au business model biotechnologique.

Source : les auteurs

Nous avons analysé chaque cas, en suivant l'ordre chronologique des thématiques et sous-thématiques contenues dans le lexique des thèmes. Pour l'analyse synthétique des données nous avons privilégié l'approche transversale. Elle permet d'évaluer pour chaque question, les réponses de l'ensemble des personnes sollicitées. Pour ce faire, nous nous sommes inscrits dans la démarche méthodologique proposée par Einsenhardt, (1989), sur l'utilisation des études de cas dans les recherches empiriques. Le questionnaire est articulé autour de trois thématiques. Il comporte neuf (09) questions, dont deux semi-ouvertes. Nous avons opté pour une analyse transverse des données. En tant qu'outil d'analyse, cette approche permet la comparaison des réponses les unes avec les autres pour une même thématique. Elle a l'avantage de mettre en relief les données significatives, et de donner un poids prépondérant aux avis partagés par les différents interlocuteurs. Elle permet de nuancer les résultats obtenus, et d'éviter leur généralisation sur une base empirique non homogène et non vérifiable.

3. Les résultats de l'étude empirique :

L'analyse des résultats des douze cas objet de l'étude empirique a été réalisée en deux étapes. Dans la première nous présenterons les résultats obtenus pour les neuf (09) questions. Les résultats pour les différentes questions seront regroupés par thématique. Il s'agit de la synthèse des résultats de l'étude des douze cas pris globalement. Nous avons opté pour une analyse croisée. Elle permet de mettre en exergue les données et enseignements clés, permettant de comprendre et d'expliquer l'intérêt porté par les entreprises pharmaceutiques algériennes aux alliances stratégiques, comme levier de croissance externe. Dans une deuxième étape, par thématique et pour chaque question nous interpréterons les résultats obtenus. « L'interprétation des résultats consiste à prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié ». (Bouillaguet, Robert, 1997, p31).

3-1 Thématique 1 : les raisons qui incitent l'entreprise à chercher à nouer une alliance stratégique, commerciale et/ou industrielle avec un partenaire étranger.

Question 1 : Quelles sont les motivations qui conduisent votre entreprise à chercher à nouer une alliance stratégique, commerciale et/ou industrielle avec un laboratoire pharmaceutique étranger ?

Tableau numéro (02) : Les principales motivations des partenaires.

Résultats obtenus pour la question 1.		
1	Acquisition de savoir et de savoir-faire technologique.	17%
2	Mener un projet de développement en commun.	07%
3	Amélioration de la position concurrentielle sur le marché du médicament.	19%
4	Intégration en production de produits à forte valeur ajoutée, dans de nouvelles classes thérapeutiques.	18%
5	Pénétration de marchés à l'exportation grâce au partenaire étranger.	05%
6	Contribution à l'amélioration du taux de couverture par la production nationale V.S l'importation.	12%
7	Partage des risques industriels et financiers.	07%
8	Maîtrise des risques d'entrée sur un nouveau marché.	08%
9	Apports en techniques managériales, organisationnelles et logistiques.	07%

Source : les auteurs

Le tableau ci-dessus fait ressortir que la première raison ou motivation qui incite les entreprises pharmaceutiques algériennes, à recourir aux alliances stratégiques est l'amélioration de leurs positions concurrentielles, sur le marché du médicament. En deuxième position vient l'intégration en production de produits à forte valeur ajoutée. Nous retrouvons en troisième position avec 17%, l'acquisition de savoir et de savoir-faire technologique. Les autres motivations exprimées sont contenues dans une distribution en éventail, allant de 07% à 12%. Un deuxième niveau d'analyse de ces résultats, permet à travers une interprétation subjective de mettre en exergue, les quatre motivations ayant obtenu les pourcentages les plus élevés. Compte tenu de la taille de l'échantillon, cette hiérarchisation peut ne pas être significative. Les motivations exprimées par les responsables d'entreprises pharmaceutiques algériennes, ne sont pas différentes de celles contenues dans le spectre des motivations de référence retenues dans les études théoriques.

Pour Buckley et Glaizer, (1996), il y a une vingtaine de motivations expliquant le recours aux alliances stratégiques par les entreprises, autour desquelles il y a un consensus entre les théoriciens de la firme. Ces motivations ne sont pas classées par ordre d'importance. La motivation à l'origine du choix de l'objet de l'alliance stratégique est propre à chaque entreprise. Dans le cas des entreprises pharmaceutiques algériennes, la motivation est la résultante du contexte industriel et du positionnement de chacune d'entre elles, sur le marché national du médicament. En comparaison avec les firmes pharmaceutiques internationales, notamment les firmes biotechnologiques, les différences se situent au niveau de la nature de la motivation. Les motivations résultent des stratégies de recherche de complémentarité, de compétences et de ressources chez le partenaire. L'ambition de chaque entreprise sur son marché constitue le moteur, dans toute velléité de choisir l'alliance stratégique comme levier de croissance externe.

3.2. Thématique 2 : Les résultats de l'étude empirique.

Tableau numéro (03) : L'évaluation de l'apport de l'alliance par le partenaire algérien.

Résultats obtenus pour les questions 2 à 5.	
Question 2: L'appréciation globale de l'accord de partenariat.	
C'est une réussite à deux.	42%
C'est une expérience industrielle difficile mais nécessaire pour le développement.	58%
C'est une relation professionnelle sans plus.	00%
Question 3: L'alliance nouée avec le partenaire étranger a-t-elle permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques et commerciaux ?	
En grande partie.	67%
Partiellement.	33%
Question 4 : L'alliance stratégique nouée avec un partenaire étranger a-t-elle permis à l'entreprise d'améliorer ses bases de connaissances techniques et technologiques ?	
En grande partie	50%
Partiellement.	42%
En aucun cas	08%
Question 5: Au niveau commercial, l'alliance stratégique nouée a-t-elle eu un impact positif sur les parts de marché actuelles, au niveau national et à l'exportation ?	
Totalement.	25%
En grande partie.	42%
Partiellement.	25%
Aucun impact.	08%

Source : les auteurs

Pour ce qui est de l'appréciation globale de l'accord de partenariat pour les questions 2 à 5, quarante deux (42%) des dirigeants interrogés considèrent que c'est une réussite à deux. Alors que plus de la moitié d'entre eux sont d'avis que c'est une expérience industrielles difficile mais nécessaire pour le développement de leurs entreprises. Les deux tiers des dirigeants pensent, que l'alliance nouée avec un partenaire étranger leur a permis d'atteindre leurs objectifs stratégiques et commerciaux. Les résultats de la question quatre, corrobore les éléments d'analyse que nous avons formulés pour les motivations du recours aux alliances par les entreprises. A savoir, que l'alliance est un choix stratégique de l'entreprise, dans un contexte technologique et industriel perçu et vécu différemment d'une entreprise à l'autre, en fonction du positionnement propre à chaque entreprise dans l'échiquier concurrentiel. Les résultats sont plus mitigés quant à leur évaluation de l'apport des alliances stratégiques, en termes de connaissances techniques et technologiques. Huit pour cent (08%) d'entre eux constatent que l'alliance nouée n'a eu aucun impact sur l'amélioration de leurs bases de connaissances techniques et technologiques. S'agissant de l'impact de l'alliance stratégique sur leurs parts de marchés, la distribution

statistique des résultats de la question quatre, corrobore les éléments d'analyse que nous avons formulés pour les motivations du recours aux alliances par les entreprises. A savoir, que l'alliance est un choix stratégique de l'entreprise, dans un contexte technologique et industriel perçu et vécu différemment d'une entreprise à l'autre, en fonction du positionnement propre à chaque entreprise dans l'échiquier concurrentiel.

Tableau numéro (03) (suite) : L'évaluation de l'apport de l'alliance par le partenaire algérien.

Question 6 : En termes d'apprentissage global, quels sont les domaines de gestion pour lesquels vous considérez qu'il y a eu une amélioration ?

Résultats obtenus pour la question 6.		
1	Acquisition de nouveaux savoirs faire.	16%
2	Partage de compétences tacites.	20%
3	Partage de routines processuelles communes.	16%
4	Echange d'informations opérationnelles et stratégiques	13%
5	Comportement coopératif réciproque.	08%
6	Meilleure compréhension des enjeux concurrentiels.	11%
7	Comportements industriels proactifs des personnels.	07%
8	Amélioration de la productivité.	09%

Source : les auteurs

Les réponses données par les dirigeants interviewés, se situent dans une distribution statistique en éventail comprise entre 07 et 20%. L'amélioration la plus significative semble être au niveau du partage de compétences tacites. L'acquisition de nouveaux savoir-faire et le partage de routines processuelles viennent en deuxième position. Ces résultats confirment que les alliances stratégiques, sont vitales pour les entreprises pharmaceutiques algériennes. Elles constituent pour ces dernières, un levier déterminant pour l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles connaissances techniques, technologiques et organisationnelles indispensables pour la production et l'atteinte d'une masse critique.

Tableau numéro (03) (suite) : L'évaluation de l'apport de l'alliance par le partenaire algérien.

Résultats obtenus pour les questions 7 et 8	
Question 7 : L'Asymétrie de départ entre partenaires dans l'alliance stratégique, peut-elle constituer un écueil dans la relation partenariale, rendant de fait, l'alliance univoque en terme de centralité en mettant le partenaire algérien, dans une posture d'extension de marché pour la firme pharmaceutique étrangère partenaire ?	Réponses : OUI 100%
A Question 8 : Le recours aux alliances stratégiques avec des firmes pharmaceutiques multinationales, peut-il constituer pour les entreprises	Réponses :

pharmaceutiques algériennes un levier pour l'acquisition de savoirs, de compétences organisationnelles et de pratiques tacites, indispensables pour améliorer la compétitivité et permettre l'enracinement d'une culture industrielle pérenne et porteuse de développement ?	OUI 100%
--	-----------------

Source : les auteurs

Pour les questions 7 et 8, les douze dirigeants interrogés ont répondu par l'affirmative. Au vue des résultats ci-dessus, il ressort que les responsables d'entreprises pharmaceutiques algériennes interrogés, considèrent que les alliances stratégiques nouées avec des partenaires étrangers, ont eu globalement un impact positif sur leurs entreprises. L'objet de l'alliance porte généralement sur l'achat de licence et l'achat de dossiers techniques. Il porte aussi, sur la sous-traitance de la formulation galénique pour certains produits, sur le façonnage ou le travail pour le compte d'un client donneur d'ordre. Ils reconnaissent tous, que l'asymétrie de départ rend cette alliance univoque en termes de centralité. Les dirigeants interrogés et ayant renseigné le questionnaire sont conscients, que ces alliances constituent une extension du marché pertinent pour la firme pharmaceutique étrangère partenaire. Ils considèrent enfin, que les alliances stratégiques avec des firmes pharmaceutiques multinationales, peuvent constituer pour les entreprises pharmaceutiques algériennes un levier pour l'acquisition de savoirs, de compétences organisationnelles et de pratiques tacites, indispensables pour améliorer la compétitivité et permettre l'enracinement d'une culture industrielle pérenne et porteuse de développement. L'entreprise doit être perçue comme une organisation apprenante. Les organisations apprennent de leurs propres expériences mais également des expériences des autres. L'apprentissage organisationnel est conditionné par la capacité des entreprises pharmaceutiques algériennes, à s'adapter au changement technologique induit par les biotechnologies, pour pouvoir maintenir leur compétitivité sur un marché globalisé. Les alliances stratégiques avec des firmes étrangères peuvent constituer un levier au service de l'apprentissage. L'apprentissage organisationnel est la résultante des interactions avec les différents acteurs, de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur sectorielle. Cet apprentissage créateur de nouvelles connaissances, par le biais d'alliances stratégiques avec d'autres firmes, constitue la condition sine-qua-non, permettant aux entreprises pharmaceutiques algériennes de saisir les fenêtres d'opportunités aval, pour leur croissance et développement.

3.3. Thématique 3 : Les opportunités créées à travers le passage du business model pharmaco-chimique, au business model biotechnologique.

Question 9 : Quelle est votre appréciation globale en termes d'opportunités potentielles induites par le passage graduel et irréversible, du business model pharmaco-chimique au business model biotechnologique, pour la production et la recherche et développement dans l'industrie pharmaceutique mondiale ?

Tableau numéro (04): Tableau de synthèse sur les opportunités potentielles.

Résultats obtenus pour la question 9.	
Une opportunité « amont » pour les firmes innovatrices.	00%
Une opportunité « aval » pour les firmes productrices de médicaments génériques.	38%
Une opportunité pour nouer des alliances stratégiques avec d'autres firmes, d'autres réseaux de firmes, pour l'acquisition de nouvelles compétences techniques et technologiques.	37%
Une opportunité pour externaliser certains maillons de la chaîne de valeur pour améliorer la compétitivité.	19%
Une menace pour les producteurs locaux de médicaments génériques dans un marché concurrentiel ouvert.	06%

Source : les auteurs

A travers cette thématique nous voulions apprécier le degré de prise en charge par les équipes dirigeantes des entreprises pharmaceutiques algériennes (faisant partie de l'échantillon) de cette réalité industrielle, induite par le passage graduel et irréversible, du business model pharmaco-chimique au business model biotechnologique.

La distribution statistique des réponses montre une grande perspicacité et une clairvoyance quant à leurs visions, sur les fenêtres d'opportunités possibles pour leurs entreprises. En effet, les 12 responsables interviewés et ayant renseigné le questionnaire, considèrent qu'il n'y a aucune fenêtre d'opportunités en amont de chaîne de valeur industrielle. Ce sont des opportunités de croissance et de développement ouvertes, pour les grands groupes pharmaceutiques mondiaux et les entreprises biotechnologique les plus dynamiques. Les barrières à l'entrée pour capter ces opportunités amont sont technologiques et financières. Elles sont pour l'heure infranchissables. Trente huit pour cent (38%) d'entre eux considèrent que cette rupture paradigmatique au niveau de l'innovation et de la production des médicaments, peut constituer une opportunité aval, pour les firmes productrices de médicaments génériques, à l'instar de leurs entreprises. Un peu plus du tiers des dirigeants interrogés sont d'avis, que cette phase de transition paradigmatique, est favorable à la mise en place de stratégies d'alliances complémentaires. Dix neuf pour cent (19%) d'entre eux estiment, que la transition technologique paradigmatique est une opportunité pour mettre en place, des stratégies d'impartition de nature à rationaliser les coûts de production, et par tant, améliorer la compétitivité de leurs entreprises. Enfin, six pour cent (06%) d'entre eux, considèrent que la transition technologique paradigmatique est une menace pour leurs entreprises, dans un marché concurrentiel ouvert. La rupture technologique paradigmatique induit des bouleversements au niveau des marchés et des usages. Les biotechnologies créent de nouvelles façons de répondre aux besoins de santé publique. En tant que résultante de la rupture technologique paradigmatique, les biotechnologies orientent la structure de l'industrie pharmaceutique, vers une trajectoire prédéterminée par les anticipations de profits estimés par les dirigeants des entreprises, pour leurs actionnaires. Les entreprises pharmaceutiques algériennes

doivent intégrer le fait que les fenêtres d'opportunités, sont en partie exogènes et en grande parties induites par les stratégies des entreprises concurrentes.

Conclusion :

L'étude empirique a montré que les motivations et l'engouement des entreprises pharmaceutiques algériennes, pour le recours aux alliances stratégiques comme une alternative à la croissance interne, sont à rechercher dans les turbulences et ruptures multiformes qui caractérisent aujourd'hui l'environnement de l'industrie pharmaceutique. Les relations d'alliance entre acteurs s'expliquent aussi par leurs besoins en ressources et en compétences complémentaires. Les alliances stratégiques offrent une grande flexibilité en termes d'alternatives de croissance dans la mesure où, elles permettent aux entreprises dans l'industrie pharmaceutique, de répondre de façon appropriée aux changements induits par le marché, sans toucher à la structure de leur capital. Les alliances stratégiques dans l'industrie pharmaceutique sont rarement bilatérales, elles regroupent et impliquent plusieurs acteurs dans une démarche réticulaire. Elles contribuent dans certains cas à préserver un équilibre entre les firmes en stimulant un jeu concurrentiel de préservation. Le recours aux alliances stratégiques comme une alternative à la croissance interne, est le fruit d'une volonté affichée par les alliés de partager, d'échanger et de développer en commun des technologies, des produits ou des marchés. L'étude a montré que les alliances stratégiques interentreprises sont induites par plusieurs déterminants. Elles peuvent avoir des formes très diverses et aboutir à des situations très contrastées.

Dans le cas des entreprises pharmaceutiques algériennes, le recours aux alliances stratégiques comme levier de croissance externe, doit s'inscrire dans une démarche proactive et non comme une conséquence à une impasse concurrentielle. Les dirigeants doivent intégrer l'idée que l'alliance est une parade stratégique, permettant d'anticiper et/ou de contenir, une situation industrielle complexe. Les résultats de la recherche laissent entrevoir des fenêtres d'opportunités crédibles et réalistes en aval de la chaîne de valeur, quant aux perspectives de développement, d'une industrie nationale du médicament générique, dans un marché mondial globalisé. En effet, une tendance lourde se dégage aujourd'hui, la dé-intégration de chaîne de valeur de la production de médicaments à l'échelle mondiale de l'aval à l'amont. Le partenariat à travers la coproduction avec des firmes étrangères peut constituer pour les entreprises pharmaceutiques algériennes, un vecteur permettant de capter du savoir-faire. Il peut aussi, constituer un moyen de transfert de technologie et de procédés techniques, pour l'élargissement de la gamme de médicaments génériques produits actuellement en Algérie.

L'alliance stratégique peut aussi s'inscrire dans un processus d'optimisation de l'utilisation de l'outil de production. Les alliances stratégiques avec des firmes internationales sont aujourd'hui, pour les entreprises pharmaceutiques algériennes une nécessité vitale. Ces dernières doivent s'intégrer dans cette nouvelle dynamique industrielle, pour maintenir leurs parts de marché et préserver leur pérennité, dans un

marché ouvert. Les conditions organisationnelles, technologiques, institutionnelles et réglementaires ne sont pas encore entièrement remplies en Algérie, pour espérer produire dans un futur immédiat, sans le recours aux alliances stratégiques des médicaments biotechnologiques. Cela ne sera possible qu'à travers une démarche méthodologique graduelle, permettant progressivement, le déclenchement d'une dynamique techno-industrielle de nature à permettre une convergence en terme de vision, entre des choix et des échéances en apparence contradictoires, entre la vision du développement de cette industrie par les entreprises pharmaceutiques algériennes d'une part, et les structures d'accompagnement de l'Etat, d'autre part.

Les références:

1. Buckley, Peter J, and Casson, Mark, (1988), A theory of cooperation in international business. In Contractor and Lorange, P, Editors. Cooperative Strategies in International Business, p. 31-53, Editor, New Lexington Press, Boston.
2. Das, Taposh K, and Tang, Bing-Sheng, (2003), Partner analysis and alliance performance, Scandinavian Journal of Management, Vol.19, issue 3, p.279-308, Editor, Elsevier, Amsterdam.
3. Dussauge, Pierre, et Garrette, Bernard, (1995), Les stratégies d'alliances, les Éditions d'Organisation, Paris.
4. Eisinghardt, Kathleen M, (1989), Agency Theory: An assessment and Review, Academy of Management Review, Vol. 14 n°1, p. 57-74, Editor, Academy of Management, New York.
5. Forrest, Janet E, and Martin, Michael J C, (1992), Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry, R&D Management, Vo. 22, n°1, p. 41-53, Editor, RADMA, Manchester.
6. Garette, Bernard, Dussauge, Pierre, et Mitchell, Will (2002), Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources, XI ième Conférence de l'AIMS, Paris.
7. Glaister, Keith W, et Buckley, Peter J, (1996), Strategic Motives for International Alliance Formation, Journal of Management Studies, Vol. 33, n°3, p. 301–332. Editor, John Wiley, New York.
8. Hagedoorn, John, (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter organizational modes of cooperation and sectoral differences, Strategic Management Journal, Vol. 14, p. 371-385. Editor, John Wiley, New York.

9. Chesbrough, Henry, and Rosenbloom, Richard, (2002), The role of business model in capturing value from innovation, Vol.11, issue 3, p. 529-555. Editor, Oxford University Press, Oxford.
10. Hammel, Gary, (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, Strategic Management Journal, Vol. 12. p. 83-103, special issue: Global Strategy, summer, Editor, John Wiley, New York.
11. Ingham, Marc, (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, Revue internationale PME., Vol. 4 (2), p. 43-83, Université Québec, Trois-rivières éditeur, Québec.
12. Jaouen, Annabelle, (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, Revue Internationale P.M.E, Vol. 19 (3-4), p. 111-136, Université Québec, Trois-rivières, éditeur, Québec.
13. Jolly, Dominique, (2001), Alliances Interentreprises: entre concurrence et coopération, Éditions Vuibert, Paris.
14. Kogut, Bruce, (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 9, issue, 4, p. 319-332, Editor, John Wiley, New York.
15. Perret, Véronique, et Girod-Seville, Martine, (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, In R.A. Thietart, *Recherche en management*, (2^{ème} édition), Dunod. Paris.
16. Prahalad, Coimbatore Krishnarao, et Hamel, Gary, (1990), The core competencies of the firm, Harvard Business Review, Vol. 68 (May/June), p.79-91, Editor, Harvard Business Publishing, Brighton.
17. Robert, André D, et Bouillaguet, Annick, (1997), L'analyse de contenu, Éditeur, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ? Paris.
18. Ulrich, Dave, (1983), Governing transactions: a framework for cooperative strategy, Human Resource Management, Vol. 22, issue, (1-2), p. 23-40, spring-summer, Editor, Elsevier, Amsterdam.
19. Wacheux, Frédéric, (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Éditeur, Economica, Paris.
20. Yan, Aimin, and Gray, Barbara, (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint-venture: a comparative case study, The Academy of Management Journal, Vol.37, n°6, Published by Academy of Management, New York.