

ECOLE DES HAUTES ETUDES DE COMMERCE

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Marketing.

THEME :

**L'IMPACT DE SYSTEME
D'INFORMATION MARKETING SUR
LA PERFORMANCE
COMMERCIALE
ETUDE DE CAS : GROUPE SAIDAL**

**Elaboré par :
BATOUCHE Azzeddine**

**Encadré par :
Mme DAHMAN GRINE Lynda
Maître de conférences a EHEC Alger**

2^{ème} promotion

Septembre 2015

ECOLE DES HAUTES ETUDES DE COMMERCE

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Marketing.

THEME :

**L'IMPACT DE SYSTEME
D'INFORMATION MARKETING SUR
LA PERFORMANCE
COMMERCIALE**

ETUDE DE CAS : GROUPE SAIDAL

**Elaboré par :
BATOUCHE Azzeddine**

**Encadré par :
Mme DAHMAN GRINE Lynda**

Maître de conférences a EHEC Alger

2^{ème} promotion

Septembre 2015.

Résumé

Avec l'expansion cruciale des firmes multinationales, l'ouverture sur les marchés à travers les partenariats avec les organisations internationales, les pays étrangers et les efforts pour l'adhésion à l'organisation mondial de commerce, les entreprises sont obligées d'acquérir des moyens de compétition durable qui lui permettent de faire face à une concurrence extrêmement féroce, c'est pour cela qu'elles doivent se tourner vers ses technologies d'information et surtout vers son système d'information marketing : qui est considérée comme étant le moteur essentiel dans le processus décisionnel de l'entreprise, et qui lui assure la bonne prise de décision au moment nécessaire.

Ce travail de recherche vient pour démontrer aux entreprises algériennes que le système d'information marketing est l'un des moyens basiques et essentiels qui permet à l'entreprise d'être à jour, de s'adapter avec l'environnement, et surtout d'être performante, pour assurer sa survie; cela en fournissant l'information nécessaire, en assurant son abondance et sa continuité, pour qu'elle soit utilisé par la direction de l'entreprise au moment nécessaire.

Notre recherche a ciblé une entreprise leader dans le domaine pharmaceutique sur le marché algérien qui est SAIDAL, et nous avons mené une enquête par questionnaire auprès des responsables de groupe, en ayant comme objectif d'analyser l'impact de son SIM sur sa performance commerciale, les résultats obtenus démontre que : la majorité des responsables enquêtées affirment que la mise en place de SIM au sein de SAIDAL a eu l'impact attendu sur la performance commerciale du groupe.

Nous sommes arrivés alors à la conclusion suivante : l'existence d'un système d'information marketing efficace au sien de l'entreprise lui permet de surveiller son environnement et d'être à jour, ce qui engendre l'adaptation aux changements de ce dernier, et ainsi pouvoir faire face à la concurrence en améliorant sa performance commerciale.

Mots clés :

Le système d'information marketing, la gestion de la performance, la performance commerciale, le processus décisionnel, les indicateurs de la performance.

Dédicaces

*Je dédie ce Modeste
travail à: Mes parents*

*Vous vous êtes dépensés pour moi sans compter.
En reconnaissance de tous les sacrifices consentis
par tous et chacun pour me permettre d'atteindre
cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse.*

A mes frères, ma sœur, et ma chère mida

A mes oncles, tantes, cousins et cousines.

*A Hamza, bilel, Fares, Didine, Adem, Lotfi, Amir, Mirou, Akram, et à
tous mes amis.*

A tous les membres de ma promotion.

A tous mes professeurs.

Azz eddine.

Remerciement :

Tout d'abord, nous tenons à remercier en tout premier lieu le bon dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté, la puissance et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements tout d'abord à notre encadreur, Madame Linda G'UERJINE qui n'a pas ménagé aucun effort pour nous prodiguer ses précieuses conseils, nous orienter et mener à bien l'élaboration de notre mémoire tout au long de cette année et que dieu lui donne force et santé.

Nous tenons à travers notre travail à remercier également l'ensemble du personnel, cadres, maîtrise et agents à tous les niveaux de la société SAIDAL en particulier Madame Hanane HOUFANI notre promotrice et la directrice d'UCE-SAIDAL pour nous avoir accordé son temps lors de la conduite de nos travaux au sein de sa société.

Nous remercions de même nos familles respectives, pour leurs soutiens indéfectibles, et pour nous avoir appris l'endurance, la ténacité en nous encourageant à ne fléchir jamais ou courber l'échine.

Sans oublier tous nos professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

List des tableaux :

Tableau	Titre	Page
Les tableaux de chapitre I		
Tableau 1.1	Types d'informations collectées.	19
Tableau 1.2	Relation entre les différentes composantes du SIM, les informations disponibles et les analyses possible.	29
Les tableaux chapitre II		
Tableau 2.1	la performance externe et la performance interne.	51
Les tableaux de chapitre III		
Tableau 3.1	Les performances du top 10 de l'industrie pharma mondiale.	103
Tableau 3.2	Classification des produits SAIDAL selon la classe thérapeutique.	112
Tableau 3.3	Classification des produits SAIDAL selon les sites de production.	113
Tableau 3.4	Classification des produits SAIDAL selon le critère de remboursement.	113
Tableau 3.5	Classification des produits SAIDAL selon le nombre de produit des concurrents.	114
Tableau 3.6	Classification des produits SAIDAL selon le prix public Algérien (PPA).	114
Tableau 3.7	Positionnement des trois filiales du groupe SAIDAL.	115
Les tableaux de chapitre IV		
Tableau 4.1	L'évolution de chiffre d'affaire en unités vendus (2008-2012).	124
Tableau 4.2	L'évolution des quantités vendues (2008-2012).	124
Tableau 4.3	L'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2008-2012).	125
Tableau 4.4	L'évolution du chiffre d'affaire en% 2008-2012	126
Tableau 4.5	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume (2008-2012).	128

Tableau 4.6	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur (2008-2012).	129
Tableau 4.7	Résultats de la première question.	135
Tableau 4.8	Résultats de la deuxième question.	136
Tableau 4.9	Résultats de la troisième question.	137
Tableau 4.10	Résultats de la quatrième question.	138
Tableau 4.11	Résultats de la cinquième question.	137
Tableau 4.12	Résultats de la sixième question.	140
Tableau 4.13	Résultats de la septième question.	141
Tableau 4.14	Résultats 2 de la septième question.	142
Tableau 4.15	Résultats de la huitième question	143
Tableau 4.16	Résultats de la neuvième question	144
Tableau 4.17	Résultat de la dixième question	146
Tableau 4.18	Résultats de la onzième question.	147
Tableau 4.19	Résultats de la douzième question.	148
Tableau 4.20	Résultats de la treizième question.	149
Tableau 4.21	Résultats 2 de la treizième question.	150

List des figures :

Figure	Titre	Page
Les figures de chapitre I		
Figure 1.1	Les éléments du système de communication.	7
Figure 1.2	L'entreprise et son environnement global.	13
Figure 1.3	L'objectif d'un système.	14
Figure 1.4	La structure d'un SIM.	30
Figure 1.5	Conception d'un SIM.	35
Figure 1.6	Le processus décisionnel.	39
Figure 1.7	Les liaisons information/décision.	40
Les figures de chapitre II		
Figure 2.1	Les sources de la performance.	54
Figure 2.2	Les niveaux de mesure de la performance.	54
Figure 2.3	La courbe de performance dans le temps d'une équipe.	55
Figure 2.4	Le processus de gestion de la performance	58
Figure 2.5	Un modèle de reporting.	69
Figure 2.6	La boucle de pilotage de la performance	77
Les figures de chapitre III		
Figure 3.1	Historique du groupe SAIDAL (1969-2014).	83
Figure 3.2	les parts des ventes mondiales.	102
Les figures de chapitre IV		
Figure 4.1	L'évolution des quantités vendues de groupe SAIDAL 2008-2012.	124
Figure 4.2	L'évolution des quantités vendues de groupe SAIDAL (2008-2012).	125
Figure 4.3	L'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2008-2012).	126
Figure 4.4	L'évolution de chiffre d'affaire en % (2008-2012).	127

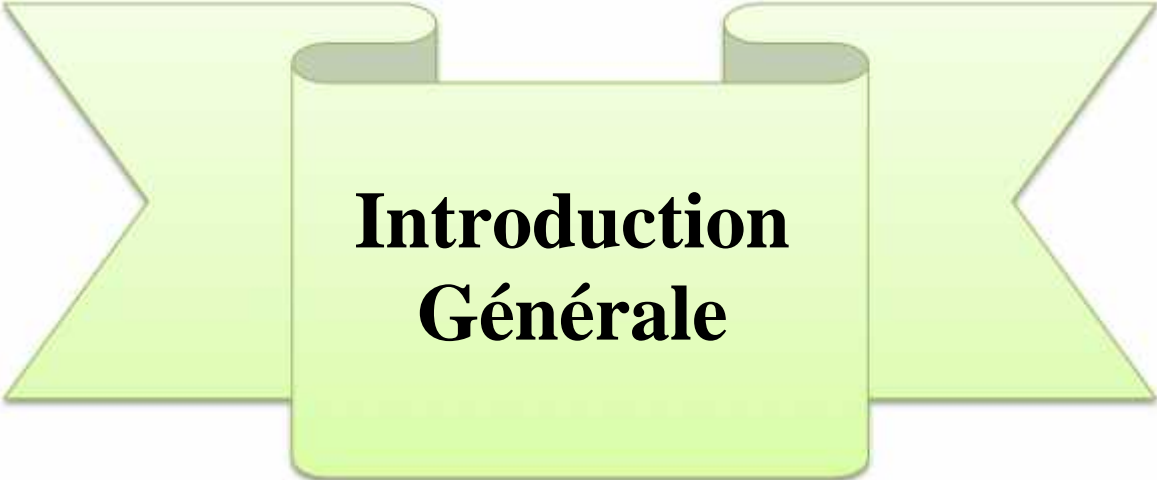
Figure 4.5	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume (2008-2012).	128
Figure 4.6	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume (2008-2012).	129
Figure 4.7	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur (2008-2012).	130
Figure 4.8	L'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur (2008-2012).	130
Figure 4.9	Représentation des résultats de la première question.	135
Figure 4.10	Représentation graphique des résultats de la deuxième question.	136
Figure 4.11	Représentation graphique des résultats de la troisième question.	137
Figure 4.12	Représentation graphique des résultats de la quatrième question.	138
Figure 4.13	Représentation graphique des résultats de la cinquième question.	139
Figure 4.14	Représentation graphique des résultats de la sixième question.	140
Figure 4.15	Représentation graphique des résultats de la septième question.	141
Figure 4.16	Représentation graphique des résultats de la huitième question.	143
Figure 4.17	Représentation graphique des résultats de la neuvième question.	145
Figure 4.18	Représentation graphique des résultats de la dixième question.	146
Figure 4.19	Représentation graphique des résultats de la onzième question.	147
Figure 4.20	Représentation graphique des résultats de la douzième question.	148
Figure 4.21	Représentation graphique des résultats de la treizième question.	149
Figure 4.22	Représentation graphique des résultats 2 de la treizième question.	150

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
CRD	Centre de Recherche et Développement
CA	Chiffre d'affaire
DMIM	Direction Marketing et Information Médicale
DAAS	Direction Audit, Analyse et Synthèse
DCI	La Dénomination Commune Internationale
DOI	Direction de l'Organisation et de l'Information
DPDI	Direction Partenariat et Développement Industriel
DSMQ/AF	Direction Système de Management de la Qualité et Affaire Pharmaceutiques
ENPP	Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique
GPE	Groupe Pharmaceutique
JO	Journal Officiel
IMS	Intercontinental Marketing Service.
LEEM	Les entreprises du médicament
LPA	Laboratoire Pharmaceutique Algérien
MSP	Ministère de la santé et de la Population
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Informatique et de la Communication
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PCA	Pharmacie Centrale Algérienne
PCH	La Pharmacie Centrale des Hôpitaux
PLV	La Publicité sur le Lieu de Vente
PSU	Prix Sorti Usine
SI	Système d'Information
SIM	Système d'Information Marketing
SPA	Société Par Action
UCE	Unité Commercial Est
UCC	Unité Commercial Centre

Sommaire :

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Le Système d'Information Marketing	5
Section 01 : Les Concepts Clés d'un Système d'Information	21
Section 02 : La Structure et Composants d'un SIM.....	42
Chapitre II : La Performance Commerciale	44
Section 01 : Le Concept de La Performance.....	58
Section 02 : Les Indicateurs de la Performance Commerciale	77
Chapitre III : Diagnostic de l'environnement de Groupe SAIDAL	80
Section 01 : Le Groupe SAIDAL.....	100
Section 02 : Diagnostic de l'environnement du Groupe SAIDAL.....	118
Chapitre VI : L'impact de SIM sur la Performance Commerciale de Groupe SAIDAL « Etude de Cas ».....	120
Section 01 : Le SIM de groupe SAIDAL.....	128
Section 02 : Méthodologie de l'Enquête et Analyse des Résultats.....	152
Conclusion Générale.....	154
Bibliographie.	
Annexes.	



**Introduction
Générale**

Introduction Générale :

Aujourd'hui, Le nombre d'entreprises ne cesse de s'accroître, vu l'expansion de la notion d'entrepreneuriat, ce qui engendre une concurrence très rude et qui poussent les entreprises à être plus efficace en matière de gestion et ce par souci de pérennité, la moindre erreur ou inattention se révélant fatale.

Le marketing fait figure de nos jours office d'arme redoutable et de loin non négligeable pour l'entreprise, et l'information devient la source de pouvoir pour les dirigeants, vu sa contribution dans la prise de décision, mais l'information ne peut pas servir aux dirigeants des entreprises, si elle n'a pas été traitée auparavant.

Les méthodes de collecte d'informations archaïques à travers des études de marché ordinaires qui fournissent souvent aux entreprises des informations irrégulières manquant de pertinence et de fiabilité, conduisent plus que jamais les décideurs à vouloir disposer d'outils en matière de processus d'information en mettant l'accent sur la nécessité d'intégrer dans leur organisme un système d'information marketing.

Le système d'information marketing est un outil essentiel dans la gestion de l'organisation, il permet à l'entreprise de maintenir une veille constante sur son environnement en fournissant l'information nécessaire au moment opportun, et par conséquent l'entreprise aura une meilleure visibilité sur son environnement et pourra faire face à la concurrence et garantir sa survie.

Deux règles s'appliquent aux entreprises voulant survivre, changer et s'adapter pour rester dans la course, car la performance commerciale de ces dernières ne dépend plus de leur seule capacité à produire, mais de réaliser ses objectifs au moindre coût et de garantir que les besoins de ses clients soient satisfaits.

Néanmoins, nombreuses entreprises algériennes négligent l'importance capitale du système d'information marketing et son rôle dans l'amélioration des différentes activités de l'entreprise et surtout son impact sur la performance commerciale. C'est la raison principale pour laquelle nous allons opter pour un thème de recherche intitulé : « l'impact d'un système d'information marketing sur la performance commerciale dans une entreprise pharmaceutique ».

Dans ce contexte la, nous nous sommes intéressées au marché pharmaceutique algérien et notre choix est porté sur le Groupe SAIDAL. Nous allons axés notre étude sur l’outil dont dispose l’entreprise « le SIM » pour s’y adapter, garder sa place sur le marché et faire face à l’agressivité commerciale de ses concurrents. et nous allons étudier et analyser son impact sur la performance commerciale du groupe SAIDAL

Notre préoccupation à travers cette recherche est de répondre à la problématique suivante :

Quel est l’impact du système d’information marketing (SIM) sur la performance commerciale du Groupe SAIDAL ?

Afin de bien exploiter notre problématique, il est important de la décomposer en 4 questions secondaires :

- Qu’est-ce qu’un système d’information marketing et quels sont ses concepts clés ?
- Quelle place occupe le système d’information marketing dans le système décisionnel?
- comment peut-on définir la performance commerciale et la mesurer ?
- Existe-t-il un impact du SIM sur la performance commerciale de Groupe SAIDAL ?

Et pour mieux cerner notre problématique on du élaborer un cadre de recherche qui s’appuie sur 4 hypothèses qui stipulent :

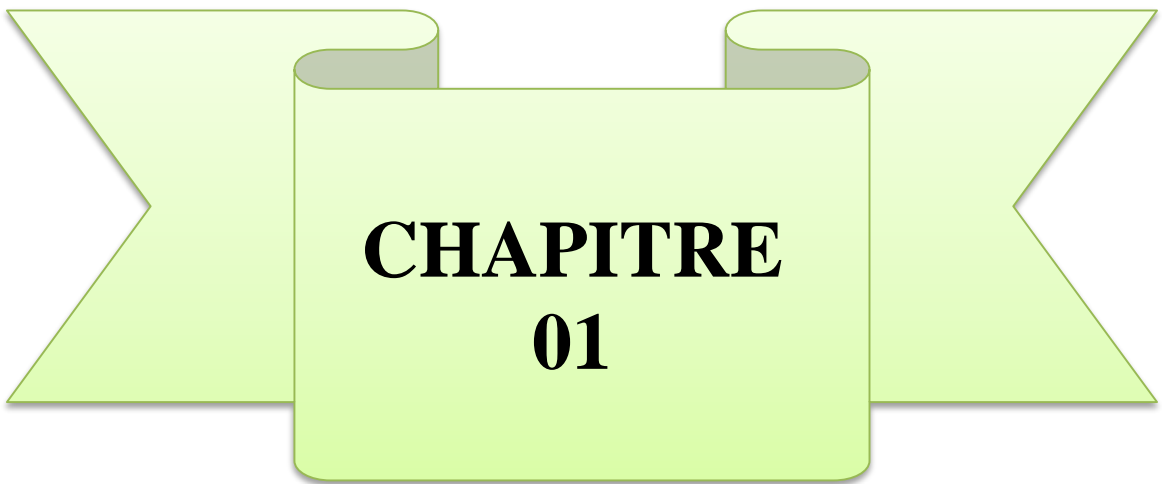
- H1 : le système d’information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données, procédures), permettant d’acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations afin de prendre les meilleurs décisions.
- H2 : le système d’information marketing est un élément essentiel dans la prise de décision et les managers l’utilisent assez souvent pour pouvoir prendre la bonne décision.
- H3 : la performance commerciale est l’atteinte des objectifs commerciaux de façons relative aux moyens engagés pour les atteindre, on peut la mesurer avec des indicateurs quantitatifs (CA et part de marché) et qualitatifs (le degré de satisfaction de la clientèle et l’image de l’entreprise).
- H4 : le système d’information marketing de Groupe SAIDAL a un impact important sur sa performance commerciale.

Pour mieux orienter notre travail de recherche, et confirmer ces hypothèses, nous avons eu des recours à une recherche documentaire, à des ouvrages, des sites internet, travaux universitaires et des documents remis par l'entreprise ainsi que le questionnaire distribués auprès des différents responsables de Groupe SAIDAL..

A ce propos, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres:

- Dans le premier chapitre nous parlerons du système d'informations marketing, ce chapitre est divisé en deux section : la première portera sur les définitions des concepts information, système et système d'information, et la deuxième section sera consacré au système d'information marketing, sa structure, ses composants et les conditions et l'importance de la mise en place d'un SIM au sein d'une entreprise.
- Le deuxième chapitre traitera la notion de la performance commerciale il est divisé en deux section : la première sera consacré à la définition de la performance, ses caractéristiques et outils de mesure, et la deuxième section portera sur la performance commerciale et ses indicateurs et modes d'évaluation.
- Dans le troisième chapitre nous essayerons d'analyser l'environnement du groupe SAIDAL. Pour cela nous allons structurer ce chapitre en deux sections, nous allons commencer par une présentation du Groupe SAIDAL, son organisme, ses filiales, projets et sa direction DMIM, ensuite nous allons étudier l'environnement de groupe SAIDAL et son positionnement sur le marché algérien et nous terminerons par une analyse complète SWOT.
- Le dernier chapitre est dédié à l'étude de cas, nous allons présenter d'abord le SIM de groupe SAIDAL et son rôle puis nous montrons son impact sur la performance commerciale du groupe a l'aide d'une analyse des deux indicateurs de la performance : le chiffre d'affaire et la part de marché dans la première section, et une analyse des résultats du questionnaire distribuée et en dernier nous allons essayer de proposer des recommandations.

Chaque chapitre est précédé par une introduction partielle annonçant ce qu'il renferme et suivi par une conclusion qui résume son contenu.



**CHAPITRE
01**

Chapitre 01 : le système d'information marketing

Introduction :

A travers ce chapitre, on va présenter le système d'information marketing qui est devenue un élément indispensable dans les entreprises modernes.

La première section est dédiée au système d'information et ses concepts clés, on va voir le concept information à travers ses caractéristiques (définition, qualité, besoin, types, sources... etc.), en suite le concept système et des définitions pour le clarifier, et enfin le système d'information.

La deuxième section est consacrée au système d'information marketing, sa définition, sa nécessité, son objet, son objectif, et on va présenter ensuite ses composants et sa structure pour qu'on voit son fonctionnement et son rôle.

Section 01 : les concepts clés d'un système d'information :

Dans cette première section, on va présenter les concepts suivants : information, système et le système d'information afin de mieux les clarifier.

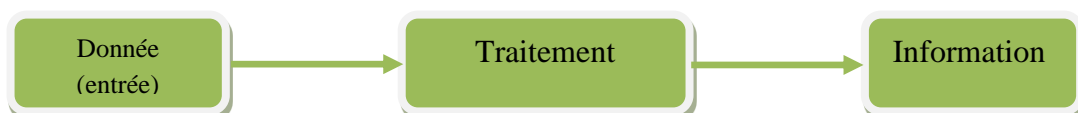
1.1. le concept information :

Avant d'essayer de donner une définition à ce concept, il s'avère important d'éliminer certaines confusions entre l'information et d'autres notions tel que :

- Donnée.
- Communication.
- Connaissance.

➤ **Information et donnée :**

Les données sont des faits qui n'ont pas encore été traités et dont on ne peut, à ce stade, tirer aucun enseignement. Par exemple, une simple opération de paiement ne nous dit pas si le paiement a été effectué en temps voulu et ne nous éclaire pas sur la situation du prêt.



Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions.

Information = Donnée + Modèle d'interprétation

La notion de modèle d'interprétation peut aller très loin, et une information n'est pas toujours facile à appréhender si on ne connaît pas le contexte sémantique auquel réfère le modèle d'interprétation.

➤ **Information et communication :**

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue). La communication est donc un processus intermédiaire qui permet l'échange d'informations entre les individus.

➤ **Information et connaissance :**

Une connaissance est tout un ensemble d'informations stockée par le biais de l'expérience ou de l'apprentissage (a posteriori), ou à travers l'introspection (a priori). Dans le sens plus large, il s'agit de la possession de multiples données interdépendantes qui, à elles seules, ont une moindre valeur qualitative.

1.1.1. Définition de l'information :

Le Petit Robert définit l'information comme étant : « l'ensemble des renseignements obtenus par quelqu'un, action de s'informer, de prendre renseignements ».

Selon Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI¹ l'information est : « tout élément susceptible de diminuer l'incertitude ».

Pour leur part Kenneth C. LAUDON et Jane P. LAUDON¹ définissent l'information comme : « données qui sont présentées sous une forme significative et utile pour les êtres humains ».

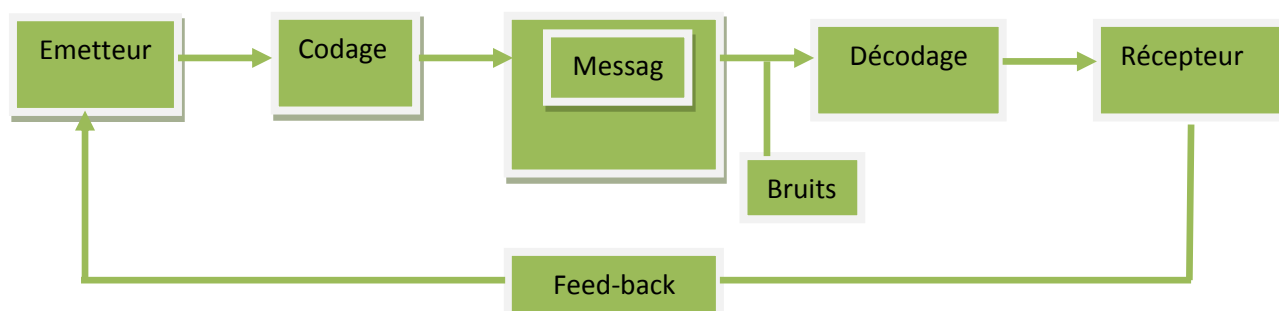
¹ Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Dunod, France, 2001, P308.

Enfin pour Michel DARBELET et Laurent IZARD² définissent l'information comme : « un élément central de la gestion de l'entreprise. À la différence d'une simple donnée, l'information est directement utile pour le décideur, et peut l'aider à optimiser ses choix »

On constate que ces définitions se complètent d'une part, et s'accordent d'autre part sur le fait que l'information est :

- Une connaissance communiquée
- Une représentation d'un réel donné
- Dépendante de plusieurs éléments illustrés dans le système de communication, (**Figure1.1**)

Figure 1.1 : Les éléments du système de communication



Source : Manuel MARTINER, Carole ONNEIN-BONNEFOY et Roberto ROMERO-AGUILA, *Action Commerciale*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1994, p 336

Cependant, la notion de l'information ne cesse de se développer avec le temps et selon les contextes. D'après Peter Drucker³, l'apparition de l'informatique de gestion dans les entreprises présente une nouvelle révolution de l'information qui remet en question la signification de cette dernière et son but, et amène à redéfinir les tâches à accomplir à l'aide de l'information.

Dorénavant, l'informatisation serait importante dans les entreprises et aurait des répercussions sur l'économie. En fait elle permet :

- La facilitation de l'accès à l'information recherché ;
- Le traitement rapide et enchaîné de l'information qui permet à son tour les gains du temps et

¹ Kenneth C. LAUDON et Jane P. LAUDON, *Les systèmes d'information de gestion*, Pearson Education, 2001, P08.

² Michel DARBELET, Laurent IZARD et autre, *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, édition Foucher, France, 1995, P270.

³ PETER Drucker, *l'avenir du management*, édition village mondial, Paris, 1999, P124.

l'élimination des tâches répétitives.

1.1.2. Typologie de l'information :

Il existe plusieurs classifications nous retenons les suivantes :

➤ **L'information formelle et informelle :** on désigne par informations informelles celles qui prennent généralement la forme des documents écrits ; quel que soit le support de ces documents : presse professionnelle, études oubliées, site web, dépôt de brevet...etc. alors que les informations informelles sont celles qui prennent formes d'observation ou sont de nature orale, elles peuvent être recueillies lors des salons, expositions professionnelles, colloques...etc.

➤ **L'information ouverte et fermée :**

Les informations ouvertes sont librement accessibles ; publiques ou semi-publiques. Tandis que les informations fermées sont des informations non rendues publiques.

➤ **L'information blanche, grise et noire :**

Ce type d'information met en évidence la classification de l'information selon la légalité d'acquisition :

- **L'information blanche :** est une information librement accessible à tous ; c'est une information ouverte qu'elle soit formelle ou informelle.
- **L'information grise :** est une information fermée et les méthodes d'investigation pour l'obtenir et peu ou assez agressive, sans pour autant tomber dans la l'illégalité et l'espionnage.
- **L'information noire :** elle constitue l'information obtenue illégalement par le biais de l'espionnage ou en violant des règles du droit.

1.1.3. Les sources d'information :

On distingue entre deux types de classification des sources, celle qui distingue les sources internes des sources externes, et celle qui distingue les sources primaires des sources secondaires.

➤ **Les sources internes :**

Les informations internes comprennent l'ensemble des informations produites et existantes au sein de l'entreprise ; par exemple les carnets de commande, les rapports d'activité, le fichier client...etc.

➤ **Les sources externes :**

Les informations externes sont l'ensemble des informations produites en dehors de l'entreprise et que celle-ci acquiert.

➤ **Les informations primaires :**

Informations créées par une étude de marché, pour un propos spécifique, et recueillies directement sur le terrain.

➤ **Les informations secondaires :**

Informations déjà collectées pour des raisons diverses, qui sont disponibles gratuitement ou contre rémunération, et qu'une étude de marché va chercher à exploiter.

1.1.4. La qualité de l'information :

La qualité de la prise de décision est liée étroitement à la qualité de l'information, cette dernière doit être :

- **Objective :** c'est une information écartée de tout sentiment de l'observateur, elle décrit objectivement la situation observée.
- **Fiable :** cela exige l'exactitude de l'information, pour en avoir confiance.
- **Pertinente :** elle doit correspondre aux besoins de l'utilisateur, en se rapportant à la question posée.
- une autre caractéristique de la qualité de l'information à savoir, la collecte et le traitement de l'information en temps réel (utile).

L'apparition de l'outil informatique dans les entreprises et les progrès accomplis dans ce domaine (Internet, base de données,...) permettent aujourd'hui d'une part, les liaisons rapides entre les hommes et d'autre part la sélection, le traitement, la conservation et la diffusion des données en temps opportun.

1.1.5. La nécessité de l'information :

Les entreprises d'aujourd'hui vivent dans un environnement où l'information est plus nécessaire que jamais. Le pape du management « Peter Drucker », identifie deux niveaux de besoin en information dans l'entreprise : Le premier niveau est lié à l'entreprise en général, et le deuxième concerne les dirigeants.

1.1.5.1. **L'information nécessaire pour l'entreprise :**

A ce niveau on parle d'informations dont tout le personnel de l'entreprise peut en avoir besoin, à savoir:

- **L'information de comptabilité:**

Afin d'avoir une vision plus claire sur leurs activités (flux physique et financier), les entreprises demandent une information comptable plus détaillée.

Dans ce sens, beaucoup d'entreprises sont déjà passées de la comptabilité analytique traditionnelle, au coût par activité (activity based costing). Cette méthode est apparue d'abord dans les industries manufacturières, où elle est maintenant d'un large usage, étant à être adopter par toutes les entreprises.

➤ **L'information de la réalité économique :**

L'entreprise doit bien connaître son marché et ses acteurs notamment ses concurrents (leurs coûts et leurs stratégies). Elle doit s'informer également sur toute la conjoncture économique (ouverture du marché, les coûts de la totalité de la chaîne économique, etc.) pour se situer par rapport à son environnement et affronter les concurrents sur un marché de plus en plus concurrentiel.

➤ **L'information créatrice de la richesse :**

La création de la richesse pour l'entreprise passe par une meilleure exploitation de l'information. Les entreprises sont obligées de disposer de certains types d'information pour comprendre certains types de situations, ce qui peut être acquis à travers quatre (4) sortes d'outils de diagnostic¹ :

1. L'information de base (ex : Les prévisions cash-flow et de trésorerie),
2. L'information sur la productivité (ex : EVA Economic Value Added),
3. L'information sur la compétence (ex : Détenir le Leadership),
4. L'information sur l'allocation des ressources rares (ex : capital et cela exige que l'on dispose de personnalités performantes).

Ensemble, ces informations constituent la boîte à outils du dirigeant pour la gestion des opérations courantes.

1.1.5.2. L'information nécessaire pour les dirigeants

S'il existe une information pour l'entreprise dans son ensemble, il en existe d'autres qui sont exclusivement vitales pour les dirigeants, et lui servent comme instrument pour des actions efficaces.

¹ PETER Drucker, Op.cit, P127.

Pour les acquérir, le dirigeant doit se poser deux questions :

1. Quelle information dois-je aux gens avec qui je travaille et de qui je dépens ? Sous qu'elle forme ? Selon quel calendrier ?

2. De quelle information ai-je besoin moi même ? Venant de qui ? Sous quelle forme? Selon quel calendrier ?

Autrement dit le dirigeant est à la recherche d'une :

➤ **Information organisée :**

L'organisation de l'information indique la forme sous laquelle on la présente pour qu'elle soit significative pour l'intéressé et utile pour son but (information sur tableaux pour faire une comparaison). Alors la même information peut être organisée de différentes façons selon le but qu'on se fixe.

➤ **Information à temps :**

L'obtention de l'information en temps opportun est nécessaire pour pouvoir anticiper les événements, les analyser et les comprendre et agir en conséquence d'une part, et se protéger de toute surprise désagréable d'autre part.

➤ **Information sur l'extérieur :**

Une entreprise ne peut jamais exister à l'écart de son marché et ses interactions, par conséquent aucun dirigeant ne peut s'abstenir de savoir ce qui passe autour de lui. L'information sur l'extérieur sera mieux acquise en allant soi-même (le dirigeant) observer directement ce qui se passe en dehors de l'entreprise.

1.1.6. Contenu et valeur d'une information :

Les individus ou organisations transforment les données pour obtenir deux types d'informations :

- Une information globale, permettant d'apprécier une tendance ;
- Une information détaillée, permettant de connaître les variations autour de la tendance.

Ici on en tire l'idée qu'une information a un contenu triple :

- **Un contenu sélectif :** c'est le volume d'information que contient le message.
- **Un contenu structurel :** il représente le degré de synthèse de l'information.
- **Un contenu métrique :** il équivaut au degré de précision de l'information.

Le coût d'une information est relativement facile à évaluer : il correspond à l'ensemble des sommes engagées pour acquérir l'information (recherche, traitement, stockage).

Par contre, une information n'a pas de valeur dans l'absolu : elle n'en a que par rapport à l'utilisation qui est faite de cette information.

Dans ce contexte décisionnel, la valeur de l'information peut être évaluée à partir :

- du pouvoir réducteur d'incertitude dans lequel se trouve le décideur ;
- de l'ampleur de la modification de la décision générée par l'information ;
- du coût de l'erreur que permet d'éviter l'information.

Ainsi, une étude de marché permet de réduire l'incertitude quant à la demande potentielle d'un produit, peut entraîner de profondes modifications du programme de production, et faire économiser à l'entreprise les coûts liés, par exemple, aux produits invendus.

La valeur d'une information dépend donc de sa qualité, c'est-à-dire de son utilité, de sa fiabilité, et de sa disponibilité.

1.2. Le concept système :

1.2.1. Définition du concept système :

Le Petit Robert définit le système comme étant : « Ensemble organisé d'éléments intellectuels ».

Selon Robert REIX un système est : « *un ensemble organisé : il n'est pas une simple juxtaposition d'éléments ; les différents éléments sont articulés, combinés pour répondre à des exigences précises d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication d'informations* ». ¹

Pour leur part Michel DARBELET et Laurent IZARD définissent un système comme : « *un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relation imbriquées* ». ²

¹ Robert REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, édition Vuibert, France, 1998, P76

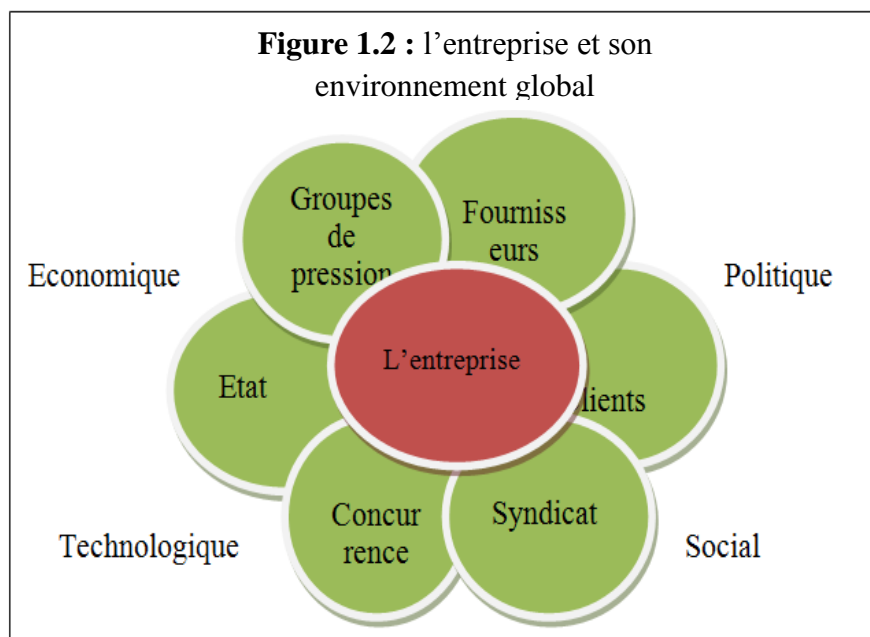
² Michel DARBELET, Laurent IZARD et autre, Op.cit., P262.

Nous retiendrons donc qu'un système est un modèle, une représentation du réel, composé d'un ensemble d'éléments en interaction, qui forment un tout organisé. Donc un système est un instrument de représentation du réel, dans sa complexité et dans son unité.

Selon STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, il existe deux grands types de systèmes :

« Les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse une approche sous l'angle de systèmes ouverts reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement »¹ (voir figure 2).

L'entreprise est perçue comme un système ouvert en interactions permanentes avec son environnement.



Source : STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo « *Management l'essentiel des concepts et pratiques* » 4^{ème} édition, Edition Pearson Education, France, 2004.

1.2.2. Les caractéristiques d'un système sont :

➤ **L'environnement :**

Pour une entreprise tout système est ouvert et dépendant de son environnement.

¹ STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, *Management l'essentiel des concepts et pratiques 4^{ème} édition*, Edition Pearson Education, France, 2004, P17.

➤ **La finalité du système :**

Un système est conçu dans un certain but.

➤ **L'autonomie :**

Un système s'adapte et acquiert de l'autonomie par apprentissage permanent.

➤ **L'auto organisation :**

Un système est capable de s'auto organiser en adaptant son comportement, ses activités et ses composantes à des situations variées.

➤ **Le principe de la complexité par le bruit :**

Ce principe consiste à considérer le bruit comme créateur d'informations, ainsi le hasard génère d'avantage de complexité organisationnelle, donc de richesse, que de désorganisation.

➤ **Le temps :**

Le temps est envisagé ici dans sa double dimension historique et prospective.

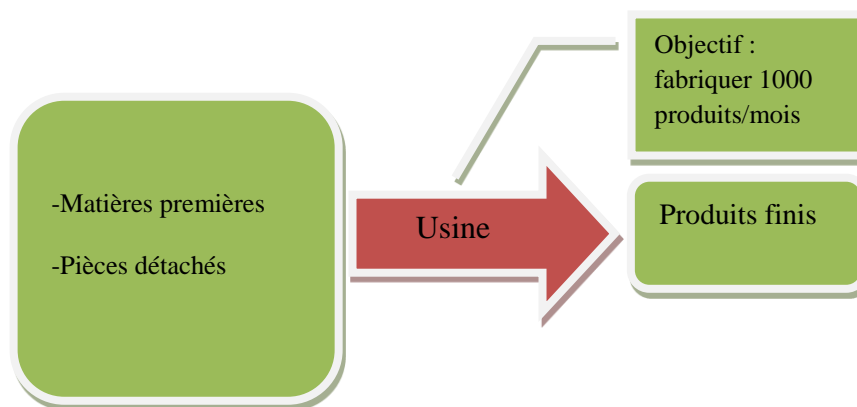
1.2.3. L'objectif d'un système :

Un système ne peut exister sans objectif. Autrement dit, l'objectif est la raison d'être de tout système.

En effet, l'ensemble des éléments qui interagissent dans le système sont organisés pour atteindre un objectif bien déterminé.

Le schéma suivant illustre ce qu'on vient d'expliquer :

Figure 1.3 : Objectif d'un système



Source : Dalila TAOURI, *Introduction aux systèmes d'information*, édition Pages Blues, Algérie, 2002, page : 10.

1.2.4. Typologie des systèmes :

Il est possible d'effectuer une classification des systèmes sur la base de leurs propriétés discriminantes.

Un système peut être :

- **Concret** : les éléments qui le composent sont, au moins en partie, des objets concrets.
- **Abstrait** : les éléments de ce système sont des concepts ou des procédures.

Et peut-être aussi :

- **Finalisé** : il est alors affecté d'un ou plusieurs objectifs précis.
- **Non finalisé** : le système n'est pas soumis à aucune finalité, voulue ou imposée.

Ou bien :

- **Ouvert** : il entretient alors des relations continues avec son environnement
- **Fermé** : isolé de son environnement, ce système peut connaître des phénomènes d'entropie. Il ne dispose pas, en effet, de l'énergie, des matières ou des informations nécessaires pour assurer sa régulation.

1.3. Le concept système d'information :

Historiquement parlant, c'est depuis la Grèce antique et les marchands phéniciens qui cherchaient à garder des traces de leurs activités qu'existe le système comptable, l'ancêtre indiscuté des systèmes d'information. Néanmoins, on pourrait même aller plus loin encore, comme le propose S. Amabile (1997)¹ : « *Le besoin de l'homme d'échanger, de communiquer ou de mémoriser des informations (des signes, des symboles, des dessins, etc.) semble remonter à la nuit des temps* »

1.3.1. Définition :

Il existe une grande variété de définitions du système d'information. Pour montrer son évolution dans le temps, nous en retiendrons les deux suivantes :

Selon (J.-L. Le Moigne, 1987) : « *La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations représentations de l'activité du système d'opération,*

¹ D'après PASCAL Vidal, Philippe PLANEIX et al, *systèmes d'informations organisationnels*, Pearson Education 2005, France, P4

puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision»¹

Plus récemment (F. Rowe et R. Reix, 2002) le définissent comme suite « *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* »²

Nous retiendrons donc qu'un système d'information est composé d'éléments divers (employés, règles, méthodes et ordinateurs) chargés de collecter les informations, les traiter et en fin les mettre à la disposition des responsables concernés.

1.3.2. Les finalités d'un système d'information :

Le système d'information a une triple finalité d'analyse des décisions, de contrôle de l'organisation et de coordination des différents sous-systèmes.

La décision :

Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des actions appropriées. Il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il possède donc une finalité d'aide à la décision.

Le contrôle :

Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant des informations concernant son passé. Cet historique des situations permet un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales.

La coordination :

Le système d'information doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action des différents sous-systèmes.

1.3.3. Les différents systèmes d'information:

On distingue sept principaux types de système d'information à savoir le système d'information pour dirigeants (SID), le système d'information de gestion (SIG), le système d'aide

¹ D'après PASCAL Vidal, Philippe PLANEIX et al, *systèmes d'informations organisationnels*, Pearson Education 2005, France, P4

² Idem, P4

à la décision (SAD), le système pour le travail intellectuel (STI), le système bureautique (SB), le système de traitement de transaction (STT) et le système d'information de veille (SIV) :

➤ **Le système d'information pour dirigeants (SID) :**

Système d'information au niveau de la stratégie d'une organisation conçu pour soutenir la prise de décisions non structurées au moyen de graphiques et d'outils de communication sophistiqués.

➤ **Le système d'information de gestion de l'entreprise (SIG)**

Ce système était destiné principalement à la gestion de l'information interne par la mémorisation des différentes opérations de l'entreprise.

Mais, il a évolué vers l'aide à la gestion (par l'établissement des rapports) puis vers l'aide au pilotage stratégique. Ainsi les données gérées par ce système sont destinées aussi bien aux opérationnels (principalement des données brutes) qu'aux cadres et décideurs.

Selon J. O'Brien, le système d'information de gestion se distingue par sa capacité à « *fournir aux gestionnaires l'information et l'appui dont ils ont besoin dans la prise de décision* »¹.

➤ **Le système d'aide à la décision (SAD) :**

Système d'information au niveau de la gestion de l'organisation qui combine des données avec des modèles analytiques sophistiqués afin de soutenir la prise de décision semi-structurée ou non structurée.

➤ **Le système pour le travail intellectuel (STI) :**

Système d'information qui aide les travailleurs de la connaissance à créer de nouvelles connaissances et à les intégrer dans l'organisation.

➤ **Le système de bureautique (SB) :**

Système informatique, comme les logiciels de traitement de texte, de courrier électronique et de planification, qui est conçu pour accroître la productivité des travailleurs des données dans le bureau.

¹ www.creg.ac-versailles.fr/article.php?id_article=52 - 37k, consulté le 23/06/2015 à 15h12.

➤ **Le système de traitement de transactions (STT) :**

Système informatisé qui exécute et enregistre les transactions quotidiennes et routinières nécessaires pour diriger les affaires d'une organisation ; ce genre de système soutient le niveau des opérations de l'organisation.

➤ **Le système d'information de veille (SIV)**

Ce système sert à surveiller l'environnement et produire de l'information pour les décideurs. Que ce soit par la définition de facteurs Clés de Succès (F.C.S), ou par la recherche d'informations précises.

Selon Rostaing : « *Le système de veille doit maîtriser parfaitement la collecte et le traitement des informations de type scientifique et technique, technologique, technico-économique, mais également financier, normatif et juridique* »¹.

On estime qu'une veille stratégique doit être faite par secteur pour être efficace. Car la sectorisation permet de définir des axes précis de collecte l'information.

1.3.4. Le rôle d'un système d'information :

On distingue deux rôles qui peuvent être joués par le système d'information dans l'entreprise².

➤ **Rôles fondamentaux :**

Les rôles fondamentaux sont : l'acquisition, le stockage, le traitement, et la sortie de l'information.

• **L'acquisition (input) :**

C'est le processus par lequel le système d'information collecte l'information. Il peut prendre des formes différenciées :

L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information. L'évolution technologique influence de façon importante les modes de saisie de l'information.

¹ Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, Op.cit. , P15.

² Idem, P13

Tableau 1.1 : Types d'informations collectées

Type d'information collectée	Exemple
Ecrite	Bon de commande Signature d'un ticket d'enregistrement d'une carte de crédit
Orale	Enquête sur le terrain Coup de téléphone vers un centre d'appels
Directe	Saisie directe des horaires lors de la recherche d'un billet d'avion Mise à jour d'une carte vitale
Mixte	Système à reconnaissance vocale Ecrans tactiles

Source : Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, *les systèmes d'informations organisationnels*, Pearson Education 2005, France

- **Le stockage :**

C'est le processus par lequel le système d'information conserve l'information collectée. A ce propos, on note que la diminution du coût et du volume de stockage de l'information a permis une explosion des capacités de stockage. De même, l'évolution parallèle du marketing vers le (one to one) réclame toujours plus d'informations concernant le client comme individu.

- **Le traitement :**

C'est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, pour qu'elle soit exploitable.

Le traitement est une tâche recouvrant de multiples facettes : calcul, comparaison, transformation, etc.

On définit souvent le traitement comme le processus par lequel une donnée (en entrée) se transforme en information (en sortie). Par là, on assimile le système d'information à un système de production qui va transformer une matière première (la donnée) en produit fini (l'information).

- **La sortie :**

C'est la mise à la disposition auprès de l'utilisateur final des informations traitées. Cette « restitution » prend des modalités tout à fait comparables aux entrées évoquées précédemment. Elle

peut être écrite (rapports financiers, comptes-rendus de réunion), orale (réponses automatiques des systèmes vocaux), ou directe (sorties sur écran, modèles).

➤ Rôles généraux :

Les systèmes d'information jouent plusieurs rôles possibles, notamment dans le cadre des processus de décision :

- Informer la décision, en apportant au décideur les informations qui vont l'aider à décider ;
- Enrichir la décision, c'est-à-dire lui fournir les outils nécessaires pour construire et prendre cette décision ;
- Contribuer à la création de valeur ajoutée, le management des systèmes d'information doit devenir un atout concurrentiel, les systèmes d'information constituent à la fois une source de réduction des coûts et un levier sur les ventes.

En générale le rôle de système d'information consiste dans :

- La matérialisation de l'information, c'est-à-dire être capable d'interpréter toute information importante ;
- La disposition en temps réel de ces informations afin de réagir en temps utile.

1.3.5. Le système d'information de l'entreprise:

L'entreprise est un système économique ouvert, formé par un ensemble d'éléments en interaction (Produits, bien, espèces...) sur lesquels s'opèrent des transformations qui ont pour but d'offrir sur le marché de façon rentable des prestations de biens ou services.

L'entreprise peut être donc décrite en terme de système, car elle forme un tout organisé, composé de multiples parties interconnectées, poursuivant un (ou plusieurs) objectif général.

Le système entreprise est constitué d'une imbrication de sous-systèmes. Chaque entreprise identifie arbitrairement les sous-systèmes qui vont déterminer son organisation et ses actions.

La principale décomposition du système entreprise distingue :

- **Les sous-systèmes d'information** : ensembles de moyens et de procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- **Les sous-systèmes de décision (ou de pilotage)** : ensembles de tous les éléments (personnel, procédures...) qui interviennent dans le processus de décision.

- **Les sous-systèmes opérationnels** : transformation de la matière première physique ou logique en produit ou service ; comme le système de production, le système financier, le système de gestion du personnel, etc.

1.3.6. L'apport du système d'information pour l'entreprise :

L'apport du système d'information pour une entreprise est plus que considérable. Grâce à la multitude d'informations fournies par le système d'information :

- Les dirigeants prennent leurs décisions avec plus de certitude, plus d'objectivité et un minimum risques.
- La réalisation des objectifs est planifiée, les moyens et les stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre sont explicités.
- L'organisation connaît et de ce fait suit l'évolution et les exigences de son environnement externe.
- La collaboration et la coopération entre les différents systèmes de l'organisation ainsi que leur coordination deviennent plus aisées.

1.3.7. Le système d'information et le système d'informatique :

La différence entre système d'information et informatique réside dans le fait que le système d'information comprend d'une part l'ensemble des informations accessibles par les agents de l'entreprise, d'autre part les processus de création, organisation, traitement et diffusion des informations et enfin les moyens mis en œuvre pour assurer ces processus dont les systèmes informatiques. Les systèmes informatiques ne sont donc qu'une part des systèmes d'information.

Section 02: La structure et les composants d'un système d'information marketing:

Ici dans cette section on va présenter le système d'information marketing à travers des définitions, son objet, ses objectifs, ses composants... etc.

2.1. Définition du SIM :

Le système d'information marketing peut se définir comme suit:

Un SIM est un « ensemble structuré et interactif de personnes, de machines et de procédures, destiné à produire un flux ordonné d'informations pertinentes, issues de sources intérieures ou

extérieures à l'entreprise, servant de bases à la prise de la décision dans les domaines de responsabilité spécifique de la direction marketing »¹ (Evrard et Le Maire, 1976).

Selon Kotler et Dubois ² : « Un système d'information marketing (SIM) est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures qui a pour objet d'engendrer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destiné à servir de base aux décisions marketing».

GAUTHY-SINECHAL (Martine) et VANDERCAMMEN (Marc) définissent le système d'information marketing (SIM) comme³: « un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures ayant pour objet de générer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise, destiné à servir de base aux décisions dans l'aires spécifiques de responsabilité du marketing».

ULRIKE (Mayrhofer) donne la définition suivante⁴:« le SIM est un réseau des relations structurées qui a pour objet d'engendrer un flux ordonné d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destiné à servir de base aux décisions marketing. L'information est recueillie à partir des états comptables et commerciaux, l'intelligence marketing, les études et les recherches marketing et les systèmes de modélisation et aide à la décision».

Nous retiendrons donc qu'un système d'information marketing est un ensemble structuré et interactif de personnes, de machines, de procédures destiné à produire un flux ordonné d'informations pertinentes, servant à la prise de décision dans le domaine marketing.

Le système d'information marketing (SIM) repose sur trois éléments principaux :

- Un ensemble de données internes,

On entend par « données internes » toutes les informations disponibles au sein de l'entreprise. Par exemple, le système d'information comptable d'une entreprise ne sert pas uniquement à

¹ Yves Evrard- Bernard Pras- Elyette Roux, *MARKET Etudes et recherches en marketing fondements méthodes*, éditions Nathan, 1993, P535.

² Philippe kotler et Bernard DUBOIS, *Marketing management*, 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P82.

³ GAUTHY-SINECHAL (Martine), VANDERCAMMEN (Marc) : *Etudes de marché, méthodes et outils*, 1^{ère} édition,

édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 1998, P24

⁴ ULRIKE (Mayrhofer) : *Marketing*, 2^{ème} édition actualisée, édition Bréal, Paris, France, 2006, P36

l'analyse financière; c'est aussi une importante source de données internes où le spécialiste en marketing peut puiser des renseignements très utiles.

- Un ensemble de données externes publiées par des firmes privées ou des organismes gouvernementaux.
- Un ensemble de données externes que l'entreprise recueille elle-même.

La définition du système d'information marketing sera plus claire à travers la présentation de son objet, ses objectifs, ses missions et ses composantes dans ce qui suit.

2.2. L'objet du système d'information marketing :

La matière première du contrôle est l'information. C'est aussi, bien sûr, une matière première essentielle de la planification et de toutes les décisions de l'entreprise. Plus l'entreprise est importante et plus la quantité d'informations nécessaires pour contrôler sa politique de marketing (et plus généralement ses activités) devient considérable. Pendant longtemps, le recueil et l'exploitation des informations nécessaires étaient laissés à l'empirisme et à l'initiative des responsables de marketing, chacun pour son propre compte. Mais on s'aperçoit maintenant que cet empirisme provoque plusieurs défauts graves :

- **Insuffisance des informations :**

Parce que les besoins d'information n'ont pas été prévus et planifiés, le jour où on a besoin, on ne les trouve pas ;

- **Excès d'informations inutiles :**

Pour éviter le danger précédant, on tombe parfois dans le défaut inverse qui consiste à noyer tous les responsables de l'entreprise sous des flots d'informations qui ne leur sont pas utiles ou qui ne leur seront pas peut-être utiles que six mois plus tard (mais, à ce moment-là ; ils ne les retrouvent plus) ;

- **Perte de l'information :**

Des informations importantes peuvent se perdre parce qu'elles ont suivi, dans l'entreprise, un circuit trop long, en passant entre les mains de personnes non intéressées. Elles peuvent aussi se

perdre parce qu'elles sont trop abondantes et qu'il n'existe pas de moyens suffisants de classement et de « retrouvailles » ;

- **Informations fausses ou incomplètes :**

Des informations peuvent être encore plus graves que pas d'informations du tout. Or, les risques d'erreurs sont nombreux tant au stade du recueil de l'information qu'au cours de ses circuits de transmission où elle se déformer ou s'appauvrir ; Temps et coûts excessifs de l'information, résultant de doubles emplois, de pertes, de défauts de classement, etc.

La prise de conscience, par les entreprises modernes, à la fois de l'importance de l'information et de la difficulté que comportent son recueil, sa transmission, son classement et sa diffusion, les a conduits à adopter, de plus en plus, des méthodes systématiques et à mettre en place, avec l'aide des ordinateurs, des « systèmes d'informations marketing » ou SIM.

2.3. L'objectif du système d'information marketing :

L'objectif fondamental du SIM est d'aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions. Pour cela, le SIM doit fournir l'information qui est utilisée par les gestionnaires pour réduire l'incertitude. Cette information doit être pertinente et s'inscrire dans la durée.

Le système d'information marketing sert à :

- contrôler l'activité commerciale :
 - statistiques de chiffre d'affaires
 - analyse des stocks (taux de rotation, stocks morts, etc.)
 - suivi des budgets commerciaux (publicité, coût de la distribution, etc.)
 - activité des vendeurs
- études de marché :
 - analyse des besoins des consommateurs
 - étude de la concurrence
 - étude de la distribution
 - suivi des lois, normes, etc.
- prévoir les ventes :
 - analyses statistiques

- étude de la distribution
 - suivi des lois, normes, etc.
- réaliser et suivre des actions commerciales :
- GRC : Gestion de la Relation Client
 - faire des publipostages, opération de phoning, etc.
 - Géomarketing

Aussi le SIM permet de :

- repérer les étapes de la prise de décision.
- définir les comportements d'achat du consommateur.
- s'adresser, de façon spécifique, aux différents types de clients.
- fidéliser la clientèle acquise.
- rentabiliser et d'optimiser des campagnes de publicité et de gérer commercialement les retours coupons.
- Analyser les actions passées et orienter la stratégie de l'entreprise à venir.
- Analyser les résultats enregistrés et les erreurs commises dans le passé pour en tirer des enseignements pour le présent et l'avenir.
- Facilite le choix du marché, le choix des produits et la définition de la gamme, la stratégie commerciale, la définition des politiques du mix-marketing.
- Fournit les informations nécessaires à chaque manager, en fonction de son rôle et de sa position hiérarchique afin de réaliser son travail.

2.4. Les missions du SIM :

Ainsi, les missions d'un système d'information marketing sont:

- **Mission de recueil :**

Cette mission commence tout d'abord par l'identification des besoins de l'entreprise, et des sources d'informations disponibles et utilisables, en vue de limiter le domaine de saisie.

Le recueil des informations peut être effectué par des entretiens, études de marché, etc.

- **Mission de transfert, stockage et manipulation :**

Cette mission consiste à la codification des données, à leur accumulation dans des bases informatiques, et à leur transformation. Elle demande des compétences humaines qualifiées avec des moyens matériels notamment informatisés. (Le développement dans le domaine d'informatique simplifie considérablement cette tâche).

- **Mission de communication (diffusion):**

C'est la tâche qui permet d'échanger les informations traitées entre les différents éléments du système d'information marketing. Les gens chargés de cette mission doivent assurer l'harmonie entre la forme sous laquelle l'information est offerte et le besoin exprimé par celui qui va l'utiliser.

En fait, à travers ces missions le système d'information marketing est censé constituer un équilibre entre ce dont les dirigeants estiment avoir besoin, ce dont ils ont vraiment besoin, et ce qui est rentable pour l'entreprise. Et alors, aider l'entreprise à optimiser sa décision marketing d'une part, et assister l'identification et l'évaluation des réactions de ses concurrents d'autre part.

Par ailleurs, le système d'information marketing est l'outil à partir duquel la fonction marketing planifie ses activités (en élaborant des prévisions de chiffre d'affaires et en budgétisant ses coûts), et évalue les marchés, et les offres de la concurrence.

2.5. Les composants d'un système d'information marketing :

Le système d'information marketing comprend quatre (4) composants, servant à la collecte de données internes et externes, notamment¹ :

Le système comptable, le système d'intelligence marketing, les études et recherches de marché et les systèmes de modélisation et d'aide à la décision. Les voici de façon plus détaillée :

➤ **Le système comptable :**

Le système comptable interne est utilisé par la plus part des dirigeants marketing pour contrôler les comptes rendus de commandes, ventes, inventaires et dettes. Il fournit l'information rapidement, étant donné que la plus part des organisations produisent des enregistrements des ventes mensuelles, ou hebdomadaires, etc. pour accompagner la gestion de l'entreprise.

Le système comptable sert à enregistrer les flux physiques et financiers, et présente une source d'information très riche Il s'articule autour du cycle commande -livraison -facturation pour

¹ LAMBIN (Jean-Jacques) et DE MOERLOOSE (Chantal): Marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition, édition Dunod, Paris, France, 2008, P142

fournir ce qu'on appelle les données secondaires internes qui, traitées, fournissent une base régulière de l'information utile aux gestionnaires.

➤ **Le système d'intelligence « renseignement » marketing :**

Selon Philippe Kotler et Bernard Dubois ¹« On appelle système d'intelligence marketing l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing. »

Le système d'intelligence collecte de l'information le plus souvent de façon informelle sur l'environnement et la concurrence à travers sources et moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés de l'évolution de l'environnement économique, social, politique du domaine d'activité dans lequel l'entreprise opère et d'évaluer en permanence les forces et faiblesses de la position détenue dans le marché de référence. Les moyens pour surveiller l'environnement sont multiples : journaux spécialisés, périodiques professionnels, congrès ou colloques. Les entreprises qui utilisent ce système de façon intégrée organisent des réunions régulières où l'information d'alerte ou de veille (intelligence information) collectée est discutée par les membres de l'équipe marketing.

➤ **Les études et recherche marketing :**

Le système de recherche marketing reprend souvent les études formelles qui sont menées pour résoudre un problème particulier. La recherche marketing spécifie l'information dont on a besoin pour adresser aux problèmes marketing spécifiques des techniques de collecte de données appropriées, l'analyse des données, et le rapport des résultats de la recherche avec ses implications. Dans cette optique, la recherche marketing n'est qu'une composante du système marketing. Le système d'information marketing est beaucoup plus large. La différence entre les deux réside dans le fait que la recherche marketing se fait à un moment donné pour un problème précis, alors que le système d'information marketing vise à recueillir et à transmettre de l'information sur une base continue. Les études de marchés sont l'outil préférentiel utilisé pour acquérir de l'information qui sera intégrée dans le SIM. Au sein du SIM, l'information apportée par la recherche marketing y est très souvent complétée par l'information déjà disponible (données secondaires). Elle doit être une préoccupation permanente qui n'est pas réservée à un moment privilégié, car face à la complexité de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise, l'information est une ressource rare qu'il convient de gérer.

¹ Kotler et Dubois, Op.cit., P139.

➤ **Le système de modélisation et d'aide à la décision :**

Pour Little¹ un système modélisation marketing est « un ensemble intégré de données, de procédures, d'outils et de techniques un (matériels et logiciels) qui permet à une organisation de collecter et d'interpréter de l'information afin de faciliter l'action marketing. »

La modalisation peut prendre différentes formes. Elle peut se limiter à une représentation c'est à dire une réalité comme elle peut également se présenter sous forme de démarche systématisée d'analyse. Une grille d'analyse opportunités- menaces, forces- faiblesses est une forme de modélisation.

Le système d'analyse étudie l'information depuis des sources variées (interne, veille-marché, recherche marketing) et construit un modèle d'analyse de marché. Il aide le décideur à utiliser l'information dont il dispose pour réduire l'incertitude attachée à un plan d'action. La modélisation vise à élaborer les modèles permettant d'expliquer, de prévoir et d'améliorer le processus commercial. Un système de modélisation marketing est destiné à fournir des éléments d'analyse sophistiqués face aux données et aux décisions marketing.

¹ Kotler et Dubois, Op.cit., P154.

Tableau 1.2 : Relation entre les différentes composantes du SIM, les informations disponibles et les analyses possible.

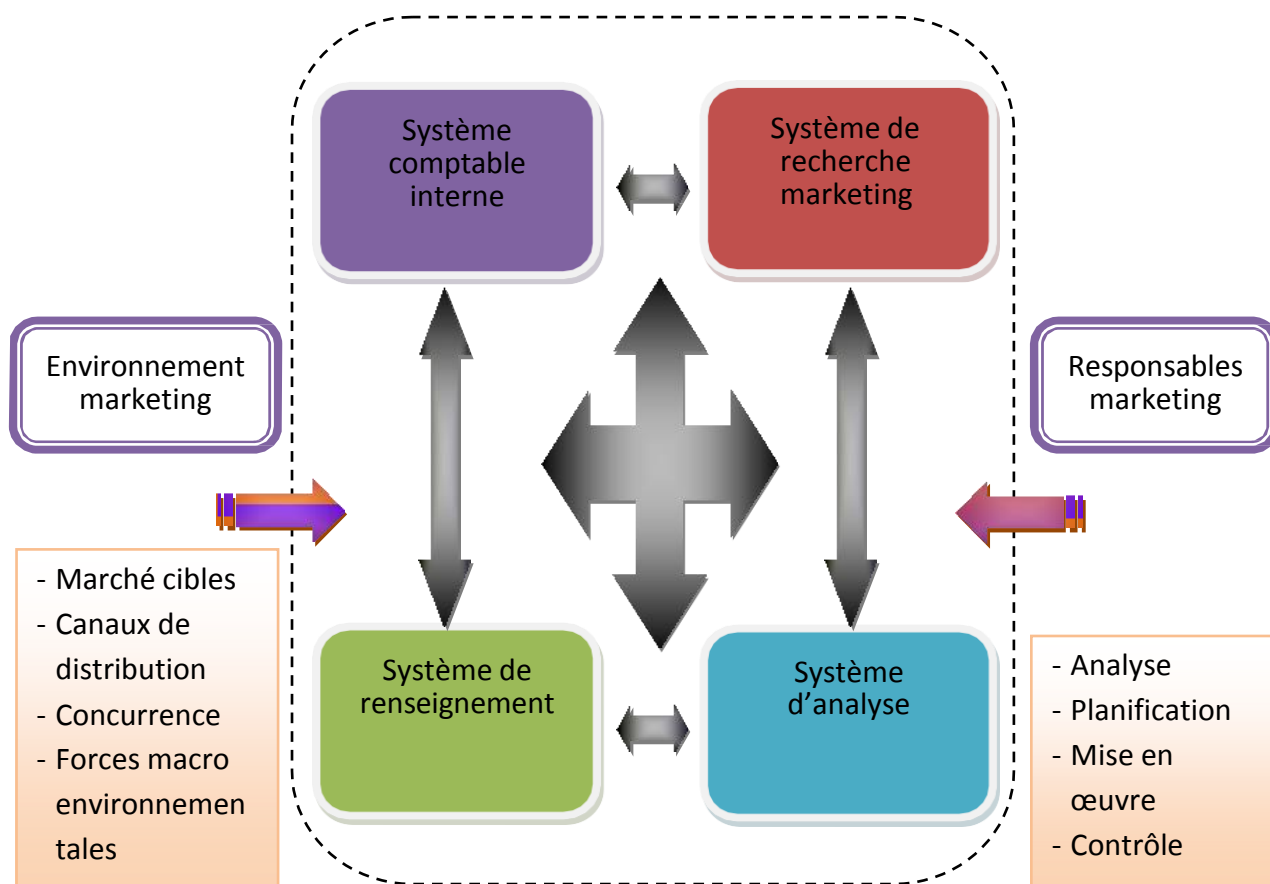
Composantes SIM	Informations disponibles	Quelques analyses possibles
Système comptable interne	<ul style="list-style-type: none"> Etat mensuel des ventilées par produit, gamme, clientèle, zone de chalandise, régions, pays ; 	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison de l'évolution des ventes (chiffre d'affaires et volume) par rapport à la période précédente ; Analyse de la pénétration commerciale par zone de chalandise, région, pays ; Evaluation de l'action de la force de vente ; Identification des variations saisonnières et prévision de croissance et des ventes.
Système de renseignement marketing	<ul style="list-style-type: none"> Informations périodiques et régulières centrées sur l'environnement et la concurrence ; Localisation des sources d'informations externes (journaux, périodiques), rapports des multi-clients internes (rapport de la force de vente), service de surveillance de la concurrence, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de corrélation entre les ventes et les actions de promotion ; Analyse de corrélation entre les ventes et les actions de concurrents ; Evaluation des impacts des promotions (publicité, PLV, etc.) ; Analyse des actions des concurrents ; Produits, gamme, prix, distribution, promotion, publicité, sponsoring, communication, etc. ; Analyse des stratégies de concurrents
Système de recherche marketing	<ul style="list-style-type: none"> Informations ponctuelles nécessaires à toute décision marketing ; 	<ul style="list-style-type: none"> Intérêt des consommateurs pour une nouvelle gamme ; Mesure de l'efficacité de la campagne de communication.
Système d'analyse marketing	<ul style="list-style-type: none"> Traitement et analyse des informations recueillies par un des trois systèmes précédents. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la performance de l'entreprise ; Analyse de la part de marché ; Evaluation de l'attractivité produit-marché ; Appréciation de la compétitivité de l'entreprise.

Source : Martine GAUTHY-SINECHAL et Marc VANDERCAMMENT, *Etudes de marchés : méthodes et outils*, 2^{ème} édition, Berti édition, France, 2005, page : 34.

2.6. La structure d'un Système d'information marketing :

Le suivant schéma résume la structure et les différents sous-systèmes d'un SIM :

Figure 1.4 : la structure d'un SIM.



Source : <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid/simk.htm>.

2.7. La mise en place du système d'information marketing :

Pour mettre en place un Système d'information marketing au sein d'une entreprise il faut :

- Interroger les utilisateurs, leur demander :
 - Leurs besoins d'information (définition des concepts)
 - L'utilisation qu'ils en auront
 - La fréquence
 - Le type de support
- Synthétiser les besoins des utilisateurs :
 - Vérifier la cohérence des demandes
 - Éliminer les demandes irréalisables

- Les regrouper par theme
- Uniformiser les demandes
- Modéliser le système, définir :
 - Les sources et modes d'acquisition
 - Les modes de contrôle et stockage
 - Le concept, la fréquence et le mode de distribution des informations
- Tester le système :
 - Constituer des bases de données de test
 - Mettre en place le système partiellement
 - Le tester et corriger les problèmes
- Mettre en place définitivement :
 - Compléter les bases de données
 - Mettre en place le système définitif
 - Faire les ajustements si nécessaire

2.7.1. L'importance de la mise en place d'un SIM :

Il ne faut pas confondre entre la recherche marketing et le système d'information marketing, car la première n'est qu'une composante du deuxième.

Le système d'information marketing est beaucoup plus large. Selon LAMBI et CHUMPITAZ : « *La différence entre les deux réside dans le fait que la recherche marketing se fait à un moment donné pour analyser un problème précis. Alors que le système d'information marketing vise à recueillir et à transmettre de l'information sur une base continue* ». ¹

De ce fait, il s'avère que l'importance majeure de la mise en place d'un système d'information marketing est la diffusion sous forme de flux continu et organisé d'informations pour permettre le suivi en permanence, voire même, l'anticipation de l'évolution des besoins et attentes du marché.

Par ailleurs, l'importance du système d'information marketing réside aussi, dans le fait qu'il permet d'acquérir et de disséminer les informations portant sur les marchés à tous les niveaux de

¹ Jean Jaques Lambin et Ruben Chumpitaz, *Marketing Stratégique et Opérationnel*, Edition DUNOD, Paris, 5^{ème} édition, 2002, P116.

l'entreprise en vue de faciliter la prise de décision, et réaliser l'intégration de tout le personnel d'une part.

Et d'autre part :

- L'évaluation de l'utilité véritable des différentes informations ;
- La simplification et la clarification des supports échangés ;
- La comparaison du savoir faire de l'entreprise et de le développer ;
- Le choix des projets ;
- La mise en place d'un projet d'innovation ;
- Le recentrage ou au contraire diversification des activités de l'entreprise ;
- L'achat ou vente des licences.

En outre, la mise en place du système d'information marketing pour une entreprise, est censée permettre l'allègement, voire les résolutions des certains problèmes tels que :

- Le non pertinence des informations disponibles.
- L'abondance des informations (traitement inefficace).
- La dispersion et gâchage de l'information dans l'entreprise (présentation peu opérationnelle).
- La mauvaise circulation des informations ou son absence en temps opportun.

Néanmoins, cette importance demeure théorique en l'absence d'une volonté réelle à formaliser et mettre en place un tel système. Qui, de sa part, requiert l'existence de certaines conditions.

2.7.2. Les conditions à réunir pour la mise en place d'un système d'information marketing :

La démarche de mise en place d'un système d'information marketing n'est pas aisée, car elle nécessite la réunion de certaines conditions.

La principale condition, dépend de l'état d'esprit des dirigeants. C'est-à-dire, la prise de conscience de ce qui se passe sur le marché « opportunités et menaces », et la perception de la nécessité de procéder à une telle implantation :

Puis, en second lieu¹ ;

- Une maîtrise des technologies de l'information ;
- Des actions de sensibilisation et de formation afin d'éviter un rejet des nouvelles méthodes de travail par le personnel ;
- Une méthode rigoureuse dès le départ pour cerner les besoins et identifier correctement les systèmes d'informations pertinents de l'organisation, ce qui permet d'élaborer l'architecture d'information générale qui servira à son tour de plan pour la mise en oeuvre de systèmes d'information intégrés.

Nous essayons de répartir ces conditions et autres, sur les principaux services de l'entreprise, pour avoir une image plus claire.

A. La direction générale :

La direction générale doit assurer une organisation favorable, pour la mise en place d'un système d'information marketing à travers :

- Une coordination basée sur le travail en équipe ;
- La création d'un climat de communication meilleure ;
- La définition des responsabilités de chacun des acteurs de l'entreprise ;
- L'allocation des ressources financière nécessaires.

B. La direction des ressources humaines :

Dans le même sens. La direction des ressources humaines est invitée à favoriser :

- Un Acquis et une compréhension suffisante des technologies de l'information ;
- L'ergonomie et la formation continue (participation aux séminaires et meetings);
- La motivation de ceux qui animent le projet de cette mise en place;
- Le recrutement des personnes compétentes, notamment en matière de marketing et informatique ;
- La participation du personnel au processus de changement, pour intégrer les technologies de l'information.

¹ Dr.A.SLAOUTI, *Méthodologie d'identification des systèmes d'informations pertinents*, La revue des sciences commerciales, numéro 01, 2002, P110.

C. Service informatique :

Le service informatique joue un rôle déterminant dans le cadre du système d'information marketing. Ce dernier doit répondre à certaines exigences telles que :

- La possession des compétences métier (des hommes spécialisés et doués dans le domaine informatique) ;
- Savoir concevoir et piloter des infrastructures en réseaux ;
- L'acquisition des nouveaux équipements d'informatique et logiciels (système de modélisation) ;
- Etre au courant des évolutions de la technologie de l'information (innovation des réseaux de communication).

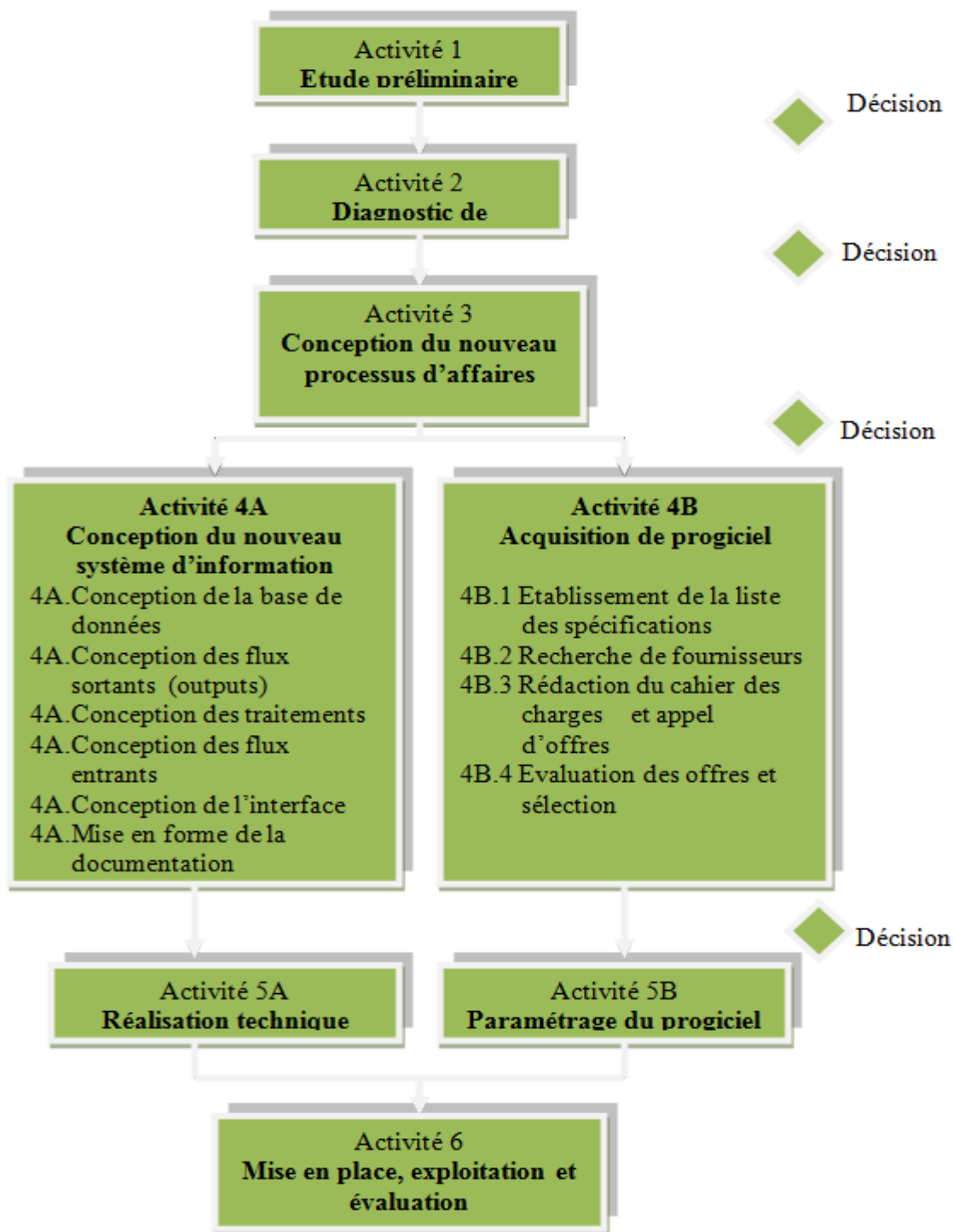
D'une manière générale, les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un nouveau système d'information reposent notamment sur :

- Une bonne évaluation et hiérarchisation des données utiles,
- Une prise en compte du contexte de travail des utilisateurs futurs, ce qui implique de porter une attention extrême à la présentation et à l'ergonomie des données ;
- Un plan de déploiement séquencé favorisant l'apprentissage de l'outil par les personnels concernés (vendeurs, services clients...).

2.8. Démarche à suivre pour la conception d'un Système D'information Marketing :

Comme tout système d'information, la conception du système d'information marketing doit passer par les activités suivantes :

Figure 1.5 : Conception d'un SIM



Planification - contrôle - documentation - gestion des bénéfices

Source : Suzanne Rivard Jean Talbot, *le développement de systèmes d'information*, 3^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, P242.

➤ **Conception de la base de données :**

- Cette tâche consiste simplement à identifier les besoins en information des utilisateurs de ce SIM, mais la difficulté est de déterminer la liste des données voulue par l'utilisateur qui, par prudence peut demander des informations inutiles, ou l'inverse.

Pour remédier à cela, les experts proposent quelques astuces :

- ◆ Interroger l'utilisateur sur ce dont il a besoin ;
- ◆ Elaborer un benchmarking auprès des entreprises de même taille ayant déjà mis en place un SIM ;
- ◆ Effectuer une synthèse à partir des caractéristiques de la tâche à soutenir
- ◆ Découvrir à partir d'expérimentation.

➤ **Conception des flux sortants (output) :**

Pour cette tâche on détermine le contenu en information, le volume, la fréquence de production et de la destination.

Les principaux outputs se déterminent lors de la conception de la base de données.

➤ **Conception des traitements:**

La conception des traitements consiste à effectuer l'analyse des requêtes (s'assurer que le design de la base de données permet la production des outputs) et des mises à jours (maintenir à jour l'information contenue dans la base de données).

➤ **Conception des flux entrants :**

Etroitement liée à la précédente, cette conception comporte quatre tâches : l'identification des éléments d'information à saisir, l'identification des sources des éléments à saisir, la composition des flux entrants et la détermination des validations à effectuer pour chaque élément d'information à saisir.

➤ **Conception de l'interface humain-machine :**

C'est une tâche consistant principalement en l'ergonomie en s'appuyant sur *les sept principes généraux* (Joseph Dumas)¹ suivants :

¹ Suzanne Rivard Jean Talbot, *le développement de systèmes d'information*, 3^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, 2004, P274.

- S'assurer que l'utilisateur soit en contrôle du système, c'est à dire qu'il soit toujours capable d'indiquer au système les actions à accomplir ;
- Concevoir le système en fonction de l'habilité et de l'expérience des utilisateurs ;
- Etre cohérent dans les termes, les format et les procédures utilisées ;
- Dissimuler aux utilisateurs les rouages internes des logiciels et matériel qui ont été utilisés pour créer le système ;
- Fournir de la documentation à l'écran ;
- Réduire au minimum la quantité d'information que l'utilisateur doit mémoriser durant l'utilisation du système ;
- Se baser sur les principes reconnus du graphisme lorsqu'on dispose l'information à l'écran et sur papier.

NB : Pour une ergonomie effective, la formation continue des utilisateurs, est un meilleur instrument pour mettre à jour leurs connaissances et développer les compétences.

A. Conception des outputs :

Les formats des outputs et inputs doivent aller au-delà de l'esthétique, ils doivent aider l'utilisateur à accomplir sa tâche. Leur destination, leur fréquence et leur volume. La conception des outputs est composée de deux éléments.

➤ **Choix du soutien de l'information :**

- ◆ L'output doit être envoyé à des personnes à l'extérieur de l'entreprise
- ◆ L'output doit être conservé pour utilisation ultérieure
- ◆ La qualité du papier
- ◆ La grandeur de la page
- ◆ Le choix d'une imprimante

➤ **Conception de la disposition de l'information sur le soutien :**

Après avoir déterminé le soutien, on doit choisir la disposition de l'information qui permettra de mieux faire ressortir le message que l'output doit véhiculer.

Les outputs peuvent être sur papier (Imprimés : en colonne, en ligne) et des outputs à l'écran.

➤ **Mise en forme de la documentation :**

La mise en forme de la documentation consiste à examiner tous les éléments de la documentation, afin de s'assurer qu'elle soit complète. Il s'agit ensuite d'en organiser les diverses composantes de façon à présenter une image claire de système.

➤ **Validation du système :**

La collaboration étroite avec les utilisateurs sera nécessaire pour valider le modèle du système, c'est à dire déterminer si le modèle proposé répond bien aux questions quoi ? Et pourquoi ?

La tâche de validation exige un examen de la documentation afin de déterminer si le système produit des outputs désirés par l'utilisateur, et si les caractéristiques de la base de données, et traitements, les flux entrants et leurs sources correspondant à la réalité de l'organisation.

Bien entendu, toutes ces vérifications ont été faites au cours de la conception. La validation peut en quelque sorte être considérée comme un dernier contrôle de qualité de système.

Les données rassemblées au cours du diagnostic de l'existant seront très précieuses lors de la validation. En effet, on pourra les utiliser afin de déterminer si le modèle élaboré tient compte des contraintes organisationnelles et aussi s'il participe à l'atteinte des objectifs établis par les utilisateurs.

2.10. Le mécanisme de la prise de décision :

En dépit de son importance majeure, le recueil ou organisation de l'information ne présente pas une finalité en elle-même. Mais, c'est une matière indispensable pour aider à la prise de décision. Ainsi, J. Newman dit que « le point de départ logique d'une discussion sur l'utilisation de la recherche n'est pas la recherche elle-même mais la prise de décision »¹.

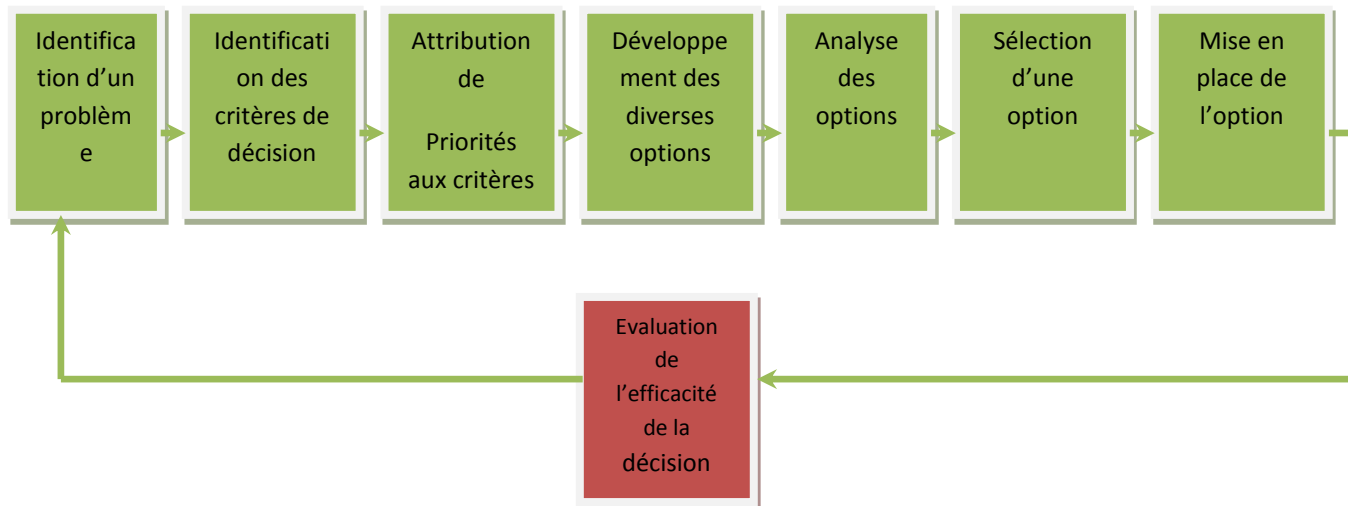
En d'autres termes, l'information n'est qu'un maillon du processus décisionnel.

¹ PASCAL Vidal, Op.cit, P35

➤ **Le Processus décisionnel :**

Robbins & DeCenzo définissent ce processus comme étant une : « série de huit étapes successives, allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité, dans un contexte de gestion de problème ou de saisie d'opportunité »¹.

Figure 1.6 : le processus décisionnel



Source : schéma Stephen Robbins & David DeCenzo, *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson Education, France, 2004, P19.

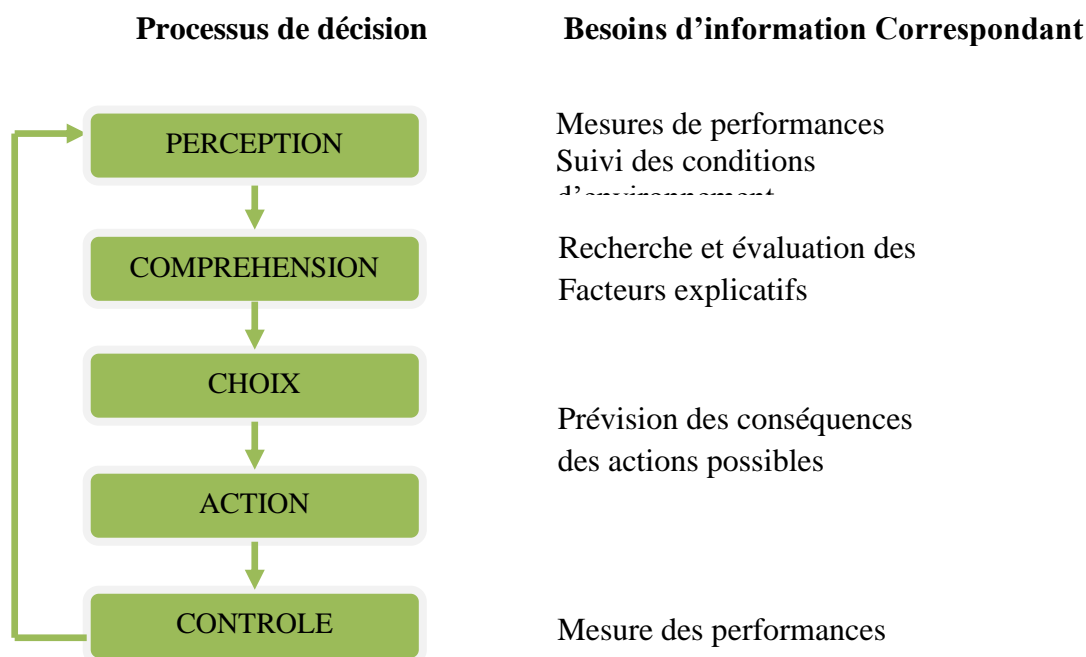
Les décisions peuvent être :

- ◆ Stratégiques ;
- ◆ Concernant les processus ;
- ◆ Relatives à la qualité ;
- ◆ En rapport avec la capacité (la localisation et le déploiement) ;
- ◆ Opérationnelles.

Toute décision doit suivre généralement les étapes suivantes (**figure 1.7**) :

¹ Stephen Robbins & David DeCenzo, Op.cit,P19

Figure 1.7 : Les liaisons information/décision



Source : ATMAR Tragul, *Diagnostic des décisions stratégiques*, édition Nouvelle Edition, Paris, 1993.P75

➤ **La perception :**

La perception signifie la prise de conscience (par les dirigeants de l'entreprise) qu'un problème (ou opportunité) se pose, et à résoudre avec une certaine urgence et une importance.

Les informations nécessaires ici peuvent être les chiffres de ventes, les parts de marché mesurées par les panels de consommateurs ou de distributeurs, afin de comparer les performances avec les prévisions et objectifs de l'entreprise. Comme ça peut être sur les changements de l'environnement qui vont influencer sur le comportement futur de la firme.

➤ **La définition et analyse :**

Il s'agit à ce stade de chercher à comprendre le problème posé, et d'en expliquer l'origine pour pouvoir passer à l'action de façon efficace. Cela exige une analyse causale des facteurs qui ont déterminé la situation d'une part, et les moyens d'action de l'entreprise d'autre part.

Cette représentation peut être implicite au processus mental du manager, ou explicitée et formalisée sous forme de modèles.

➤ **La prise de décision :**

C'est à ce niveau que se place le véritable rôle du responsable, qui se trouve confronté à un ensemble d'alternatives, entre lesquelles il doit choisir en fonction de ses objectifs et leurs espérances.

Le choix entre les décisions alternatives identifiées doit être basé sur des prévisions ou à des estimations permettant l'évaluation des conséquences de chacune des actions possibles.

➤ **La mise en œuvre :**

C'est la phase d'exécution au cours de laquelle sont mobilisés tous les moyens qui doivent contribuer à la réussite de la solution qui a été retenue.

➤ **Le contrôle :**

Le contrôle est une action qui débute et persiste durant la mise en œuvre de la décision pour vérifier que les effets de la décision sont conformes aux objectifs visés, et essayer de corriger les erreurs commises en analysant les écarts objectifs/résultats.

Pour ce, on fait appel à des mesures de performance de réalisation, dans un processus de « feedback » illustrant bien la notion de permanence de l'information ; le choix doit être raisonné et mis en cause, explicitement ou implicitement.

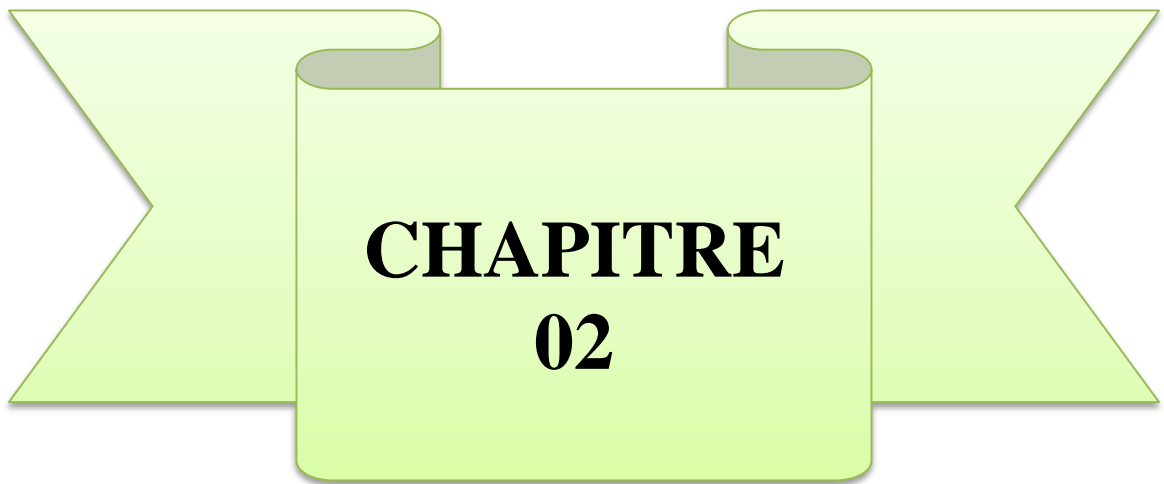
Conclusion :

A l'issue de ce chapitre, nous réalisons que :

- L'information avec ses différentes caractéristiques qui se valorise davantage doit être soumise à certaines manipulations pour entrer dans un système permettant de l'exploiter.
- Le système d'information marketing se compose d'un ensemble de sous-systèmes en interaction, leur ultime finalité est la fourniture d'information régulière et utile pour l'optimisation de la décision marketing. Ces composants sont le système comptable, le système des études marketing, le système d'intelligence marketing et le système de modélisation.
- Les systèmes d'information jouent un rôle important dans la performance des entreprises.
- Le processus de décision doit se baser sur l'information qui représente le point de départ de toute décision rationnelle.

Bien entendu, Le système d'information marketing se compose d'un ensemble de sous-systèmes en interaction, leur ultime finalité est la fourniture d'information régulière et utile pour l'optimisation de la décision marketing. Ces composants sont le système comptable, le système des études marketing, le système d'intelligence marketing et le système de modélisation.

Après avoir traité dans ce chapitre la notion de l'information et ses caractéristiques, le système d'information et son rôle et enfin le système d'information marketing et ses composants, il nous reste donc de présenter la notion de la performance commerciale dans le deuxième chapitre.



CHAPITRE
02

Chapitre 02 : la performance commerciale

Introduction :

Le concept de la performance est aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques et discours des dirigeants au niveau des entreprises, car il est souvent confondu à des notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Pourtant la définition de cette première n'est pas une tâche simple, il s'avère qu'on peut la mesurer et l'améliorer, tout en identifiant ses sources.

Dans ce chapitre nous essayons de montrer l'ensemble des définitions de la performance et la performance commerciale d'une entreprise et aussi les indicateurs qui concernent l'étude qualitative et quantitative. Pour cela nous avons structuré ce chapitre en deux sections, la première présente la performance la seconde traite les indicateurs quantitatifs, qualitatifs et le pilotage et moyens pour améliorer la performance commerciale.

Section 01 : le concept de la performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, les facteurs, les théories et ses caractéristiques.

1.1. Définition de la performance :

La performance d'entreprise se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité, donc de ses résultats. Si la vision est juste, elle n'en est pas moins incomplète. En effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs stratégiques.

Etymologiquement, « La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir »¹.

Pour A.KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »².

La performance traduit donc deux phénomènes :

¹ BOURGUIGNON, (A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition Economica, Paris, 1996, P20.

² KHEMAKHEM, (A) : *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, P311.

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

De leur côté, PIERRE BESCOS et CARLA MENDOZA¹ résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément.
- Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Cette définition repose sur les notions de la valeur, de coût et d'action stratégique.

- La valeur est de jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- Un levier d'action est une cause de performance (un facteur ayant une influence sur les enjeux de performance par processus, donc sur les objectifs stratégiques) sur laquelle l'entreprise a choisi d'agir.

Alors la performance reste une affaire de perception, elle est relative à son utilisation. En effet, HENRI MAHE DE BOISLANDELLE² constate que le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action ;
- La performance est succès ;
- La performance est action.

1.2. Les différents concepts de performance :

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. On retrace ci-après l'évolution du concept de performance dans le temps. On aborde ensuite la

¹ P.BESCOS, C.MENDOZA : *Le management de la performance*, édition Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P219.

² H.M DE BOISLANDELLE : *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, éd. Economica, Paris, 1998, P318, 319.

vision financière de la performance. Puis, on présente la notion plus large de la performance. Enfin on conclut les risques lié à l'instrumentalisation de la performance.

➤ **Un concept évolutif dans le temps :**

La performance est une notion passe-par tout qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux (02) composants :¹

- Une mesure des résultats obtenus rapportés aux moyens utilisés pour l'obtenir : la rentabilité financière ;
- Une relativisation de la mesure en fonction des contextes et/ou du niveau de risque pris : la relativisation de la mesure peut passer par une comparaison avec un référentiel.

➤ **La performance financière ou unidimensionnelle :**

Est basée sur le droit des affaires des différents pays qui postulent généralement que l'objectif des firmes est de maximiser les intérêts des actionnaires assimilés à des créanciers résiduels.

Dans cette perspective l'actionnaire doit être rémunéré d'une part pour son apport en capital et d'autre part pour la part de risque supplémentaire qu'il supporte en cas de faillite. Ce mouvement de fonds a connu son apogée avec la notion de valeur développée depuis les années quatre-vingt et généralisée durant les années quatre-vingt-dix. L'intitulé « création de valeur » est en effet de portée générale alors que dans les faits il signifie « création de valeur pour l'actionnaire ». On parle alors de création de valeur actionnariale.

L'entreprise performante est une entreprise qui crée la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur repose ainsi sur une définition particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.

➤ **La performance élargie ou multidimensionnelle**

Deux (02) postures principales peuvent alors être adoptées :

¹ BARABEL, (M) et MEIER, (O): *Manageor*, édition DUNOD, Paris, 2006, P346.

- L'analyse de la firme en termes de processus clé de création de valeur dont la performance conditionne l'ensemble des performances intermédiaires valorisées par les partenaires de la firme ;
- La recherche d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnelle, composé d'indicateurs partiels agrégés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche vise ainsi à construire un outil de mesure directe de la performance organisationnelle.

1.3. La distinction entre la performance et les notions voisines :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

➤ **L'efficacité :**

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* »¹.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court termes, est d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

EFFICACITE = RESULTATS ATTEINTS / OBJECTIFS VISES

¹ H.M.BOISLANDELLE :Op.cit., P139.

➤ **L'efficience :**

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc....) nous considérons que « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »¹.

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machines, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production,...etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

➤ **L'effectivité :**

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »².

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante.

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

Enfin, la performance est un mot-valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec la performance.

¹ H.M.DEBOSLANDELLE : *Gestion des ressources humaines dans la PME*, economica, 2^e édition, Paris, 1998, P140.

² J.L.LEMOIGNE : *L'évaluation des systèmes complexes*, in système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, P203.

1.4. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clés est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

Ces facteurs sont les suivants :

- **les clients** doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- **La mission et les objectifs** doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- **Les produits et les services** doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût ;
- **Les processus** doivent être efficaces et efficients ;
- **L'information** doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **La technologie d'information, de communication et de production** doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- **Les ressources humaines** doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- **Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail** doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- **Les indicateurs de performance** doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise».

1.5. Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants¹ :

- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;

¹ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition Dunod, Paris, 2002, P168.169.

- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).
- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose, d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs, etc.) ;
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison). Multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

1.6. Les types de performance :

Au terme de l'ensemble de ses processus la performance d'ensemble de l'entreprise intègre les moindres coûts (le juste utile et nécessaire) mais aussi, à travers la compétitivité, la satisfaction et le prix, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs perçues par le client. La problématique fondamentale de l'entreprise repose sur l'adéquation de son offre avec ses marchés, dans la perspective de rentabilité des ressources engagées.

La compétitivité dépend de sa performance globale :¹

- La première, en vision externe à partir des marchés qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation ;
- La seconde, en vision interne à partir de la maîtrise des processus et des activités qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

¹ CASTELNAU, (J) et autres : *le pilotage stratégique*, édition d'organisation, Paris, 2001, P78.

Tableau 2.1 : la performance externe et la performance interne.

La performance externe	La performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.	Est tournée vers les managers.
Porte sur les résultats, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à parti des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH, (B) et GOUJET, (CH), Op.cit., P170.

1.7. La mesure de la performance :

La mesure de la performance est un outil de contrôle qui a pour objectif de donner un maximum d'informations utiles pour les dirigeants et les responsables de l'entreprise. Ainsi, elle est l'évaluation des résultats obtenus par rapport à une référence préalablement fixée, elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des action d'entreprise »¹.

Toute fois le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il y parait a première vue, cette difficulté concerne non seulement la mesure de la performance globale de l'entreprise, mais également celle des différents niveaux de performance intermédiaires.

La mesure de la performance joue un rôle central. Elle consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats. Elle représente une composante essentielle du management de toute entreprise car elle permet de :

- Faire connaître la stratégie globale et les stratégies intermédiaires ;
- Prendre des décisions ;
- Surveiller les divisions et les employés ;

¹ GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H) et BESCOS (P.L): *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Edition Gaulino, Paris, France, 2002, P21.

- Définir la politique d'indication à mettre en œuvre ;
- Améliorer la coordination ;
- Améliorer la performance elle-même ;
- Mesurer la satisfaction des différents partenaires ;
- Rémunérer la performance en établissant un système de sanction / récompense.

En outre, la mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé.

En effet, la mesure de la performance peut être :

- **Financière**, exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) :

Résultat par action, croissance du résultat par action, ROE ou *Return On Equity* (taux de rentabilité financière), *free cash flows*, croissance des *cash flows*, ROA (Return on Assets) et ROI sont les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière. Ces mesures posent toutefois des problèmes :

- Elles ne prennent pas en compte le coût du capital.
 - Elles sont influencées par les règles de la comptabilité financière et sont soumises au calendrier comptable ou budgétaire annuel (problème des *cut off*).
 - Elles sous-estiment les éléments immatériels.
 - Elles sont faiblement corrélées avec la performance boursière de l'entreprise. Ainsi, les ventes sont un piètre indicateur de création de valeur.
- **Non financière**, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients).

La performance peut également se mesurer :

- **A posteriori**, il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché, etc.) ;
- **A priori**, ce sont des mesures le plus souvent non financières (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ; Des actions visant atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts, etc.) ; Qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur

la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le niveau de réponse des produits proposés aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.).

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

1.7.1. Identification des sources de performance :

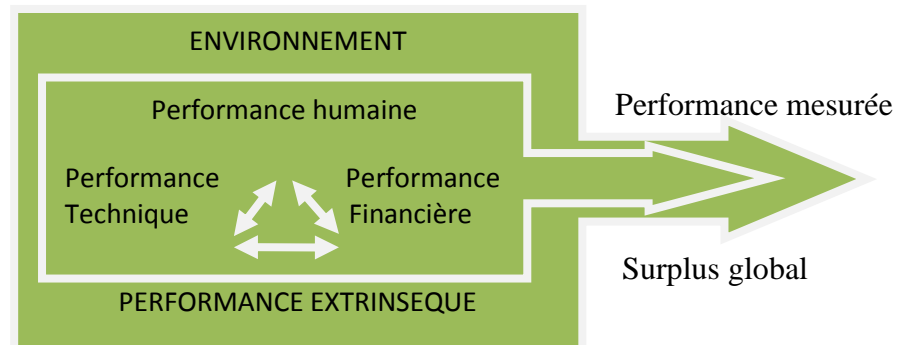
La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou celle de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité, les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne organisation en position de percevoir les autres).

Figure 2.1 : Les sources de la performance.



Source : MARTORY, (B), CROZET, (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002, P165.

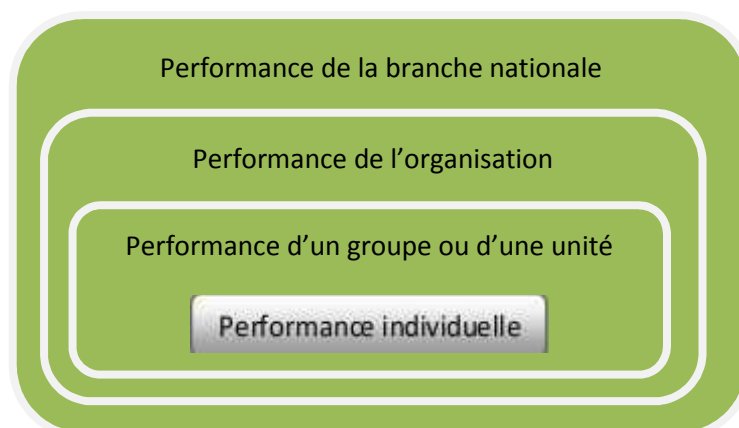
1.7.2. Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L’attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l’unité qui sert de base aux réflexions d’organisation ;
- Celle de l’entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d’analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

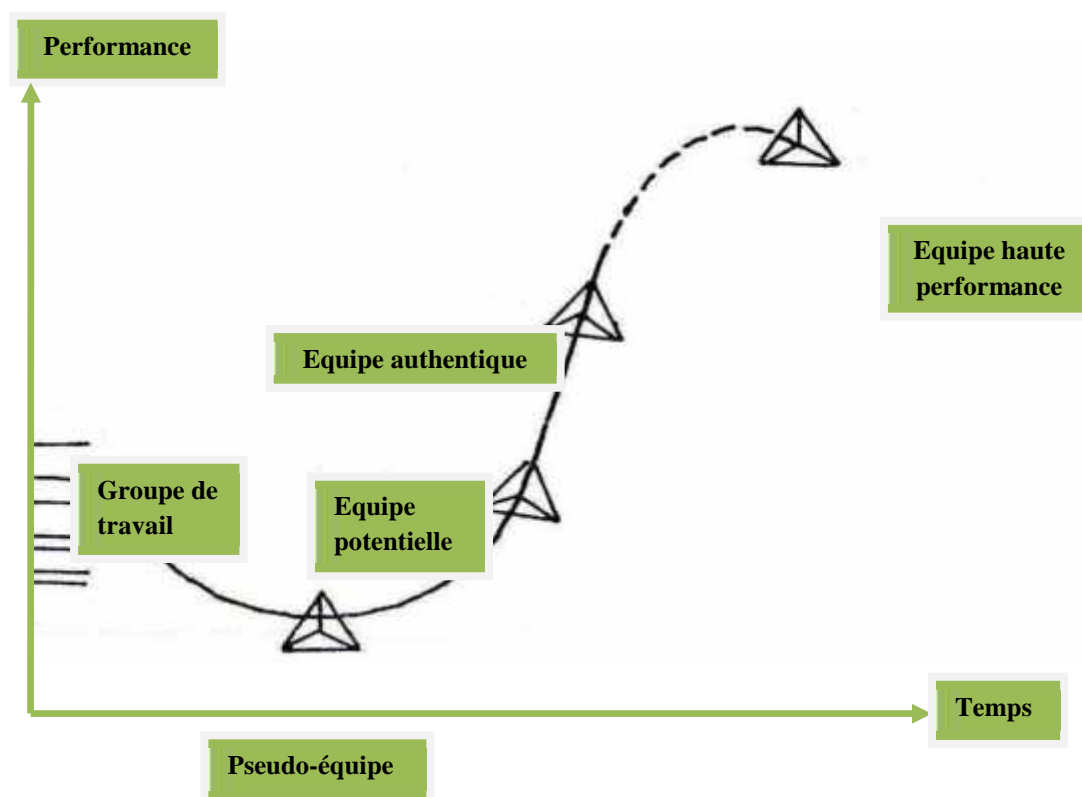
Figure 2.2: Les niveaux de mesure de la performance.



Source: MARTORY, (B), CROZET, (D), Op.cit, P165.

1.7.3. Performance immédiate ou performance dans la durée :

On sait que la performance d’un salaire, d’une équipe, d’une organisation s’améliore dans le temps c’est la notion de courbe d’apprentissage qui est schématisée par le schéma (figure 2.3)

Figure 2.3 : La courbe de performance dans le temps d'une équipe.

Source : KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : *Les équipes haute performance*, édition DUNOD, Paris, 1994, P84.

Ce schéma montre cinq stades de performance différents :

➤ **Le groupe de travail :**

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

➤ **La pseudo-équipe :**

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

➤ **L'équipe potentielle :**

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

➤ **L'équipe authentique :**

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

➤ **L'équipe haute performance :**

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes.

1.8. La gestion de la performance¹ :

La performance d'une entreprise se mesure par rapport aux objectifs fixés. La performance est positive si elle est conforme ou supérieure aux objectifs. Elle est négative si elle est inférieure aux objectifs. L'écart entre les objectifs et la performance provient d'un changement volontaire (décision) ou non volontaire (événement externe). Pour évaluer les changements et les performances de l'entreprise, des indicateurs de performance sont utilisés.

Une bonne gestion de la performance assure une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise.

1.8.1. Objectifs de la gestion de la performance :

- Assurer une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise
- Développer une méthode globale, systématique, intégrée et flexible d'identification, d'évaluation, d'analyse et de gestion de la performance
- Développer de meilleures pratiques de gestion de la performance
- Prendre des décisions éclairées
- Mieux gérer le changement

¹ Sylvie Saint-onge & Michel magnan, *La gestion des performances des organisations et des personnes*, Edition de boeck, 2007, P18, 23.

1.8.2. Conditions d'une bonne gestion de la performance :

- Les indicateurs de performance doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise
- Les indicateurs de performance doivent être en appui à la gestion de la performance
- Les indicateurs de performance doivent porter sur les activités de gestion, les outils de performance, les conditions de performance, les compétences de gestion, la satisfaction des parties prenantes
- Le système de gestion de la performance doit se concentrer sur les indicateurs les plus importants
- Le processus de gestion de la performance doit être simple et demeurer simple et flexible

1.8.3. Groupes d'indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont regroupés en deux groupes : les indicateurs externes (de l'extérieur de l'entreprise) et les indicateurs internes (de l'intérieur de l'entreprise).

➤ Indicateurs externes :

Les indicateurs externes portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence positives (opportunités) ou négatives (risques) sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.

➤ Indicateurs internes :

Les indicateurs internes portent sur les changements et les activités de gestion de la stratégie de l'entreprise, des processus, des ressources, des facteurs de performance.

1.8.4. Le processus de gestion de la performance :**Figure 2.4 :** le processus de gestion de la performance

Source : Sylvie Saint-onge & Michel magnan, *La gestion des performances des organisations et des personnes*, Edition de boeck, 2007, P43.

➤ **Identifiez les indicateurs de performance**

- Quels sont les changements importants dans l'environnement externe et interne de l'entreprise?
- Quels sont les changements qui peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la performance de l'entreprise ?
- Quels sont les indicateurs de performance requis pour gérer les changements dans les activités de gestion de l'entreprise ?
 - Identifiez le niveau d'importance et de probabilité des performances :
 - Importance des performances
 - Élevée
 - Faible
 - Probabilité d'un effet positif ou négatif
 - Élevée
 - Faible

➤ **Évaluez la performance :**

- Évaluez la performance selon son importance et sa probabilité d'effet positif ou négatif.

- Évaluez la performance des activités de gestion, des outils de performance, des conditions de performance, des compétences requises, de la satisfaction des parties prenantes.
- Évaluez les indicateurs de performance.
- **Analysez la performance :**
 - D'où vient la performance de l'entreprise ?
 - Quelles sont les causes et les conséquences des performances ?
 - Quel est le niveau de performance acceptable ?
 - Les indicateurs de performance sont-ils adéquats ?
 - Pouvons-nous abandonner le suivi de certaines performances ?
- **Élaborez les plans d'action**

Actions possibles :

- Identifiez les performances dont l'importance et la probabilité des conséquences sont élevées.
- Identifiez les activités de gestion qui nécessitent des indicateurs de performance.
- Identifiez les activités de gestion qui nécessitent des actions.
- Élaborez des plans d'action.
- **Pratiques de gestion de la performance :**
 - Valorisez la gestion de la performance dans l'ensemble de l'entreprise.
 - Développez un processus continu d'évaluation de la performance dans l'entreprise.
 - Intégrez le processus de gestion de la performance aux processus.
 - Évaluez la performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
 - Fixez les objectifs de performance, en consultation avec les personnes concernées, de façon à dépasser continuellement les résultats passés.
 - Étendez la gestion de la performance à tous les aspects et à tous les niveaux de l'entreprise.
 - Évaluez la performance des stratégies, des processus, des projets de développement, des outils de gestion, des compétences de gestion, des départements.
 - Évaluez les indicateurs de performance et réévaluez-les continuellement.
 - Réévaluez et améliorez régulièrement les méthodes et les outils d'identification, d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances.

- Réévaluez et améliorez régulièrement les méthodes et les outils d'identification, d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des indicateurs de performance.
- Effectuez des simulations de situations extrêmes pour mesurer l'efficacité des indicateurs de performance.
- Impliquez les directeurs dans le processus d'identification, d'évaluation, d'analyse et d'amélioration des performances.
- Organisez des cours de formation pour maîtriser les concepts et les outils de gestion de la performance.
- Formez un comité de gestion de la performance pour approuver la politique et les outils de gestion de la performance et pour évaluer régulièrement les changements.
- Développez des systèmes d'information pour fournir toute l'information nécessaire à la gestion de la performance.
- Évaluez régulièrement la performance du processus de gestion de la performance.
- Communiquez les résultats aux gestionnaires.

Section 02 : les indicateurs de la performance commerciale :

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la fonction, la rémunération et l'animation.

Au cours de cette section nous allons avoir en premier une définition de la fonction commerciale, puis nous allons présenter la performance commerciale, ses modes d'évaluation et ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et en dernier nous terminerons son le pilotage.

2.1. La fonction commerciale :

La fonction commercial garantie la connexion entre la production des produits ou des services de l'entreprise et les consommateurs. Aussi, elle étudie les besoins à satisfaire afin de définir les produits à fabriquer. Enfin, elle agit sur le marché en adaptant les produits aux besoins du client. Étudions ensemble l'importance de cette fonction pour l'entreprise et l'économie.

Henri Fayol¹ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.

Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »².

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociier. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

2.1.1. L'importance de la fonction commerciale en entreprise.

La pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise. Aussi, elle permet d'écouler régulièrement les marchandises fabriquées par l'appareil productif.

¹ CF : H.FAYOL : *L'administration industrielle et générale*, édition ENAG, 1990, P49

² C.BUSSENAULT, M.PRETET : *Economie de l'entreprise*, Vuibert, paris, 1996, P39.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. Pour se développer une entreprise doit investir, recruter et innover. Pour cela, elle se fixe des objectifs. Afin de les atteindre, elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement concurrentiel. La force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise. En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges. Aussi, elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaires ou pour acquérir des produits complémentaires.

La performance de la fonction commerciale se définit comme l'atteinte des objectifs suivants : CA, marge, part de marché, satisfaction clients, image. Ce niveau de performance est à mettre en relation avec les moyens engagés : innovations technologiques et de service, force de vente, centre de relations clients, SAV, marketing opérationnel.

2.2. La performance commerciale :

Pour préparer les décisions de gestion, toutes les organisations sont amenées à mesurer leur performance. Celle-ci revêt plusieurs aspects : organisationnelle, commerciale, financière, sociale, etc.

Elle s'apprécie en fonction de l'objet social de l'organisation, de ses objectifs, des attentes des acteurs et des contraintes de l'environnement.

Pour de nombreuses organisations – tout particulièrement les entreprises privées –, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion.

Pour cela on va présenter la notion de la performance commerciale, l'évaluation de cette dernière et enfin le pilotage et les moyens pour l'améliorer.

2.2.1. Définition :

La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience.

GABILLIET (Philippe) définit la performance commerciale comme¹: « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Selon HALLUT (Céline) la performance commerciale est² :

- Le chiffre d'affaires réalisé ;
- Le volume des ventes ;
- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

Aussi la performance commerciale est l'ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise. On peut y retrouver : la progression du nombre de clients, le taux de pénétration, l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, mais aussi la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Lorsqu'on entend parler de la performance commerciale, on pense généralement à des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial. Si ces termes sont souvent voisins de celui de performance commerciale en ce qu'ils se rapportent à l'idée de réussite ou de rendement, certaines nuances peuvent cependant être apportées :

- L'efficacité commerciale qualifiée l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu. Sa force de vente est efficace ou inefficace.
- L'efficience commerciale, quant à elle, se définit par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées. L'efficience est donc un ratio.

Donc La performance commerciale d'une entreprise est l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Une entreprise performante sur le plan commerciale doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre des clients fidélisés et une diminution de son volume de stock, etc.

¹ BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, France, 2008, P133.

² HALLUT (Céline) : *Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat*, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, P65, 66.

2.2.2. Les déterminants de la performance commerciale :

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale d'un réseau de distribution. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes¹ :

➤ La qualité de service

La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites². Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

➤ La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

➤ La capacité de production

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

➤ La diversité de l'offre

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

¹ MEFOUTE BADIANG A, Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, P35

² P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : Op.cit., P736.

➤ **L'étendue du réseau de distribution**

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

2.2.3. L'évaluation de la performance commerciale :

L'évaluation de la performance commerciale revient à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

L'évaluation de la performance commerciale permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes, sa part de marché, etc.

Elle présente un double intérêt:

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

2.2.3.1. Les modes d'évaluation de la performance commerciale :

Il existe en général trois méthodes pour évaluer la performance commerciale.

➤ **L'évaluation à partir d'un indicateur**

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

➤ **L'évaluation à travers le tableau de bord**

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

- **Définition :**

Selon DORIATH (B) et GOUJET (C)¹ : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs ».

Le tableau de bord est une synthèse d'informations, de structure et de contenu stables pendant une certaine période, utilisé de façon régulière pour fournir au responsable les renseignements utiles au pilotage d'une organisation ou entité. »

- **Utilité :**

Le tableau de bord rassemble un ensemble d'informations à caractère technique, commercial, financier et économique sur l'entreprise ou l'unité de production ou de vente.

Il permet de connaître en permanence et rapidement l'évolution des variables clés de l'entreprise. Il est adapté aux besoins dans trois types d'échéance :

- ✓ au quotidien c'est un instrument de gestion et d'action immédiate (contrôle des quantités consommées ou produites),
- ✓ à court terme, il constitue un instrument d'aide à la prise de décision par le système de pilotage pour des périodes trimestrielles ou semestrielles,
- ✓ à moyen terme et à long terme, il permet le suivi des choix et des orientations stratégiques.

- **Objectifs :**

Le but du tableau de bord est de :

- ✓ collecter et stocker des informations de gestion,
- ✓ comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations (achats, ventes, production),
- ✓ d'analyser les écarts et leurs origines (différences sur prix, sur quantité, sur coût,...),
- ✓ de mesurer les performances et les résultats de l'entreprise (taux de marge, rentabilité, ratios, délais, variation des résultats, ...) ,
- ✓ d'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs.

- **Conception :**

- a. **Structure d'ensemble :**

Adapté à l'entreprise, il comprend en général, deux parties :

¹ DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Op.cit.*, P274.

- ✓ des tableaux de chiffres à caractère technique (niveau de production), commercial (chiffre d'affaires), financier (disponibilités), économique (résultats)
- ✓ des graphiques (diagrammes, histogrammes, courbes, ...) facilitant la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts.

Le tableau de bord doit être un outil de gestion, à différents niveaux :

- ✓ opérationnel, par centre de responsabilité (chef d'atelier, chef de rayon, directeur d'agence, ...),
- ✓ décisionnel, au niveau de l'encadrement (cadres, directeur de magasin, chef de département, directeur d'usine, ...),
- ✓ stratégique, pour les cadres supérieurs et les dirigeants de l'entreprise (directeurs généraux).

b. Contenu :

Les indicateurs qu'il contient doivent être utiles, significatifs, cohérents et fiables.

L'information doit être disponible rapidement et au moindre coût.

Il est possible de distinguer trois catégories d'indicateurs :

- ✓ **indicateurs économiques** : résultats, marge, taux de rotation, part de marché, durées des crédits clients et des crédits fournisseurs, rentabilité des capitaux et des investissements, ...
- ✓ **indicateurs physiques** d'activité (production, vente, nombre de clients, nombre de commandes, ...), de qualité (taux de retour des produits, délai d'attente, ...), de coût (taux horaire, nombre d'heures de main d'œuvre, ...)
- ✓ **indicateurs humains** portant sur les compétences et l'implication du personnel (absentéisme, démissions, mutations, embauches, ...).

c. Mise en place et suivi :

Le tableau de bord est devenu indispensable dans toutes les entreprises, après une étude préalable qui consiste :

- ✓ à déterminer les centres de responsabilité et de décision,
- ✓ à sélectionner les indicateurs et les paramètres clés,
- ✓ à choisir un mode de collecte des informations.

Pour être mis à jour rapidement, la périodicité retenue le plus souvent est le mois. Cependant, en raison de l'informatisation, les informations sont disponibles en permanence et consultables sur écran.

d. Catégories :

On distingue deux grandes catégories de tableaux de bord :

- ✓ les tableaux de bord stratégiques contenant des indicateurs de performance globale de l'entreprise, permettant de décrire sa situation économique, sociale et financière.
- ✓ les tableaux de bord de gestion ou de pilotage opérationnel comportant :
 - des *indicateurs de résultats* ;
 - des *indicateurs de moyens* ou « facteurs clés du succès » ;
 - des *indicateurs de processus* pour le suivi des projets.

e. Méthodologie d'élaboration :

- Définitions des missions et des objectifs des centres de responsabilités.
- Attribution des éléments ou facteurs clés (compétences et savoir-faire) permettant d'atteindre les objectifs définis (cadence de production, taux d'absentéisme, coûts, ...).
- Définitions des performances des centres de responsabilités.

➤ La remontée des comptes (reporting)¹ :

La remontée des comptes ou **reporting** est essentielle pour la présentation des tableaux de bord.

• Définition :

Il permet la remontée des informations des différents centres de responsabilités ou de filiales (au niveau opérationnel) vers la direction générale ou maison-mère (au niveau stratégique).

Le reporting permet de rendre compte des réalisations des objectifs attribués aux responsables opérationnels et de suivre l'évolution des unités décentralisées.

• Objectifs :

Il permet de suivre les réalisations progressives des objectifs définis. C'est un outil de suivi et d'évaluation des performances.

Il inclut à la fois des informations en provenance du contrôle budgétaire et du tableau de bord de gestion.

• Structure :

Il comprend :

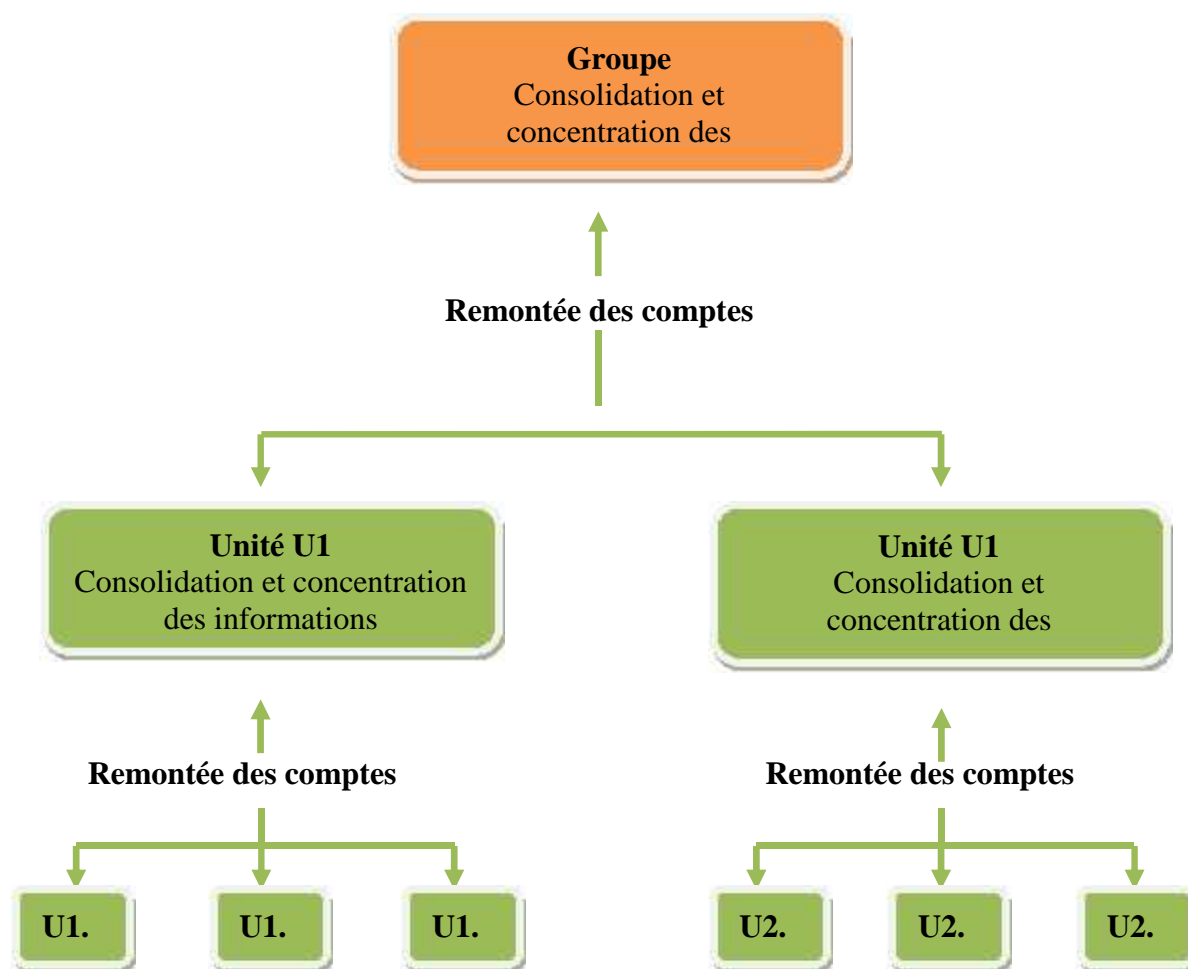
- ✓ la comparaison des réalisations aux prévisions avec les écarts,

¹ DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Op.cit.*, P283.

- ✓ le repérage des causes des écarts,
- ✓ des propositions d’actions correctives transmises aux supérieurs hiérarchique pour approbation.

Il se présente sous la forme de rapport ou compte rendu d’activité, de tableaux de suivis budgétaires, de tableaux de résultats.

Figure 2.5 : Un modèle de reporting.



Source : DORIATH (B) et GOUJET (C) : *Op.cit*, Page : 284.

2.2.4. Les indicateurs de la performance commerciale :

2.2.4.1. Définition :

Un indicateur¹ est une information ou un ensemble d’informations contribuant à l’appréciation d’une situation par le décideur. Il apporte des informations précises pour le gestionnaire.

¹ <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm> , consulté le 27/06/2015 à 15h13.

Cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes pour tout instrument de mesure. Il existe quatre critères¹ :

- La pertinence ;
- La qualité et la précision de sa mesure ;
- Sa faisabilité ;
- La convivialité.

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne Macquin² quatre conditions :

- présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
- Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

2.2.4.2. Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

¹ VOYER (Pierre) : *Tableaux de Bord de Gestion Et Indicateurs de Performance*, 2^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2006, P67, 68

² A.MACQUIN : *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, édition Publi-union, paris, 1998, P226,227.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

➤ **Chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément, « *c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation* »¹.

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita²proposent une définition commerciale. « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ».

On distingue le chiffre d'affaire en volume et en valeur³ :

- **Le chiffre d'affaires en volume :**

Il est égal aux quantités d'un produit vendues durant une période donnée (année, mois, jours).

- **Le chiffre d'affaires en valeur :**

On applique à chaque catégorie de produit la formule suivante :

$$CA = (\text{Quantités physiques vendues}) * (\text{prix de vente moyen d'une unité}).$$

On obtient le chiffre d'affaires total en valeur de l'entreprise en additionnant les différents chiffres d'affaires en valeur réalisés par chaque catégorie ou marque de produits.

- **Le chiffre d'affaires en valeur ou en volume :**

Le chiffre d'affaires en volume est un indicateur économique relativement pauvre : on peut difficilement apprécier le poids global d'une entreprise diversifiée, les unités de mesure étant différentes. Même pour une entreprise mono productrice, il ne reflète pas le niveau de qualité technique des produits vendus, ce qui rend très délicate toute comparaison de chiffre d'affaires en volume de deux entreprises différentes.

¹ G.RAIMBAULT : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Chihab, 1994, P171.

² A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : *Dictionnaire de la gestion*, Foucher, paris, 1995, P84.

³ VERNETTE (Eric) : *L'essentiel du marketing*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, France, 2008, P22.

Le chiffre d'affaires en valeur permet de comparer le poids commercial des différentes gammes de produits d'une entreprise. Il est aussi très utile d'effectuer des comparaisons directes avec des concurrents.

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

➤ **La part de marché :**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »¹.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.Lendevie et D.Lindon définissent la part de marché comme : *« pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »².*

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. *« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »³.* Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

- **Part de marché absolue :**

Elle se calcule en volume et en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de l'ensemble des concurrents sur le marché.

$$\text{PMA} = \frac{\text{Ventes du produit ou de la marque de l'entreprise au temps T.}}{\text{Ventes globales des produits ou des marques du marché références au temps T.}}$$

¹ H.DEBOISLANDELLE : Op.cit., P313.

² J.LENDREVIE ET D.LINDON : Op.cit., P217.

³ P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : Op.cit., P139.

- **Part de marché relative :**

Elle se calcule en volume ou en valeur, en rapportant les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes de son concurrent principal.

$$\text{PMR} = \frac{\text{Ventes du produit ou de la marque de l'entreprise au temps T.}}{\text{Ventes globales des produits ou des marques du leader au temps T.}}$$

➤ **Le taux de pénétration¹:**

Le taux de pénétration est calculable pour des biens durables ou non durables, ainsi que les services. Il permet d'évaluer les possibilités de croissance d'un marché :

- Si le taux est faible < 20%, le marché est porteur.
- Si le taux est > 70%, indique un marché saturé.

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Marché actuel du produit}}{\text{Marché potentiel}}$$

- **Marché potentiel :** consommateurs actuels + non consommateurs relatifs (NCR).
- **Consommateurs actuels :** personnes (individus, ménages, entreprise.) qui ont déjà acheté au moins une fois le produit au cours d'une période donnée (mois, trimestre, année.).
- **Non consommateurs relatifs NCR :** ne consomment pas encore le produit, mais sont susceptibles de le consommer à court ou moyen termes.
- **NCA :** non consommateurs absolus n'achèteront pas pour des raisons physiques, économiques ou culturelles à court et à moyen termes.

➤ **Nombre des clients :**

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

¹ MERDAN(Ngatti) : *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale : 24 études de cas*, édition l'Harmattan, Paris, France, 2009, P29.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.2.4.3. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature).

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

➤ L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »¹.

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

➤ Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction exprime *« le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »².*

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

¹ R.MOULINIER : *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^e édition, 1998, P158.

² H.DEBOSLANDELLE, Op.cit., P401.

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.
- Traitement immédiat de toute réclamation.
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées.

2.2.4.4. Les indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs :

L'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'oppose pas. Au contraire, ces indicateurs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures. Chaque type d'indicateurs possède ses propres caractéristiques de qualité et de valeur et nécessite donc une méthodologie et des outils appropriés.

Dans le choix entre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il faut tenir compte :

- Des sources possibles d'informations ;
- Du degré systématisation de la méthode de collecte ;
- Des biais possibles d'interprétation et cela est primordial, de l'utilisation que l'on veut faire.

Quelque soit le type d'indicateur, il est important de s'assurer :

- De la pertinence du choix ;
- De la rigueur dans l'utilisation d'une méthode de collecte de données éprouvées.

2.2.5. Le pilotage de la performance :

Nous définirons tout d'abord le terme pilotage de la performance selon les différentes approches existantes.

2.2.5.1. Définition :

Le concept de pilotage s'applique à des systèmes rapides, complexes, difficilement maîtrisables. Par exemple, l'entreprise est un système complexe, car elle est composée d'un nombre important de ressources matérielles et humaines. Les interactions entre ces ressources sont fortement dépendantes et la présence de perturbations (panne,..) réduit la capacité à anticiper l'évolution du système.

Pour Philippe LORINO (1997), « *le pilotage de la performance doit s'opérer selon deux axes différents : le pilotage du couple valeur-coût et le pilotage des ressources humaines de l'entreprise* ».

2.2.5.2. Le pilotage du couple valeur-coût :

La viabilité de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur pour l'entreprise grâce à l'utilisation de ses ressources. Le pilotage du couple valeur-coût se justifie par le déploiement de la stratégie dans l'entreprise. Cette dernière peut être déclinée selon un certain nombre de facteurs clés de succès, sous la forme d'objectifs de performance qualifiant un output de l'entreprise : par exemple le délai de livraison d'un produit, la qualité, la satisfaction du client, etc.

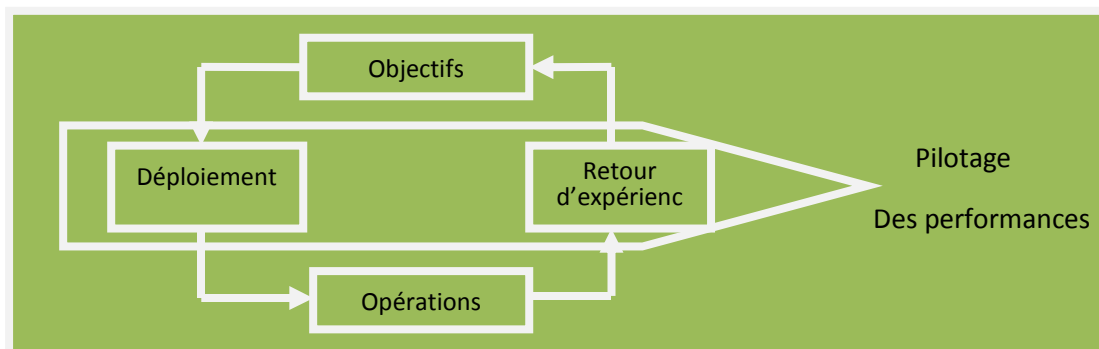
2.2.5.3. Le pilotage des ressources humaines de l'entreprise :

Le pilotage de la performance concerne des acteurs multiples engagés simultanément dans une action collective.

Ces acteurs acquièrent et font évoluer leurs compétences de manière à améliorer les performances du système dans lequel ils sont insérés, une telle dynamique met généralement en jeu, non seulement des apprentissages individuels juxtaposés, mais aussi des modalités de coopérations, de coordination et d'échange d'informations pour conduire vers un apprentissage collectif.

Ce dernier tend à supplanter la responsabilisation individuelle qui se limitera par exemple à mettre en œuvre un pilotage par les résultats individuels, tandis que l'apprentissage collectif concernera le pilotage par des objectifs partagés. Cela contribue à un mécanisme d'orientation et de contrôle du comportement. Les actions exécutées pour obtenir des performances apportent des résultats de nature à enrichir la connaissance des acteurs et à infléchir, voire parfois à modifier les stratégies initiales. Cela nécessite de capitaliser l'expérience dans l'action, et conduit à tenir compte de la notion de retour d'expérience, concept mis en évidence par la boucle de rétroaction (schéma) dans le processus d'obtention des performances.

Figure 2.6: La boucle de pilotage de la performance (inspirée de Ph. LORINO, 1997).



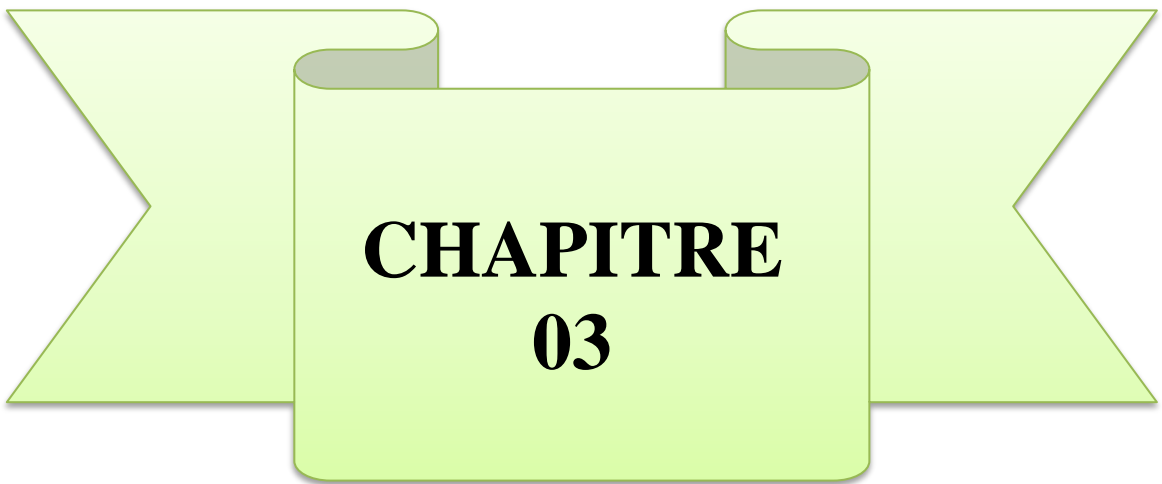
Source : BESCOS, (P), *Dialogue autour de la performance en entreprise : enjeux*, Edition. Le Harmattan, Paris, 1999, P63.

Conclusion :

La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre, nous amènons à souligner que :

- Le concept de performance s'avère complexe. C'est un mot qui se traduit par deux phénomènes l'efficacité et l'efficience.
- Il regroupe certaines caractéristiques : elle se traduit par la réalisation, s'apprécie par une comparaison et la comparaison traduit le succès de l'action.
- La mesure de la performance joue un rôle central. Elle consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.
- Une bonne gestion de la performance assure une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise.
- La performance commerciale d'une entreprise est l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.
- Il existe en général trois méthodes pour évaluer la performance commerciale : la première c'est à travers le tableau de bord, la deuxième c'est la remonter des comptes et enfin et la plus utilisée c'est à travers des indicateurs de la performance.
- il existe deux types d'indicateurs :
 - Les indicateurs quantitatifs : quantités vendues, chiffre d'affaires, marge commerciale, part de marché et le nombre de nouveaux clients ...etc.
 - Les indicateurs qualitatifs : image de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle ...etc.

On a vu théoriquement les deux concepts : le SIM et la performance commerciale, et nous allons avoir dans ce qui suit la relation entre ces deux concepts au sein d'une entreprise pharmaceutique qui nous allons la présenter dans le chapitre suivant.



CHAPITRE
03

Chapitre 03 : Diagnostic de l'environnement du groupe SAIDAL :

Introduction :

Dans la première partie, nous avons présenté les deux concepts : le système d'information marketing (SIM) et la performance commerciale, et pour mieux cerner ces deux concepts, nous avons pris comme exemple le cas du groupe SAIDAL le leader de l'industrie pharmaceutique algérien.

Nous avons abordé en première section une présentation du Groupe SAIDAL, son organisme, ses filiales, projets et sa direction DMIM, puis nous avons essayé dans la deuxième section d'analyser l'environnement du groupe en utilisant des données sur le marché pharmaceutique mondial et national.

Section 01 : Le groupe SAIDAL

Au cours de cette section, nous allons donner une présentation du Groupe SAIDAL, son historique et organisation, ses différentes filiales, projets et ses missions et objectifs stratégiques.

Puis nous allons présenter l'organisation actuelle de la direction marketing et information médicale (DMIM) et ses départements et missions.

1.1. Présentation du groupe SAIDAL :

SAIDAL est une Société Par Actions (SPA), au capital de 2.500.000.000 dinars Algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % du capital restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en la forme de Groupe Industriel, SAIDAL a pour objet de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics.

A. Fiche signalétique du groupe SAIDAL :

Raison sociale :	Groupe pharmaceutique SAIDAL
Siège social :	Route de Wilaya n°11 Dar El Beida_ ALGER
Capital social :	Société par actions au capital social de 2.500.000.000 DA
Nature de l'opération:	Offre Publique de vente à prix fixe de 20% du capital social soit 2.000.00 d'actions
Nature des titres :	Actions
Nombre d'actionnaires :	19.288 actionnaires
Actionnaire majoritaire :	Holding public chimie-pharmacie (80%)
Opération réalisée :	Offre Publique de vente de 2.000.000 d'actions au nominal de 250 DA, émises à 800 DA
Période de l'offre :	Du 15 février au 15 mars 1999
Visa COSOB :	N° 98/04 du 24 Décembre 1998
Introduction en bourse :	17 juillet 1999
1ère Cotation :	Séance du 20 septembre 1999

Source : www.cosob.org, Publier le 24 décembre 1998, consulté le 10/07/2015

B. Statut juridique du groupe :

SAIDAL est une société par action (SPA) au capital de 250000 DA régie par le droit commercial algérien.

SAIDAL est d'ailleurs l'une des premières entreprises algérienne qui a été admise à la bourse des valeurs d'Alger en 1999.

L'offre publique des ventes réalisées par le groupe du 15 février 1999 au 15 mars 1999 a répartie le capital en 10000000 d'action dont 20% destinée au grand public.

Cette opération a été un vif succès. En effet, la demande d'achat d'actions est nettement supérieure à l'offre.

1.2. Historique du groupe¹ :

Le groupe SAIDAL est spécialisée dans la fabrication des spécialités pharmaceutique et il est considéré comme un leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

La pharmacie centrale algérienne (PCA) a été créée en 1969, par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'état sur l'importation, la fabrication et la commercialisation en gros des produits pharmaceutiques à usages de la médecine humaine.

Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et a racheté en deux étapes (1971 et 1975) les unités « Biotic et Pharmal ».

A la suite de la restructuration de la PCA, la branche production fut érigée en entreprise nationale de production pharmaceutique (ENPP) par le biais du décret 82 /161, promulgué en avril 1982. Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger, le projet antibiotique de MEDIA qui appartenait à la société nationale des industries chimiques (S.N.I.C) qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 à l'ENPP.

En 1989, après la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales pour devenir une société par action.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de société nouvelle ou de filiale.

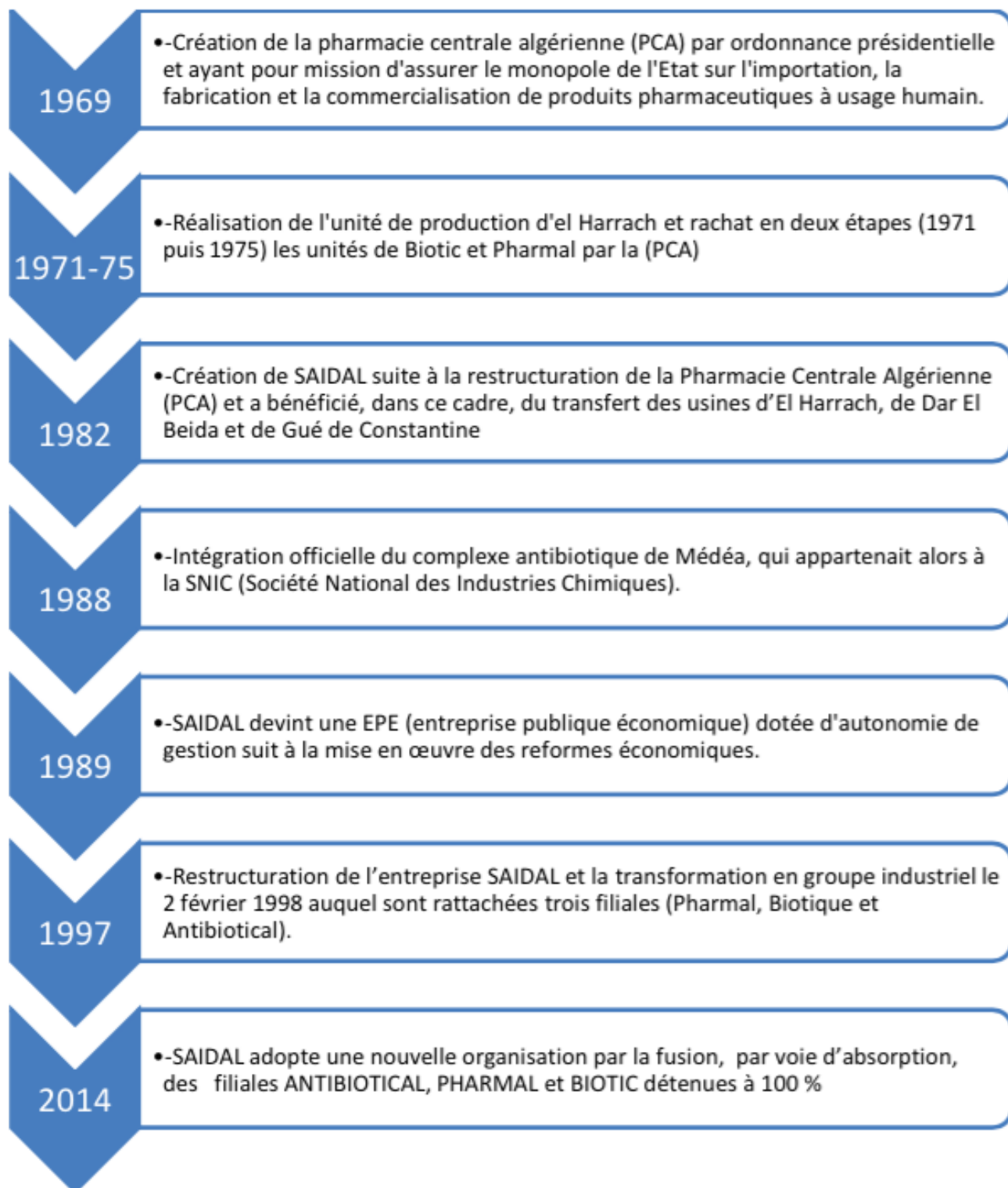
En 1997, l'entreprise a mis en œuvre un plan de restriction qui s'est traduit par sa transformation en un groupe industriel le 02 février 1998.

Fort de ses compétences, SAIDAL a fait évoluer en 1998 son objet social vers des opérations des recherches fondamentales dans le domaine de la médecine humaine et vétérinaire, toutes ces transformations statutaires ont permis un management performant qui s'est traduit par une évolution régulière des résultats depuis une dizaine d'années.

¹ Source interne du groupe SAIDAL.

C'est ainsi qu'en 1999 la production a atteint un niveau record de 112 millions d'unité de vente, cette dernière a atteint une valeur de 4600 millions de dinars, soit une multiplication par dix en dix ans.

Figure 3.1: Historique du groupe SAIDAL (1969-2014)



Source : Données fournit par le groupe SAIDAL.

1.3. Organisation du groupe SAIDAL¹: (voir Annexe 01)

Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL, BIOTIC, SOMEDAL, et IBERAL.

L'organisation actuelle de SAIDAL est représentée par les directions suivantes :

1.3.1. Présentation des directions :

A. Direction portefeuille et stratégie financière :

C'est la direction qui définit et met en œuvre la stratégie financière du groupe et qui est donc chargée de financer tous les projets liés aux objectifs fixés et étudier toutes les possibilités de financement à moyen ou à long terme cependant elle est composée de quatre (04) cellules :

- Cellule de la comptabilité
- Cellule de la gestion de la trésorerie
- Cellule centrale de la bourse
- Cellule d'investissements

Cette direction a pour mission de :

- Elaborer la politique financière du groupe SAIDAL et la proposition au comité stratégie ;
- Animer la procédure finance ;
- Centraliser les TCR prévisionnels et plans de financement du CDR (centre de recherche et développement) et de l'unité commerciale.

B. Direction des ressources humaines :

Elle est chargée d'élaborer et mettre en œuvre la politique du groupe en matière de gestion et valorisation des ressources humaines en vue de doter l'entreprise en personnel compétent nécessaire à son fonctionnement et à son développement les tâches de cette direction sont :

- La mise en œuvre et actualisation des politiques de gestion et valorisation des RH adaptées par le groupe.

¹ Document interne du groupe SAIDAL.

- Rechercher et développer en permanence la plus grande motivation possible de personnel.
- Consolidation et suivi des plans annuels de formation et de développement des RH.

C. Direction Audit, analyse et synthèse (DAAS) :

Cette direction est composée de (02) principales fonctions :

- **AUDIT** : C'est l'évolution des systèmes ou des fonctions (ventes, achat, GDS, production...) par rapport à un référentielle (procédure, réglementation, instruction, manuel de travail...) afin d'assurer un système d'enregistrement comptable efficace.
- **ANALYSE ET FONCTION (contrôle de gestion)** : C'est l'évolution des fonctions et activités par rapport aux objectifs fixés au préalable, ce contrôle se fait à travers 02 processus :
 - La planification stratégique
 - Suivi de la stratégie

D. Direction Partenariat et développement industriel (DPDI) :

Chargée des opérations de partenariat et des projets d'investissement en équipement avec l'analyse de toutes les factures susceptibles d'influencer l'avenir.

La DPDI a comme mission :

- Définition des orientations du groupe en matière de technologie.
- Analyser et exploiter toutes les opportunités de partenariat et les proposer aux filiales et centre de recherche et développement.
- Examiner les propositions de partenariat et étudier leur rentabilité. Rechercher les partenaires potentiels nationaux et susceptibles.

E. Direction sécurité et environnement:

Chargée de la sécurité industrielle (la prévention et l'intervention), sûreté interne et la protection de l'environnement (les ingénieurs de l'environnement sont responsables de conformes l'industrie et l'environnement à la réglementation algérienne) dans toutes les structures du groupe.

F. Direction d'administration :

C'est une direction de soutien pour toutes les directions centrales et elle a les tâches suivantes :

- Procurer les RH et les moyens matériels au niveau du siège
- Gérer le personnel (recrutement, paiement, déclaration CNAC...)
- Logistique.

G. Direction de l'organisation de l'information (DOI) :

Chargée de la définition et la mise en œuvre de l'organisation des structures du groupe et elle a comme missions :

- La mise en œuvre d'un système intégré d'information de gestion de recherche et développement.
- Définition et mise en œuvre des moyens informatiques en adéquation avec la politique qualité de SAIDAL.
- Suivi du développement des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication « NTIC » et favoriser les introductions et les implantations.

H. Direction système de management de la qualité et affaires pharmaceutique (DSMQ/AF) :

Cette direction est composée de deux (02) fonctions :

- **Système de management de la qualité** : Son activité se résume comme suite :
 - La finalisation de la mise en place d'un système documentaire.
 - La tenue de deux revues de direction.
 - La vérification du bon fonctionnement du système de MGT de la qualité à travers les audits organisés au niveau des trois filiales de production.
 - Lancement de l'opération audit certification selon les normes ISO 9001/version 2000.
 - L'analyse de la consolidation et le traitement des réclamations clients.
- **Affaires pharmaceutiques** : Cela est basé sur les missions suivantes :
 - Audits BPF réalisés par des auditeurs externes et un suivi des actions correctives (mise à niveau selon le référentiel des bonnes pratiques de fabrication BPF).

- Formation et sensibilisation aux notions BPF.
- Validation des dossiers pharmaceutiques destinés à l'enregistrement à l'étranger.
- Validation des dossiers pharmaceutiques des produits nouvellement développés.
- Validation des dossiers nouvellement réenregistrés.

I. Direction marketing et des ventes :

Créée en 1995 et rattachée à la direction générale du groupe SAIDAL, elle a été appelée avant la direction marketing et de l'information médicale (DMIM).

Elle a pour mission d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de promouvoir ses produits et son image de marque. Pour ce faire, cette structure est dotée d'une équipe médico-marketing de haut niveau, d'un réseau de délégués médicaux couvrant l'ensemble du territoire national, une organisation efficace et performante, lui permettant de répondre sans délai aux menaces du marché national et international et d'en saisir les opportunités.

1.3.2. Les sites de production¹:

SAIDAL compte 09 usines de production:

A. Site de production de Dar El Beida :

L'unité de Dar El Beida existe depuis 1958, elle appartenait au laboratoire Français LABAZ avant sa nationalisation en 1970, elle a été rattachée à 51%, et en 1976 à 100% par l'ex PCA ce qui a donné lieu aux transformations suivantes:

- Agrandissement de l'unité de 3600m² à 6600 m² ;
- La mise au point des produits pharmaceutiques algériens ; -Extension du magasin de stockage ; - Modernisation des chaînes et des ateliers ;

L'activité de cette unité était limitée en la fabrication de quelques médicaments et produits cosmétiques, mais actuellement elle produit une gamme de médicaments très large dans plusieurs formes galéniques:

- Comprimés, Gélules, Sirops (solutés buvables), Forme pâteuses

¹ <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>. consulté le 23/06/2015 à 17h32.

(pommades, gel, crème), Suspension buvable, Sels, et Solution dermique.

L'unité de Dar el Beida est caractérisée par une capacité de production très importante (43 millions unités de vente par an). Aussi l'usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse Physico-chimique et microbiologique et d'une surface de stockage de 6.600 m² (4.600 palettes).

B. Site de production de Médéa :

Spécialisé dans la production d'antibiotiques pénicilliques et non pénicilliques. Le complexe antibiotique de Médéa, qui dispose de:

- Un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation.
- Un bâtiment de production des matières premières vrac par synthèse chimique à partir des produits de la fermentation.
- Deux bâtiments de production de Spécialités Pharmaceutiques, l'un consacré aux Produits pénicilliques et l'autre aux non pénicilliques.
- Une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie).
- Des services généraux nécessaires au fonctionnement de ces installations.

Le Complexe Antibiotiques, dont la production a démarré en 1988, produit les formes galéniques suivantes : injectables, gélules, pommades, sirops et comprimés. Le site est caractérisé par une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières en vrac et des spécialités pharmaceutiques et des laboratoires d'analyse permettant le contrôle complet de la qualité.

C. Site de production de Constantine:

Cette usine située dans la zone industrielle de Constantine a été auparavant transférée à PHARMAL suite à la dissolution de L'ENCOPHRAM en date du 31 Décembre 1997 et est spécialisée dans la fabrication des formes liquides.

- L'usine de Constantine se compose de deux ateliers de sirops avec une capacité de production de 20 000 UV/jour.

D. Site de production du Gué de Constantine :

Ile se compose de deux parties distinctes :

- La première partie pour la fabrication des formes galéniques, suppositoires, ampoules buvables et comprimés.
- Une autre partie dotée d'une technologie très récente est spécialisée dans la production des solutés massifs, poches et flacons. Avec une capacité de production de plus de 18 millions d'unités de vente, Cette usine est dotée d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse physico-chimique, microbiologique et toxicologie et de la gestion technique et documentaire.

E. Site de production d'El-Harrach :

L'usine El-Harrach dispose de quatre ateliers, un atelier sirops, un atelier solutions, un atelier comprimés et dragées et un atelier pommades avec une capacité de production de 20 millions d'unités de vente.

F. Site de production de Cherchell :

L'usine de Cherchell se compose d'un atelier de production avec une capacité de production de plus de 200.700 unités de ventes. Unique producteur algérien du concentré d'hémodialyse, il est doté d'un laboratoire contrôle de la qualité chargée du contrôle physico-technique, microbiologique et pharmaco-toxicologique.

G. Site de production de Batna :

Spécialisé dans la production des suppositoires avec une capacité de production de 3 millions d'unités de vente par an.

H. Site de production d'Annaba :

Cette usine est spécialisée dans la fabrication des formes sèches (comprimés et gélules), elle a été transférée auparavant à la filiale Pharmal suite à la dissolution de L'ENCOPHRAM en date du 31 Décembre 1997.

I. Site de production de Constantine- unité d'Insuline:

Spécialisé dans la production d'insuline humaine à trois types d'action : rapide (Rapid), lente (Basal) et intermédiaire (Comb 25).

1.3.3. Les centres de distribution:

Ces centres assurent la distribution des produits SAIDLA à travers tout le territoire nationale, ils sont au nombre de 03:

A. Centre de Distribution Centre (UCC) :

Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

➤ Centre de Distribution Est (UCE) :

Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

➤ Centre de Distribution Ouest (UCO) :

Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

1.3.4. Les filiales et participations¹:

1.3.3.1. Les filiales: (voir Annexe 03)

➤ Filiale ANTIBIOTICAL :

Le complexe ANTIBIOTICAL est située à Médéa, cette filiale est spécialisée dans la production d'antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques et est dotée d'installations modernes et nécessaires à la fabrication du médicament depuis l'obtention des principes actif.

Ce complexe dont la production a débutée en 1988 produits les formes suivantes : injectables, pommades, sirops et comprimés.

Il dispose d'atouts extrêmement importants puisqu'il a :

- Une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières.

¹ <http://saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation> consulté le 04/06/2015 à 15h43.

- Des laboratoires d'analyses permettant d'effectuer tous les contrôles de qualité.
- Un personnel de production de management compétent maîtrisant le processus de fabrication et de contrôle de la qualité de produit.
- Une longue expérience dans la fabrication d'antibiotique et remontant à plus de 12 années
- Un savoir-faire élevé dans la technologie du vrac et des formes pharmaceutiques complexes.

➤ **Filiale PHARMAL :**

PHARMAL SPA, est l'une des 5 filiales issue de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 février 1998.

Cette filiale dispose de trois usines de production dont l'une est dotée d'un laboratoire de contrôle ayant pour mission d'assurer des prestations pour les unités de la filiale Pharmal et pour les entreprises publiques et privées.

Les usines composant faisant des patrimoines de Pharmal sont :

- **Usine de DAR EL BAIDA :**

Située dans la zone industrielle d'Alger, cette usine produit une large gamme de médicaments sous plusieurs formes galéniques.

- **Usine de CONSTANTINE :**

Située à Constantine, à l'Est du pays, elle dispose de deux ateliers spécialisés dans la production de sirops.

- **Usine d'ANNABA :**

Cette usine est spécialisée dans la fabrication des formes sèches.

- **Unité d'Insuline :**

Cette unité est spécialisée dans la production d'insuline humaine à trois types d'action : rapide (Rapid), lente (Basal) et intermédiaire (Comb 25).

➤ **Filiale BIOTIC :**

Biotic est l'une des 5 filiales issues de la restructuration l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 février 1998.

Sa longue expérience et son savoir-faire éprouvé dans la production pharmaceutique ainsi que ses équipements modernes lui permettent d'offrir un large éventail des médicaments.

La filiale BIOTIC dispose de trois usines de production :

- **Usine de GUE DE CONSTANTINE :**

Elle se compose de deux parties distinctes : l'une pour la fabrication des formes galéniques (suppositoires, ampoules et comprimés), l'autre dotée d'une technologie très récente spécialisée dans la production des solutés massifs (poches et flacons). Cette usine dispose d'un laboratoire de contrôle de la qualité.

- **Usine d'EL HARRACH :**

Elle dispose de quatre ateliers de production : sirops, solutions, comprimés et dragées, pommades.

- **Usine de CHERCHELL :**

Elle dispose de trois ateliers de production : sirops, formes sèches (comprimés, poudre en sachets, gélules) et concentré d'hémodialyse.

- **Usine de BATNA :**

Elle est consacrée à la production des suppositoires.

- **SOMEDIAL :**

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55).

L'unité de production SOMEDIAL dispose de trois départements:

- Un département spécifique pour la fabrication des produits hormonaux,
- Un département pour la fabrication des liquides (sirops et solutions buvables),
- Un département pour la fabrication des formes sèches (gélules et comprimés).

- **IBERAL :**

IBERAL est une Société par actions issue d'un partenariat public/privé:

- Groupe SAIDAL : 60%
- Flash Algérie, spécialiste dans l'agro-alimentaire : 40%

IBERAL Spa a pour mission principale de réaliser et d'exploiter un projet industriel de production de spécialités pharmaceutiques à usage de médecine humaine. Le projet industriel IBERAL Spa vise les objectifs suivants :

- Fabrication de médicaments génériques (injectables et formes sèches),
- Conditionnement de médicaments (formes solides),
- Prestation de conditionnement et contrôle qualité sur demande des producteurs nationaux.

1.3.3.2. Les participations:

➤ **Sociétés pharmaceutiques en activité:**

- WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS) :

Créée en 1999 entre le Groupe SAIDAL (30%) et SANOFI (70%) pour la fabrication, le façonnage et la commercialisation en Algérie, des spécialités pharmaceutiques à usage humain. L'unité de production W.P.S. située dans la zone industrielle d'Oued Smar est entrée en production en décembre 2000. Elle emploie actuellement un effectif de 103 agents et a réalisé en 2012, une production de 24,6 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

- PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) :

Société conjointe créée en 1998 entre le Groupe SAIDAL et PFIZER Pharm-Algérie pour la fabrication le conditionnement et la commercialisation des produits pharmaceutiques et chimique. Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, l'unité de production P.S.M. est entrée en production en février 2003. Elle emploie actuellement un effectif de 63 agents et a réalisé en 2012, une production de 10 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 3,7 milliards de dinars.

➤ **Projets pharmaceutiques en réalisation:**

- SAIDAL-North Africa- Holding Manufacturing-FNI (SNM) :

S.N.M. est le résultat d'un partenariat conclu, en septembre 2012, entre le Groupe

SAIDAL (49%), la Société Koweïtienne North Africa Holdind Company (49%) et le Fond National de l'Investissement (02%), pour la création d'un centre spécialisé dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de médicaments anticancéreux.

- TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company) :

Résultat d'un partenariat conclut, en 1999, entre le Groupe SAIDAL (44,51%), ACDIMA, SPIMACO et JPM pour la Fabrication, la commercialisation et l'importation des produits pharmaceutiques: injectables, liquides et collyres. L'unité de production de TAPHCO localisée dans la zone industrielle de Rouiba, devra entrer en production en 2015.

➤ **Autres participations:**

Le Groupe SAIDAL détient aussi des participations dans d'autres sociétés:

- ALGERIE CLEARING (Société financière) 6,67%
- NOVER (entreprise de production de verre) 4,46%
- ACDIMA (Arab Company for Drug Industries and Medical Appliances) 0,38%.

1.4. Les missions du groupe:

En tant que premier producteur de médicaments génériques en Algérie, la mission première de SAIDAL c'est:

- De contribuer à la protection de la santé des citoyens et à l'amélioration de la qualité des soins par la mise à disposition des patients, d'une gamme riche et diversifiée de produits de qualité,
- De protéger le droit des citoyens d'accéder aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.
- La production comme activité principale, et la commercialisation de spécialités pharmaceutiques et substances chimiques sous forme de produits semi-finis ou de produits finis à usage humain et vétérinaires ;
- La prestation de service liée à l'activité de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

1.5. Les projets du Groupe SAIDAL:

- Mise à niveau de trois (03) nouvelles usines de production du médicament générique.

Trois contacts signés le 28 mars 2013 portant sur la réalisation de trois usines

- Nouvelle usine de production pharmaceutique à Constantine ;
- Nouvelle usine de production pharmaceutique à Zemirli (El Harrach).
- Nouvelle usine de production pharmaceutique à Cherchell

Les entreprises ont engagé les études d'exécution et la finalisation des contrats avec les annexes a eu lieu au cours du 4eme trimestre

➤ **Projets de biotechnologie :**

Les études pour la réalisation des projets d'une usine d'oncologie (ville nouvelle de sidi abdallah) et d'une usine d'insuline (Constantine) déjà engagées permettront le lancement des opérations de réalisation au cours de l'année 2015.

1.6. Les objectifs stratégiques du groupe :

- La recherche de satisfaction totale du client, par la mise en place progressive du processus de management de la qualité.
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement des nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles générations et la mise en place d'une veille technologique.
- Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale soit sous la forme de société en joint-venture soit par le biais d'accords de façonnage.
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national, assureront la pérennité du groupe, la pénétration des marchés à l'exportation et la recherche prenante de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant les préoccupations de santé publiques du pays.

- La définition claire d'une politique de la gamme de production de SAIDAL , capable d'affronter la concurrence et de mieux se conformer aux règles du marché et de la commercialité , l'élargissement d'une gamme de 130 produits et plus afin de couvrir davantage une plus grande part de marché ;
- L'optimisation de la production par l'amélioration des performances ;
- L'optimisation du facteur travail par la mise en place d'une politique des ressources humaines appropriées, permettant l'élaboration du niveau de productivité du personnel.
- L'identification et la réduction des surcouts constatés dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- L'acquisition par le biais du partenariat de nouvelles technologies dans le secteur du médicament.
- La conquête du marché extérieur.

1.7. Présentation de la direction du marketing et l'information médicale du groupe SAIDAL (D.M.IM) :

Cette direction a été créée en 1996, sous le nom de : direction du marketing et des ventes. A la suite de la restructuration subie par le groupe en 1998, elle porta le nom de : la direction du marketing et de l'information médicale D.M.I.M. Elle représente la structure marketing actuelle du groupe.

Son objectif principal est d'orienter les différents choix stratégiques de l'entreprise pour suivre les changements de marché par la préparation des études :

- Sur le marché ;
- Sur les concurrents ;
- Sur la situation actuelle des nouveaux produits ;
- Sur la distribution des produits de SAIDAL.

Et aussi DMIM a un autre objectif renforcé :

- La distribution des échantillons des produits de SAIDAL ;
- Promotion des produits de SAIDAL.

1.7.1. Structure organisationnelle de la D.M.I.M : (voir Annexe 02)

La direction du marketing et de l'information médicale est rattachée hiérarchiquement au vice-présidence du Groupe.

L'activité de la DMIM peut être insérée dans la fiche détaillée ci-dessous incluant une description des tâches et des missions de chaque département et de sa relation fonctionnelle et hiérarchique.

La direction du marketing et de l'information médicale du Groupe SAIDAL se compose de 4 départements à savoir:

A. Le département médical :

A pour missions :

- D'élaborer la politique du Groupe en matière d'information médicale.
- Former des délégués médicaux ;
- Participer à des manifestations scientifiques, cela permet l'entreprise de surveiller les concurrents ;
- élaborer la stratégie marketing.
- assurer la veille scientifique.
- Effectuer et orienter les visites médicales.

Il compte un effectif de 6 personnes réparti entre les postes suivants: assistante de la formation médicale, gestion des manifestations scientifiques, veille scientifique, médecin chef de la gamme, support promotionnel, mailing.

Pour assurer les tâches suivantes :

- Recueillir toutes les données pour l'élaboration des supports promotionnels.
- Elaborer le programme du Groupe destiné au sponsoring.
- Elaborer le programme de formation des délégués médicaux.
- Contribuer à l'évaluation de la stratégie du Groupe pour les nouveaux produits.
- Développement de la gestion de la documentation nécessaire à une veille scientifique actualisée.

B. Le département promotion médicale :

Ce département est dirigé par un coordinateur national qui a pour mission de:

- L'élaboration des politiques et des programmes pour la promotion des produits et l'information médicale ;
- Collecter les informations sur la position de SAIDAL et la position de ses concurrents sur le marché.
- Elaborer la stratégie du Groupe en matière d'information médicale.

Afin d'être plus opérationnel le coordinateur national est assisté par des coordinateurs régionaux pour les zones Est- Centre et Ouest .Chaque coordinateur régional prend à sa charge un nombre déterminé de superviseurs d'un total de 8 répartis comme suit :

Deux pour la région Ouest, quatre pour la région centre et deux superviseurs pour l'Est.

Ces superviseurs ont pour mission de : contrôler, superviser les activités des délégués médicaux de leur région respective et de faire un compte rendu à leur supérieur (coordinateur régional).

La structure ci-dessus décrite assure les tâches suivantes :

- Elaborer le programme de la promotion médicale.
- Suivre et évaluer l'activité de la promotion médicale menée par les délégués médicaux.
- Désigner les chefs de produits et veiller à la mise en œuvre du plan d'action.
- Veiller à la constitution de la banque de données du Groupe grâce aux rapports de visites des délégués médicaux.
- Suivre l'évolution des ventes des produits.
- Proposer et gérer le budget de promotion.
- Evaluer l'état d'approvisionnement.
- Evaluer l'état d'avancement des projets du centre de recherche et de développement.

C. Le département des ressources humaines :

Assure la gestion des ressources humaines au niveau de la direction à travers :

- Le contrôle de tous les actes de gestion des ressources humaines.

- Validation des tableaux de bord.
- Traitement des dossiers sociaux.
- La prise en charge de la logistique de la direction.

Ce département est coiffé par un responsable assisté de deux chargés d'étude

D. Le département des études de marché :

Il a pour mission :

- De mettre en œuvre des enquêtes statistiques relatives aux produits.
- D'élaborer les plans stratégiques à court, moyen et long tenue.

Pour réaliser son plan de charge, le département étude de marché compte à son actif 7 chargés d'étude, vente, production, stock (cellule opérationnelle), gamme, veille concurrentielle, ayant pour tâches :

- D'analyser les données relatives à la production, aux ventes et l'état des stocks.
- De réaliser des enquêtes statistiques relatives aux produits, prix rythme de rotation et concurrence.
- D'assurer la veille concurrentielle par le suivi et l'analyse des rapports de visites des délégués médicaux.
- D'actualiser les banques de données (informations commerciales)
- De réaliser des enquêtes quantitatives sur les ventes des produits afin de mettre en œuvre des plans stratégiques à court, moyen et long terme.

E. Les ressources humaines :

La DMIM est composée d'un effectif de 161 personnes, dont 131 délégués médicaux et 30 employés qui représentent le personnel administratif dont la majeure partie possède une formation médicale, le reste a une formation de base variant entre ; l'informatique, les sciences commerciales et les études de marchés.

Le personnel de la direction suit des cycles de formation continue en matière de techniques commerciales, informatique et langues selon le besoin.

1.7.2. Les missions du DMIM :

En créant la direction du marketing et de l'information médicale, le groupe avait pour objectifs de :

- Lever les appréhensions et équivoques existant chez certains malades et médecins envers les produits SAIDAL, bannir le mythe "de tout ce qui vient d'outre - mer est béni".
- Lancer de nouveaux produits répondant aux pathologies dominantes avec de nouvelles formes d'administration.
- Réaliser des supports promotionnels et organiser des manifestations scientifiques.
- Orienter les choix stratégiques du groupe à travers :
 - Une politique de production rationnelle.
 - Une politique de vente efficiente.
 - Un choix des produits en développement.
 - Un choix des produits en partenariat.
 - Une politique d'exportation judicieuse.

Aujourd'hui la mission de la direction du marketing et de l'information médicale du Groupe SAIDAL s'articule autour de :

- La satisfaction des clients à travers la qualité des produits et des services rendus.
- Le suivi d'une veille concurrentielle permanente.
- Un redéploiement de la force de vente en assurant la couverture de l'ensemble du territoire national.
- la mise en œuvre d'un programme de réalisation de supports promotionnels nécessaires à une information médicale, préservant l'éthique et la qualité répondant au mieux aux attentes de ses clients.
- Un plan d'amélioration du packaging de tous les produits.
- L'application rigoureuse d'un plan de formation de la force de vente.

Section 02 : L'environnement du groupe SAIDAL :

Après avoir présenté le Groupe SAIDAL, et son DMIM, nous allons étudier dans ce qui suit l'environnement du Groupe SAIDAL on utilisant des données sur le marché pharmaceutique mondiale et nationale et le positionnement du groupe sur le marché algérien.

2.1. Le marché pharmaceutique mondial et national :

2.1.1. Le marché mondial du médicament :

Le marché mondial est d'environ 1 000 milliards de dollars (770 milliards d'euros) en 2013, le marché devrait ainsi grimper à quelque 1 175 milliards de dollars en 2016, l'essentiel de cette augmentation reviendra au :

- ❖ Pays émergents, dont les marchés devraient croître de 150 à 160 milliards de dollars, du chiffre d'affaires
- ❖ Nouveaux médicaments (115 à 125 milliards de dollars) et de l'évolution du marché des génériques (45 à 50 milliards d'euros).

Le marché pharmaceutique mondial poursuivra son rythme enregistré il y a quelques années. Désormais, ce dernier est à deux vitesses :

➤ **Les pays industrialisés :**

Représentés par : l'Amérique du nord, l'Europe de l'ouest et le Japon verront à l'avenir, à quelques exceptions près, leur industries s'installer dans une récession durable, avec des reculs de leur marché respectif de - 1 à - 4%.

➤ **Les pays émergents :**

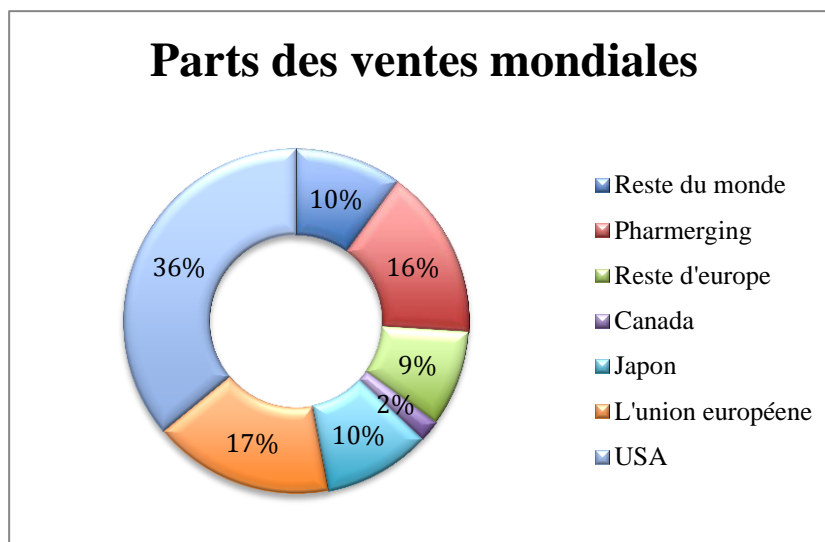
Particulièrement ceux des BRIC (Brésil, Russie, Chine, Inde) verront de leur côté les croissances de leur marché pharmaceutique s'envoler à des taux que connaissaient les pays développés il y a à peine une dizaine d'années.

Lentement mais sûrement, le glissement s'opère entre les régions du monde, un transfert entre zones qui porte la marque de l'évolution économique actuelle et dont ont, d'ores et déjà, pris acte les « BIG PHARMA » dans leur propre stratégie.

En 2013, le marché pharmaceutique mondial a affiché une croissance de 3% par rapport à 2012, cette progression va se poursuivre au cours des prochaines années, tirée par

les marchés émergents, dont la croissance annuelle devrait être comprise entre 11 et 14% d'ici 2016¹.

Figure 3.2 : les parts des ventes mondiales.



Source : Rapport IMS « Market prognosis » 2014.

2.1.1.1. L'industrie pharmaceutique mondiale :

Les 10 compagnies pharmaceutiques leaders du marché mondial du médicament ont, en 2012, réalisé un chiffre d'affaires global de 371,42 milliards d'euros, dont 246,6 milliards dans la seule branche pharmaceutique. Par ailleurs, plus d'un quart de leur Chiffre d'Affaire total (26,33%) a été réalisé dans les pays émergents, ce qui traduit le net redéploiement des activités du Top 10 de l'industrie mondiale dans des zones géographiques où ses membres savent qu'ils trouveront les leviers de leur future croissance, soit pour l'essentiel le Brésil, la Russie, la Chine et l'Inde.

A l'exception notable d'Abbott et de Pfizer, les grands groupes mondiaux de l'industrie pharmaceutique ont vécu un exercice 2012 plus difficile que le précédent. Six entreprises sur dix ont enregistré une baisse notable de leurs ventes mondiales. Les marges nettes sont globalement en recul, même si elles se maintiennent à un niveau élevé, s'échelonnant pour la majorité d'entre elles entre 14 et 25% du chiffre d'affaires.

Le tableau (ci-dessus) classe les dix premiers groupes pharmaceutiques en fonction de leur chiffre d'affaires consolidé, toutes activités confondues. Selon ce critère, c'est le

¹ Rapport de l'IMS « IMS Market Prognosis », édition 2013.

géant américain Johnson&Johnson qui arrive en tête, devant un autre américain, Pfizer, suivis du Suisse Novartis.

Sur la base du seul chiffre d'affaires des activités pharmaceutiques, c'est Pfizer qui prend la première place, suivi de l'Américain Merck et du Français Sanofi.

Sur le seul registre de leurs activités pharmaceutiques, leurs ventes mondiales fléchissent de 5 à 20% selon les cas¹.

Les performances du top 10 de l'industrie pharma mondiale :

Tableau 3.1 : les performances du top 10 de l'industrie pharma mondiale.

Groupes	Chiffre d'affaires consolidé		CA Pharma	Bénéfice net	Dépenses R&D	CA dans pays émergents
	Mds	Evolution	Mds	Mds	Mds	Mds
Johnson & Johnson	51.74	+3.4%	19.5	11	5.9	15
Pfizer	45.43	-10%	39.4	11.24	7.53	10.6
Novartis	43.65	-5%	24.7	9.8	6.46	7.53
Bayer	39.76	-1.6%	10.8	2.44	3	14.8
Roche	36.85	+4%	28.3	7.9	6.8	8.3
Merck	36.42	-2%	31.2	5.1	9.8	6
Sanofi	34.94	+4.7%	28.9	8.18	4.92	11
Abbott	30.70	+2.6%	17.9	4.59	3.32	12.28
GSK	30.4	-3%	24.5	5.4	4	7.9
AstraZeneca	21.53	-17%	21.4	4.84	5.2	4.41
Total	371.42		246.6	158.69	56.93	97.82

Source: élaborer par nous à partir des données du www.pharmanalyse.fr , classement top 10 2012.

¹ Rapport de l'insertion générale des finances « pharmanalyse, classement top 10 pharma 2012 »

L'ensemble des entreprises du Top 10 de la pharma mondiale s'est lancé dans des programmes drastiques de réduction des coûts qui touchent non seulement la production, les dépenses de marketing, mais aussi les investissements de recherche et développement (R&D). A deux exceptions près (Eli Lilly et Bayer), ces derniers sont tous en baisse. Pfizer a réduit de 13% ses investissements R&D par rapport à 2011, GSK de 5,5%, Astra Zeneca de 5,4%, Merck de 3,5%, Novartis de 3,2% et Sanofi de 2,3%. C'est une tendance lourde qui indique un vrai revirement stratégique et précède d'un changement radical de modèle économique.

2.1.1.2. Conséquences de l'évolution du marché des médicaments :

La nouvelle stratégie qui se dessine au sein des grands groupes implique un recentrage sur des produits à très forte valeur ajoutée (biotechnologies, traitement des maladies rares), mais aussi vers des services plus intégrés aux patients, dès lors qu'ils seront, eux aussi, à forte valeur ajoutée. Il s'agit, au-delà des médicaments, d'arriver au plus près du grand marché des patients solvables, pour créer une nouvelle chaîne de valeur.

La pression des grands actionnaires est d'ailleurs très forte pour augmenter leur retour sur investissement. Sanofi résume ses objectifs stratégiques de la façon suivante : « Générer de la croissance durable et maximiser le retour pour les actionnaires. » C'est ainsi que Pfizer a distribué l'équivalent de 11,5 milliards d'euros (presque 15 milliards de dollars) à ses actionnaires au titre de l'exercice 2012, tandis que ceux de Novartis ont perçu l'équivalent de 4,85 milliards d'euros, ceux de Sanofi 3,7 milliards et chez Bayer 1,57 milliard d'euros. Les actionnaires de Johnson & Johnson et d'Astra Zeneca ont reçu respectivement l'équivalent de 4,2 et 2,7 milliards d'euros.

En termes d'innovations, l'année 2012 a été prolifique en nouvelles molécules présentées au marché. A la FDA, le nombre de nouveaux médicaments autorisés a atteint son plus haut niveau depuis plus de 15 ans, avec 39 AMM accordées. En termes de nouvelles entités moléculaires (NEM), le cru 2012 s'avère particulièrement intéressant. 34 NEM ont été autorisées aux États-Unis, dont 11 possèdent le statut de médicament orphelin, tandis que l'Europe a donné son feu vert à 25 NEM, parmi lesquelles on compte huit médicaments ayant le statut d'orphelin¹.

¹ « Le marché pharmaceutique dans le Monde et en France : analyse et perspective », IMS, mars 2013

Alors qu'en 2010 et en 2011, les AMM de génériques ont représenté quelque 35% et 50% du total des AMM accordées en Europe, ce taux s'établit à 39% en 2012. La tendance devrait d'ailleurs se maintenir à la baisse en 2013. Les prévisions de l'Agence européenne du médicament (EMA) tablent sur une centaine de dossiers de demande d'autorisation pour cette année : 54 d'entre elles devraient concerner des nouveaux médicaments, 20 des médicaments orphelins et 20 des médicaments génériques.

2.1.2. Le marché pharmaceutique national :

Les données générales concernant le marché national du médicament sont relativement bien cernées et connues. On peut noter, à partir des différents documents produits par le Ministère de la santé, l'UNOP (Union nationale des opérateurs de la pharmacie) :

➤ Un marché d'une valeur globale qui peut être estimée en 2011 à quelques 300 Milliards de DA et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années. Cette croissance a jusque-là été portée essentiellement par l'importation, dans la mesure où la facture étrangère du médicament a quasiment sextuplé dans un courte période de temps, passant de quelques 400 Millions USD en l'an 2000 à plus de 2,8 Milliards d'USD en 2011.

➤ La production nationale, quant à elle, est en nette augmentation (doublée en cinq années) mais elle reste toujours en retrait de cette croissance rapide, elle occupe quelques 35% du marché actuel avec, pourtant, des équipements récents et aux normes internationales, tournés vers des produits tombés dans le domaine public depuis longtemps et donc à faible valeur ajoutée.

➤ Le médicament générique représente moins de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps, ceci alors qu'un pays en développement comme l'Algérie a besoin plus que d'autres d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base.

Selon une étude récente réalisée par l'UNOP, le marché algérien du médicament continuera à évoluer. Les ventes, en valeur, passeront de 2,8 milliards de dollars en 2011 à plus de 3,5 milliards de dollars en 2015. L'augmentation de la couverture médicale et des dépenses de santé par habitant, la hausse des investissements dans la production locale et les infrastructures de santé ainsi que dans le secteur hospitalier et les produits de spécialités (oncologie) et, d'autre part, une pénétration plus importante des

génériques, constitueront les principaux facteurs de croissance du marché national du médicament.

2.1.2.1. Les caractéristiques du marché pharmaceutique algérien :

➤ Taille du marché algérien:

Selon le réseau des associations des malades chroniques, L'Algérie compte 14 millions de malade chronique, un nombre non négligeables 9 millions d'hypertendus et 3 millions de diabétique soit 10% de la population (selon L'OMS).

De plus on constate l'émergence des maladies de civilisation : comme le cancer plus de 43.00 personnes sont atteint de cette maladie grave .Pour cela L'Algérie a réservé une enveloppe de 21 M dinars pour lutter contre.

Les importations du médicament ont enregistré une hausse de 16,86% en 2011, avec 1,95 millions de dollars selon le CNIS. Cela s'explique par la hausse des prix sur le marché international pour certains médicaments à base de molécule protégés par des brevets ainsi que l'importation d'importante quantité de produits entre juin et octobre par quelque 60 intervenants sur le marché.

➤ La production :

La production locale couvre 40% des besoins contre 28% en 2008, autrement dit la production nationale à pris de l'ampleur et les autorités publiques espèrent qu'elles continuent pour diminuer les importations, selon le directeur de la direction de la pharmacie au ministre de la santé ; L'Algérie dispose de 89 unités de fabrication dont 9 relevant du groupe SAIDAL. Ces unités produisent 60 médicaments et réaliseront 15 projets qui permettent une fois mis en place la fabrication de 359 médicaments.

Le ministère de la santé et de la population impose aux importateurs nationaux et étrangers d'investir après 3 à 5 ans d'importation dans projet de réalisation d'une unité de production pour pouvoir continuer à importer.

➤ La consommation des produits pharmaceutique en Algérie :

La consommation des médicaments en Algérie a connu une évolution fulgurante, qui est principalement due à l'apparition de maladie grave comme le cancer, le SIDA ainsi que l'augmentation du nombre de patients atteint de pathologie chronique (diabète,

hypertension, cholestérol,...) l'amélioration du système de couverture sociale, La gratuité des soins dans le secteur public, et l'évolution du niveau de vie la population.

Le taux de consommation est tributaire de la quantité de la protection sociale, de la gamme de médicament proposés aux médecins par les laboratoires, de l'information scientifique et médicale véhiculée par les délégués des laboratoires, du prix pratiqué et en fin des habitudes culturelles.

➤ **L'importation:**

Le secteur pharmaceutique est le seul domaine d'activité, ou la fonction d'importation est restée étroitement encadrée après la libéralisation du marché en 1995.

Le médicament demeure le seul produit de grande consommation soumis, à une autorisation administrative à l'importation.

Cette particularité du médicament a été formellement reconnue dans le cadre de dernière loi (ordonnance 03– 04 du 19/07/2003) relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportations de marchandises. Celle – ci dispose, en article 3 que « les d'importations et les exportations de produit touchant à la santé humain ...peuvent être soumises à des mesures particulières dont les conditions et les modalités de mise en œuvre sont fixés par voie réglementaire ».

Cette législation a servi de base juridique à des mesures d'encadrement des importations qui existait déjà qui avait été mise en place au fur et à mesures par les soins de l'administration sanitaire depuis près d'une dizaine d'année

Ces mesures concernent:

- Le contrôle des opérations d'importation.
- Développement des produits génériques sur le marché algérien.
- Protection de la production nationale comme le stipule:

L'arrêté ministériel apparu au JO n 70 du 14/12/2008 ayant pour objet de fixer le cahier des conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutique et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine.

Ce document a été instauré par les articles 169,170 de la loi n: 85-05du 06/02/1987 relatif à la protection et la promotion de la santé ce nouveau texte abroge et remplace

l'arrêté du 06/06/2005 qui fixerait le cahier des conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutiques destinés à la médecine humaine.

2.1.2.2. L'évolution du marché pharmaceutique national :

Durant les années 1980, l'activité de production ou de commerce de gros de produits pharmaceutiques était tout entière aux mains du secteur public, elle a du se transformer en profondeur dans le cadre de la libéralisation de l'économie nationale, au cours des dernières années.

Les intervenants publics se situent ainsi aux quatre échelons suivants :

- **Le segment production :** représenté par SAIDAL.
- **Le segment distribution de gros :** représenté par Digromed, qui a repris à partir de l'année 1997 le réseau des anciennes entreprises publiques importatrices, au cours des dernières années, Digromed a entrepris de se diversifier dans l'activité de production de génériques, en partenariat avec une société espagnole.
- **Le segment distribution de détail :** avec Endimed, une entreprise à laquelle a été confiée la gestion du réseau des anciennes officines pharmaceutiques publiques.
- **La Pharmacie Centrale des Hôpitaux(PCH) :** établissement public à caractère industriel et commercial mis en place pour coordonner et rationaliser les programmes d'approvisionnement des hôpitaux publics.

Après la libéralisation de l'économie Nationale, Le marché pharmaceutique algérien a connu trois phases d'évolution :¹

➤ **Phase 1992-1994**

Durant cette période, le marché algérien du médicament était un marché d'appel d'offres, et de monopole d'entreprises publiques telles que la Pharmacie Centrale des Hôpitaux (P.C.H). Le marché national était totalement géré par l'état à travers la gestion et le choix de l'offre des importations de produits pharmaceutiques. Cette période est caractérisée par les importations qui sont passées de 250 millions de dollars en 1992 à 620 millions de dollars en 1994. Cette croissance est considérable comparée au marché local qui est passé de 21 millions de dollars à 25 millions de dollars.

¹ Rapport publié par le Ministère de la Santé MSPRH « Etat sanitaire ».

➤ Phase 1994-1995

Cette phase est considérée comme phase de transition, elle est marquée par la fin du monopole. En effet l'État se désengage de la gestion du marché pharmaceutique et les acteurs privés commencent à réguler l'approvisionnement de ce marché. Durant cette période, nous constatons que le montant des importations a considérablement baissé de 620 millions de dollars en 1994 à 506 millions de dollars en 1995. Cela peut être expliqué par la volonté de l'État de réduire la facture d'importation des médicaments afin de favoriser la production locale.

➤ Phase suivant la fin du monopole

Durant la période suivante les importations de médicaments n'ont pas arrêté de croître atteignant 1 milliard de dollars, alors qu'en parallèle la croissance est assez modeste pour le marché production locale qui passe de 30 millions de dollars en 1995 à 260 millions de dollars en 2006. Cependant cette modeste croissance peut être expliqué par:

- la performance productive de SAIDAL qui répond de mieux en mieux aux besoins du marché,
- Développement de la consommation du médicament générique,
- Émergence de quelques nouveaux producteurs nationaux.
- La volonté de l'état algérien à favoriser la création de la richesse nationale par des entreprises d'état, malgré l'augmentation des importations semble porter ces fruits puisque le taux des produits pharmaceutiques importés, a diminué durant les cinq premiers mois de 2013. Cette facture a atteint 746,07 millions de dollars durant cette période, contre plus d'un milliard durant les cinq premiers mois de 2012, selon les rapports des Douanes.

2.1.2.3. Le rôle de l'état dans la régulation du marché algérien :

Le marché National est le premier marché pharmaceutique du Maghreb, et le troisième au niveau africain, l'Algérie entend aujourd'hui diminuer le volume de ses importations en favorisant le développement d'une industrie nationale et la consommation de produits génériques.

Plusieurs mesures ont été prises en ce sens. Entre 2000 et 2005 afin de favoriser une industrie pharmaceutique algérienne :

- Obligation d'investissement en production locale pour être autorisé à importer.
- Interdiction d'importation pour les produits fabriqués localement et pour les produits non essentiels.
- Mesures pour la généralisation du générique.

Cependant, dans le cadre des négociations de l'adhésion à l'OMC et de la signature de l'accord avec l'UE, le Ministère de la santé a redéfini dans un arrêté paru au Journal Officiel du 12 juin 2005 les règles régissant l'importation en Algérie des produits pharmaceutiques destinés à la médecine humaine. Ses principales mesures sont :

- La distribution exclusive des produits pharmaceutiques par les importateurs auprès de grossistes répartiteurs,
- La levée de l'obligation de production locale.
- L'autorisation de nouveau de l'importation de médicaments produits localement
- L'exclusivité d'importation : « lorsque l'importateur est lui même fabricant de ses produits et dispose de sa propre filiale commerciale en Algérie, il doit être l'importateur exclusif de sa gamme de produits pharmaceutiques ».

Le marché pharmaceutique algérien reste attractif pour les laboratoires étrangers compte tenu de :

- Sa population importante,
- Une forte consommation de médicaments par habitant,
- Un système de remboursement performant,
- Mesures d'incitation aux investisseurs étrangers etc.

Mais, il est néanmoins pénalisé par certaines contraintes :

- Lenteur des enregistrements des dossiers,
- Absence de législation en matière de propriété intellectuelle (protection des données),
- Directives contraignantes du MSPRH,
- Absence de formation des cadres de l'industrie pharmaceutique,
- Rigidité du mode de calcul des prix, ou encore le problème du foncier.

2.2. SAIDAL et le marché National:

2.2.1. Définition du médicament :

Le médicament est défini par l'Organisation mondiale de la Santé « OMS » par :

« On entend par médicament toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que toute substance ou composition pouvant être utilisée chez l'homme ou chez l'animal ou pouvant leur être administrée, en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions physiologiques en exerçant une action pharmacologique, immunologique ou métabolique ».

La même définition est retenue par le code la santé publique en Algérie (l'article 170 de la loi de la santé 85-05) ainsi, sont notamment considérés comme des médicaments :

- Les produits diététiques qui renferment dans leurs compositions des substances chimiques ou biologiques ne constituant pas elles-mêmes des aliments, mais dont la présence confère à ces produits, soit des propriétés spéciales recherchées en thérapeutique diététique, soit des propriétés de repas d'épreuve.
- Les produits utilisés pour la désinfection des locaux et pour la prothèse dentaire ne sont pas considérés comme des médicaments¹.

2.2.2. Contrôle réglementaire :

Le Ministère chargé de la santé et plus particulièrement La Direction de la Pharmacie et du Médicament est l'administration chargée du Contrôle. Il s'agit des cadres réglementaires régissant l'utilisation, la distribution et la production des médicaments.

Selon le décret 92-284 du 6 juillet 1992 réglementant l'enregistrement des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine, la direction de la Pharmacie et du médicament est chargée entre autres des aspects, du contrôle réglementaire des médicaments, de l'évaluation, de l'homologation ou de l'enregistrement, de la révision, du renouvellement de l'autorisation de mise sur le marché, du suivi du contrôle de la qualité et de l'inspection. Il lui appartient de définir les conditions d'octroi du certificat d'enregistrement et le type d'information du produit à fournir ainsi que la surveillance du contenu de l'information.

L'article 174 de la loi relative à la santé stipule que :

¹ L'utilisation des médicaments essentiels, 6ème rapport du comité OMS d'expert-OMS, Série de rapports techniques

« Tout médicament prescrit, vendu ou administré sur le territoire national doit figurer expressément dans la nomenclature des médicaments autorisés ».

Le Ministère de la Santé et de la Population a mis en place un laboratoire national de contrôle de la qualité. Il a pour tâche de s'assurer de la réalité des essais mentionnés dans le dossier d'autorisation de mise sur le marché, ainsi que du respect effectif des conditions de fabrication et de contrôle pendant toute la durée de vie du produit. Les actions sont menées en étroite collaboration avec l'Inspection de la Pharmacie.

2.2.3. Les produits SAIDAL :

2.2.3.1. Classification des produits SAIDAL :

Les produits de SAIDAL sont classés selon les critères suivants :

- **La classe thérapeutique :** en raison du nombre moyen des produits (299), on a choisi de les classer suivant les classes thérapeutiques majeures qui sont au nombre de 11:

Psychiatrie - neurologie, Endocrinologie, Dermatologie, Anti - inflammatoires et antalgiques, Pneumo - allergologie, Gastro-entérologie, Antibiotiques/antifongiques, Cardiologie, Ophtalmologie, Compléments vitaminiques, Autres classes.

Tableau 3.2 : classification des produits SAIDAL selon la classe thérapeutique.

Classes thérapeutiques	Nombre des produits
Psychiatrie-neurologie	19
Endocrinologie	19
Dermatologie	18
Anti-inflammatoires et antalgiques	50
Pneumo-allergologie	37
Gastro-entérologie	39
Antibiotiques/antifongiques	49
Cardiologie	29
Ophtalmologie	2
Compléments vitaminiques	17
Autres classes	20

Source : élaborer par nous à partir des données fournit par l'entreprise.

➤ **Le site de production :**

Tableau 3.3 : classification des produits SAIDAL selon les sites de production.

Sites de production	Nombre des produits
Abd-agd pharma	5
Complexe antibiotique de medea	80
Joras pharmaceutical spa	2
Solupharm	10
Unité Annaba	8
Unité cherchelle	14
Unité constantine	17
Unité dar el Beida	46
Unité de production de batna	08
Unité el Harrach	60
Unité gue de constantine	54

Source : élaborer par nous à partir des données fournit par l'entreprise.

Certains médicaments sont produits par deux sites à la fois, il s'agit de :

- Co-paralgan : unité Annaba + unité el Harrach
- Paralgan 500 mg : unité dar el Beida+ unité Annaba
- Mesopral 20 mg : unité dar el Beida + unité Annaba
- Prozol 20 mg : unité dar el Beida + unité Annaba
- Ximalex : unité el Harrach + complexe antibiotique de Médéa

➤ **Le remboursement par la CNAS :**

Le critère de remboursement est un critère déterminant pour la commercialisation et la vente de ce dernier, on distingue 03 catégories : les produits remboursables, les produits non remboursables et les produits remboursables sous certaines conditions.

Tableau 3.4 : classification des produits SAIDAL selon le critère de remboursement.

Critère de remboursement	Nombre des produits
Remboursable	204
Non remboursable	68
Sous-conditions	27

Source : élaborer par nous à partir des données fournit par l'entreprise.

➤ **Le Nombre des produits concurrents sur le marché :**

On distingue 05 classes selon le nombre des concurrents sur le marché algérien : Unique (0), Faible (1a3), Moyen (4a5), Grand (6a10), Très grand (plus de 10). Le nombre des concurrent a été déterminé en se basant sur :

- Les bases de données de la CNAS pour les médicaments remboursables.
- Les bases de données groupées de 05 pharmaciens d'officines de la région est de l'Algérie.

Tableau 3.5 : classification des produits SAIDAL selon le nombre de produit des concurrents.

Nombre des produits concurrents sur le marché	Nombre des produits
Unique	37
Faible (1a3)	95
Moyen (4a5)	57
Grand (6a10)	57
Très grand (plus de 10)	53

Source : élaborer par nous à partir des données fournit par l'entreprise.

➤ **Le Prix Public Algérien « PPA » :**

On a choisi de classer les produits en 04 catégories selon la gamme des prix :

Gamme1 (PPA<100da), Gamme2 (100da<PPA<500da), Gamme3 (500da<PPA<1000da), Gamme4 (PPA>1000da)

Tableau 3.6 : classification des produits SAIDAL selon le prix public Algérien (PPA).

Prix Public Algérien (PPA)	Nombre des produits
Gamme1 (PPA<100da)	36
Gamme2 (100da<PPA<500da)	223
Gamme3 (500da<PPA<1000da)	23
Gamme4 (PPA>1000da)	17

Source : élaborer par nous à partir des données fournit par l'entreprise.

En récapitulatif, on obtient le tableau (**voir Annexe 04**)

2.2.4. Positionnement du groupe SAIDAL :

Après avoir présenté le groupe SAIDAL et ses produits, nous avons pu analyser le positionnement de SAIDAL face à une concurrence par le tableau suivant :

Tableau 3.7 : positionnement des trois filiales du groupe SAIDAL.

FILIALE	POSITIONNEMENT
Filiale ANTIBIOTICAL	<p>Gamme dominée par les antibiotiques de la famille des pénicilliniques, alors que les potentialités dans cette classe se trouvent au niveau des céphalosporines et de génération récente.</p> <p>Toutefois les tendances mondiales du marché en forme injectable sont en régression suite à l'émergence de</p>
Filiale BIOTIC	<p>Marché dominé par les comprimés et les sirops.</p> <p>A signaler aussi que le potentiel « Suppositoires » est en obsolescence déclaré au niveau mondial.</p> <p>Les solutés massifs et les alcools sont tributaires des AOI Hôpitaux, alors que le marché dans ce segment est</p>
Filiale PHARMAL	<p>Ce sont les formes comprimés qui dominent dans cette filiale.</p> <p>L'enrichissement de la gamme par de nouvelles molécules dans cette filiale, permet à SAIDAL de renforcer son positionnement sur le marché des Cardio-</p>

Source : élaborer par nous même.

2.2.5. L'analyse SWOT du groupe SAIDAL :

Ce diagnostic se fait sous forme de deux tableaux récapitulatifs, l'un consacré aux forces et faiblesses de l'entreprise, et l'autre aux opportunités et menaces qui ont été identifiés au cours de l'analyse du marché et l'environnement interne et externe du groupe. L'ensemble constitué par ces deux tableaux est désigné par le terme de synthèse « SWOT » tiré des initiales des mots anglais :Strengths, weakness, opportunities et threats.

➤ Analyse externe:

Opportunités	Menaces
1) Politique économique mise en œuvre par le gouvernement	1) Importations massives de produits dans le cadre de l'ouverture du marché à l'UE et OMC (dumping)
2) Loi d'investissement favorable et encourage la production national ;	2) Concurrence déloyale dans les pratiques commerciales
3) Nombre des prescripteurs en hausse	3) Implantation de nouveaux laboratoires
4) Tarif de référence (sous réserve analyse et mise en œuvre)	4) Domination du princeps sur le générique (11%/89)
5) Produits brevètes : tombée prochaine dans le domaine public des produits inscrits dans le plan stratégique long terme	5) Politique de remboursement favorisant le princeps
6) Taux de croissance satisfaisant : +06/an	6) Retard dans l'enregistrement des nouveaux produits
7) Secteur à très haute rentabilité : 10%/an	7) Technologie insuffisamment performante
8) Croissance externe (partenariat, prise de participation....)	8) Absence de schémas thérapeutiques consensuels
9) Partenariat de pénétration des marchés extérieur	9) Maîtrise insuffisante des coûts
10) Importations conjoncturelles ou structurelles (urgence sanitaire : complément de gamme, coût input avantageux	10) Absence de responsabilisation de sécurité sanitaire
11) Systématiser le cycle du produit avec le renouvellement/ développement de la gamme	11) Mettre en cohérence systématique les produits en développement avec les tendances lourdes du marché

Source : élaborer par nous-même.

➤ Analyse interne :

Forces	Faiblesses
<p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Image de marque ✓ Large gamme ✓ Capital experience ✓ Positionnement des produits sur le marché national ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de plan marketing ✓ Incapacité de satisfaire le marché en certains produits ✓ Ruptures fréquentes ✓ Réactions tardives pour les produits à date de péremption proche ✓ Peu de produits développés dans les classes ciblées ✓ Panel pour le sondage inexistant ✓ Absences de formes nouvelles ✓ Absences de compléments produits
<p>Prix</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bon rapport qualité/prix ✓ Prix compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budget promotionnel insuffisant ✓ Problème de petite monnaie (arrondir le PPA pour les produits de moins de 100 DA) ✓ Absence de marge de promotion dans le calcul du PSU
<p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Déploiement des délégués dans les 3 régions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Délégués insuffisamment formés ✓ Forte concentration au centre ✓ Motivation faible ✓ Supports promotionnels insuffisants ✓ Non utilisation des TIC

Distribution

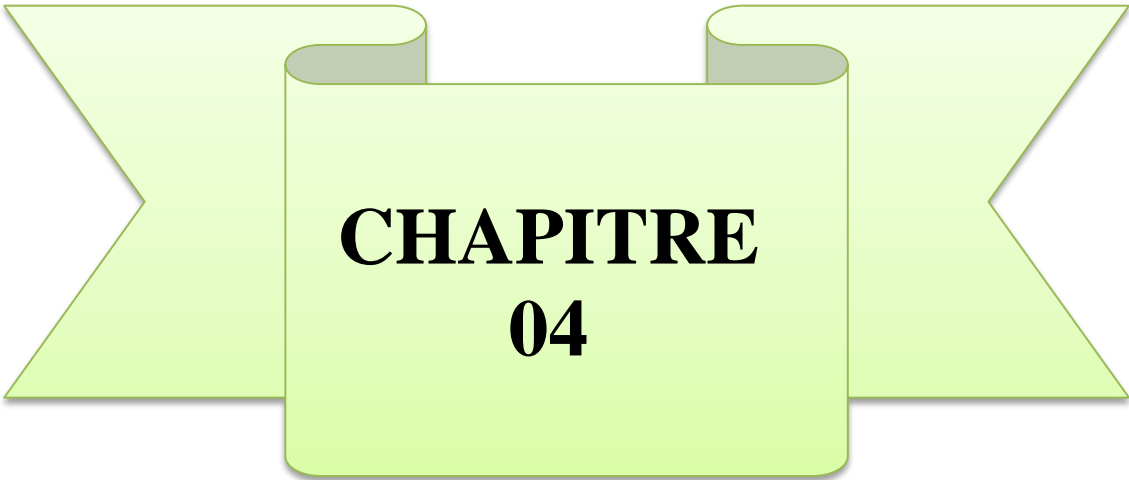
- | | |
|--|--|
| ✓ Couverture nationale du réseau de distribution. | ✓ Marge de manœuvre limitée dans l'approche commerciale |
| ✓ Livraison directe au Pharmacie Centrales des Hôpitaux (PCH) ; | ✓ Prospection de marchés internationaux |
| ✓ Bonne organisation au niveau des CD de Groupe SAIDAL ; | |

Source : élaborer par nous-même.

Conclusion :

D'après ce qu'on avait vu dans ce chapitre, On a constaté que le groupe SAIDAL a fait beaucoup d'efforts pour faire face aux changements de l'environnement externe, pour avoir une meilleure image de marque qui lui permet d'avoir cette position de leader dans le marché algérien des médicaments.

Alors dans le dernier chapitre nous allons essayer de présenter et d'analyser l'impact du SIM sur la performance commerciale de Groupe SAIDAL.



CHAPITRE
04

Chapitre 4 : l'impact de SIM sur la performance commerciale du groupe SAIDAL :

Introduction :

Ce dernier chapitre est dédié à l'étude de cas, nous allons traiter dans la première section le SIM du groupe SAIDAL, son rôle et son impact sur la performance commerciale du groupe à l'aide d'une analyse de chiffre d'affaire et de la part de marché, puis dans la deuxième section nous allons présenter notre enquête et analyser les résultats du questionnaire distribué, et en dernier nous allons essayer de proposer des recommandations.

Section 01 : Le SIM du groupe SAIDAL

Au cours de cette section, nous allons avoir une présentation de SIM de groupe SAIDAL et son rôle puis nous allons analyser le chiffre d'affaire et la part de marché de SAIDAL afin de savoir l'impact de SIM sur la performance commerciale du groupe.

1.1. Présentation du SIM de SAIDAL :

En 2009, Le Groupe SAIDAL a engagé des études pour mettre en place un système d'information marketing. Ce système a été finalisé au début de 2010.

Le SIM de SAIDAL est une structure de personnes, de procédures et d'équipements qui a pour objet de réunir, de trier, d'analyser, d'évaluer et distribuer, en temps utile, de l'information pertinente et valide, provenant de sources internes et externes de l'entreprise et destinée à servir de base aux décisions de marketing :

1.1.1. Les sources d'information internes du groupe :

- Direction des ressources humaines DRH :
 - Organigramme de structure, Fiches de fonction du personnel, Statistiques sociales : ces informations permettent de comprendre les problèmes de relations, de revoir les répartitions de fonction, de résoudre les cas litigieux.

- Service commerciale : on trouve
 - Les rapports des représentants : informations sur l'efficacité des représentants, les attentes des clients, la politique de la concurrence ;
 - Réclamations des clients : pistes de réflexion pour la politique commerciale (qualité, prix), services (délai de livraison, formation) ;
 - Détermination de segments de clientèle caractérisés par la profession, les produits achetés, le CA ;
 - Statistiques de ventes : prévisions, en fonction de l'évolution des ventes.
- Service comptable : on trouve
 - Bilan, Tableau de financement, Budget de trésorerie : les différents documents comptables permettent d'analyser la situation de l'entreprise, ses possibilités de financement, de déterminer les secteurs à développer ou à réduire.
- Représentants du personnel :
 - Comptes rendus des entretiens et réunions avec (les délégués du personnel, le comité d'entreprise, les syndicats ouvriers) : pour apprécier le climat de l'entreprise. Pour faire apparaître les améliorations à apporter dans divers domaines, celui de la communication notamment.
- Fonction juridique :
 - Contrats passés avec les clients, Les revendeurs : ces documents fondent les relations avec les partenaires ; repérer leurs insuffisances pour améliorer les contrats futurs.
- Fonction communication :
 - Album de presse ou « press book » : pour apprécier l'image de l'entreprise dans le public et contrôler si la communication correspond à son image et à l'image qu'elle veut donner d'elle.

1.1.2. Les sources d'information externes du groupe :

- Les fournisseurs d'information :
 - presse, centres de documentation, bases de données structurées ;
 - Les manifestations scientifiques : colloques, salons, voyages ;
 - Les experts : centres techniques, consultants privés ;
 - Les documents des concurrents : plaquettes publicitaires ;

- Les rapports d'activité, communiqués de presse.
- Les délégués médicaux : qui fournissent des informations sur les distributeurs (en gros ou en détail) les besoins des pharmacies et des hôpitaux le rôle des délégués médicaux est de :
 - faire connaître les produits de SAIDAL et leurs modes d'emploi ;
 - donner des échantillons pour augmenter les ventes ;
 - élaborer des rapports pour les donner aux responsables marketing.
- Sources institutionnels:
 - ONS Office National des Statistiques.
 - Les institutions : administrations, réseaux consulaires, organisations professionnelles ;
- Sources professionnelles :
 - Ministère de la santé.
 - Ministère de l'industrie
- Sources privées :
 - les études de marché, les études de motivation.
 - Les clients (leurs attentes, leur réclamation...)
- Internet : presse généraliste et spécialisée en ligne, sites internet des clients et fournisseurs - forums et blogs (avis d'experts, de consommateurs..), bases de données gratuites ou payantes (technologie,
- L'IMS (intercontinental marketing service) : qui est un programme acheté par SAIDAL, il permet d'avoir des informations sur le secteur pharmaceutique en Algérie ;

1.2. Le rôle du SIM au sein du Groupe SAIDAL :

Le rôle du système d'information marketing(S.I.M) au sein d'une entreprise pharmaceutique telle que SAIDAL n'est pas de produire la plus grande quantité possible des données, car les gestionnaires de marketing seraient submergés sous une montagne de données, le rôle du SIM est de fournir, **à temps et à un coût abordable**, des données **utiles à la prise de décisions** et dans le but principal est de conforter la position leader sur le marché national dans la production des médicaments génériques.

Le S.I.M aide les gestionnaires et les responsables de SAIDAL à :

- Innover, différencier l'offre de l'entreprise, mieux positionner sa marques, segmenter plus efficacement, cibler les bonnes clientèles et les bons segments ;
- avoir une meilleure connaissance des clients grâce à des fichiers client pertinents ;
- fournir aux décideurs des informations mise à jours, filtrées, pertinentes et compréhensibles ;
- améliorer la qualité et la rentabilité des prestations fournies ;
- améliorer la rentabilité de Groupe pour assurer sa pérennité, remplir ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires, valoriser son image, améliorer les conditions sociales des travailleurs et stabiliser les compétences.
- facilite la prise de décision dans :
 - La création de nouvelles gammes des produits mieux adaptées aux besoins du marché ;
 - La stratégie commerciale.
 - La fixation des prix ;
 - Le choix des marchés ;
 - La distribution ;
 - La promotion des produits ;

1.3. L'impact du SIM sur la performance commerciale du groupe :

Le chiffre d'affaire et la part de marché sont les deux principaux indicateurs quantitatifs utilisés pour mesurer la performance commerciale d'une entreprise.

Dans ce qui suit nous allons analyser ces deux indicateurs dans la période 2008-2012 deux ans avant la mise en place du SIM au sein de groupe et 2 ans après, pour bien comprendre son impact sur la performance commerciale :

1.3.1. Analyse de chiffre d'affaire et la part du marché de SAIDAL 2008-2012 :

1.3.1.1. Analyse du chiffre d'affaires de SAIDAL :

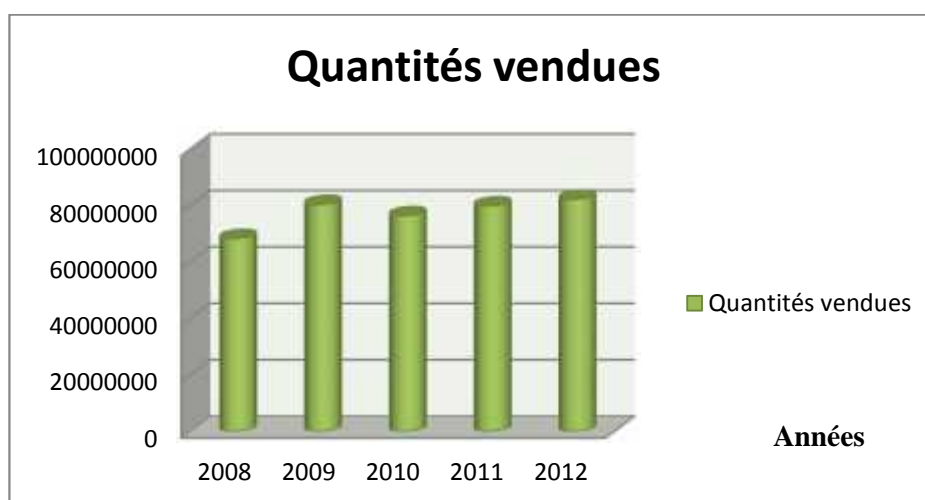
➤ **En quantité vendus (2008-2012) :**

Tableau 4.1 : l'évolution de chiffre d'affaire en unités vendus 2008-2012

Années	Le chiffre d'affaires en unités
2008	68 415 700
2009	80 510 012
2010	76 517 297
2011	79 988 088
2012	82 350 752

Source : élaborer par nous-même à travers des données fournit par l'entreprise.

Figure 4.1 : l'évolution des quantités vendues de groupe SAIDAL 2008-2012.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010

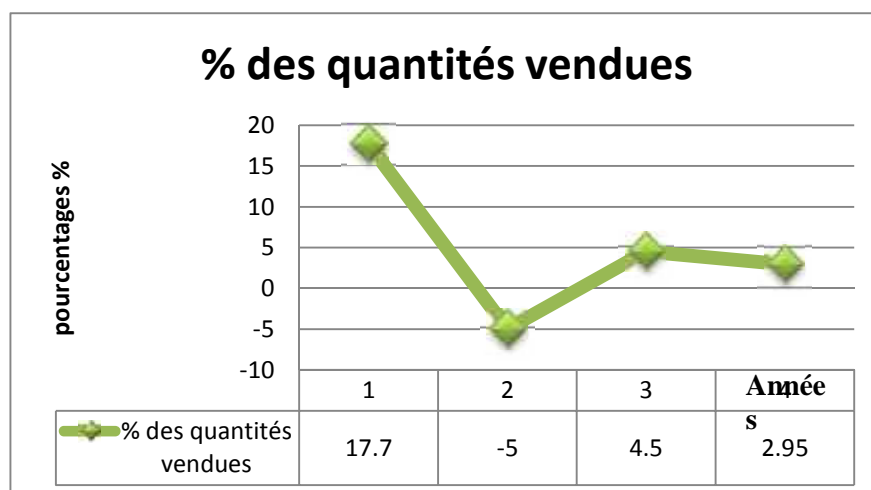
• **L'évolution des quantités vendues en % :**

Tableau 4.2 : l'évolution des quantités vendues 2008-2012

L'année	Les périodes	L'évolution
1	Entre 2008-2009	17,7%
2	Entre 2009-2010	-5,0%
3	Entre 2010-2011	4,5%
4	Entre 2011-2012	2,95%

Source : élaborer par nous-même à travers des données fournit par l'entreprise.

Figure 4.2 : l'évolution des quantités vendues de groupe SAIDAL 2008-2012.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Commentaire :

D'après les deux schémas on remarque qu'il y a une augmentation des quantités vendues de 2.95% en 2012 et de 4.5% en 2011 et on constate aussi qu'il y a une baisse de 5% en 2010 par rapport à 2009 après une augmentation de 17,7 % en 2009.

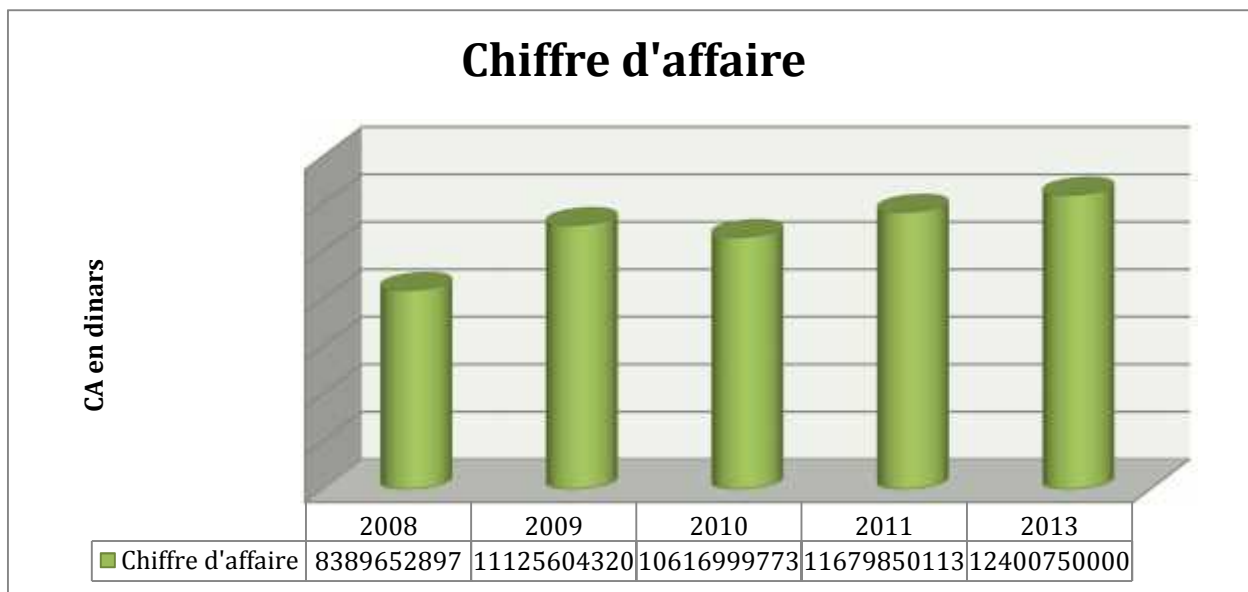
➤ **En valeur (2008-2012) :**

Tableau 4.3 : l'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2008-2012)

Années	Le chiffre d'affaires en dinars
2008	8 389 652 897
2009	11 125 604 320
2010	10 616 999 773
2011	11 679 850 113
2012	12 400 750 000

Source : élaborer par nous-même à travers des données fournies par l'entreprise.

Figure 4.3 : L'évolution du chiffre d'affaire en valeur (2008-2012)



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

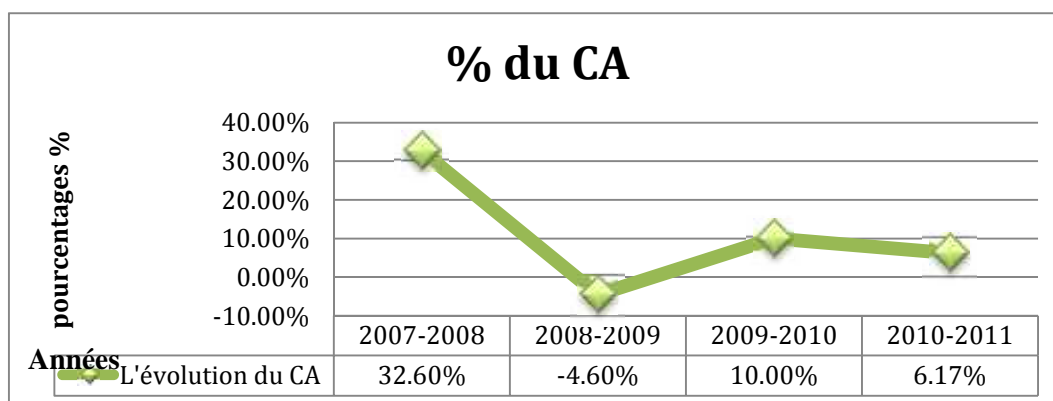
- **L'évolution du chiffre d'affaires en % :**

Tableau 4.4: l'évolution du chiffre d'affaire en% 2008-2012

L'année	Les périodes	L'évolution
1	Entre 2008-2009	32,6%
2	Entre 2009-2010	-4,6%
3	Entre 2010-2011	10,0%
4	Entre 2011-2012	6.17%

Source : élaborer par nous-même à travers des données fournit par l'entreprise.

Figure 4.4: l'évolution de chiffre d'affaire en % 2008-2012



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010

Commentaire :

D'après les deux schémas on remarque que le chiffre d'affaire de Groupe :

- 2008-2009 : a augmenté de 32.6 % (2 735 951 423 DA)
- 2009-2010 : à diminué de 4,6% (-508 604 547 DA)
- 2010-2011 : a augmenté de 10.0% (1 080 850 340 DA)
- 2011-2012 : a augmenté de 6.17% (720 899 887 DA)

D'après ses résultats on peut dire que les augmentations entre 2008 et 2009 c'étaient grâce aux nouveaux dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics qui ont eu des retombées globalement positives sur l'activité du Groupe. Et la baisse en 2010 était à cause de la rupture de stocks de quelques matières premières entrant dans la production de certains produits à forte valeur ajoutée et articles de conditionnement intervenue à la suite de l'incendie du magasin de l'usine Gué de Constantine et de la mévente qui a touché les nouveaux produits lancés au cours de l'année 2010.

Enfin l'augmentation en 2011 et 2012 était grâce à :

- L'assainissement de la gamme de produits ;
- L'injection de nouveaux produits dans des gammes en évolution sur le marché telles que « les cardio-vasculaires – Neuroleptique – Anti infectieux » ;

Et essentiellement à la mise en place du système d'information marketing qui a permet de fournir des informations pertinentes au bon moment.

1.3.1.2. Analyse de la part du marché de SAIDAL :

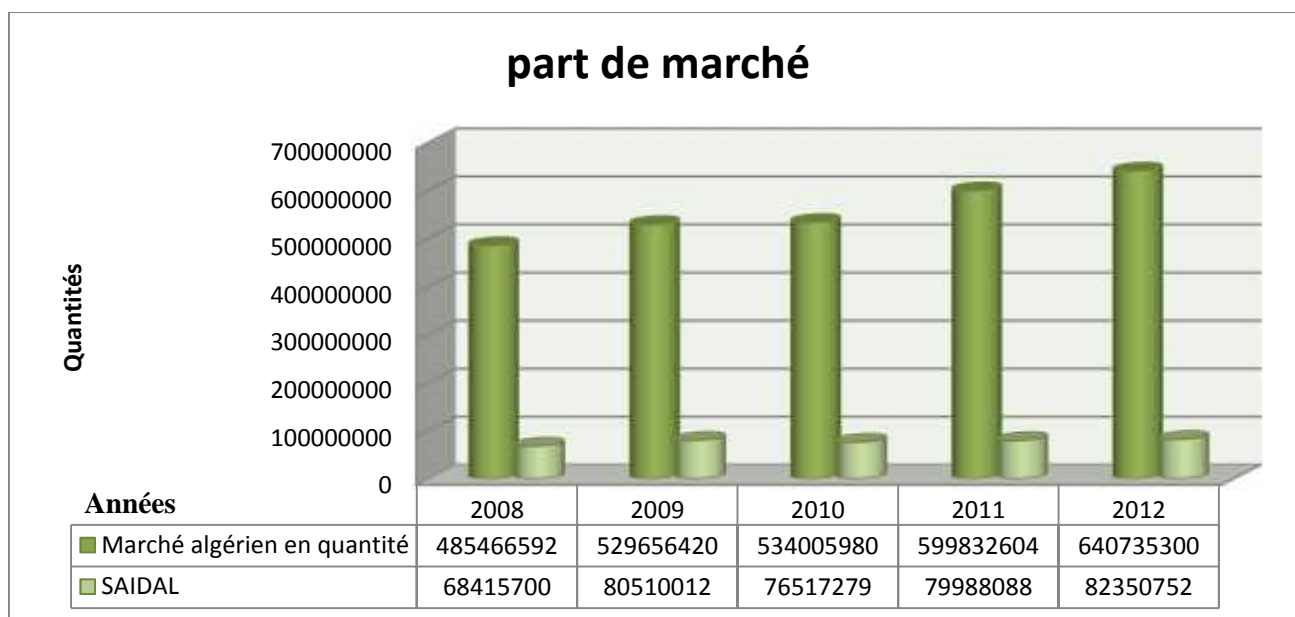
➤ **En volume 2008-2012 :**

Tableau 4.5: l'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume 2008-2012

L'année	Marché national	Groupe SAIDAL	Part de marché
2008	485 466 592	68 415 700	14.1%
2009	529 656 420	80 510 012	15.2%
2010	534 005 980	76 517 279	14.3%
2011	599 832 604	79 988 088	13.3%
2012	640 735 300	82 350 752	12.9%

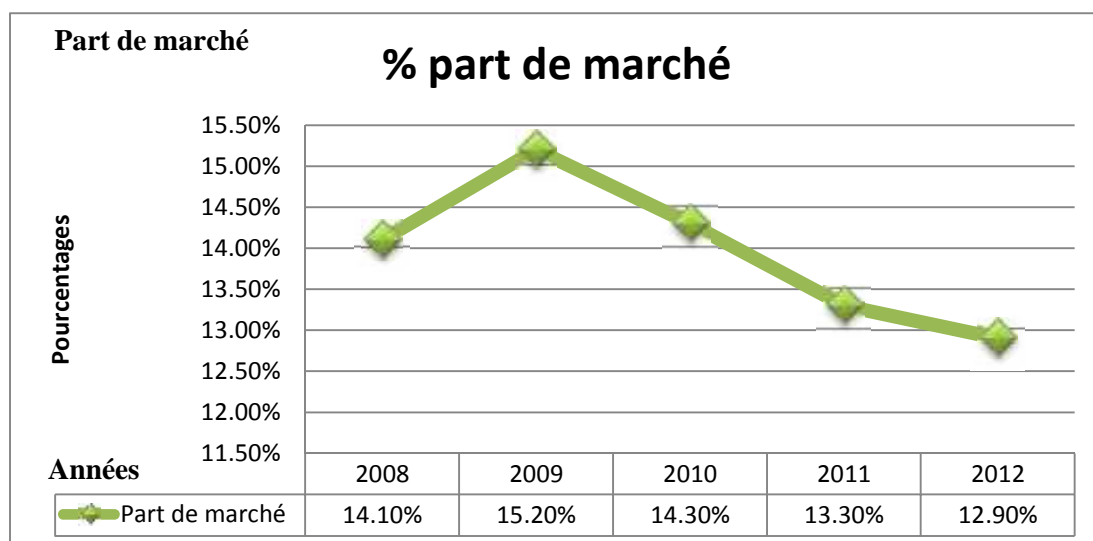
Source : élaborer par nous-même à travers des données fournit par l'entreprise.

Figure 4.5: l'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume 2008-2012.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Figure 4.6 : l'évolution de la part de marché de SAIDAL en volume 2008-2012.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Commentaire :

D'après les résultats, on remarque que le marché algérien de médicament a évolué pendant les cinq ans, et que le marché de Groupe SAIDAL a enregistré aussi des augmentations durant les cinq ans sauf en 2010 ou il y a une diminution :

Par rapport au marché algérien la part de SAIDAL a enregistré :

- 2008-2009 : une augmentation de 1,10 % (passant de 14,10% à 15,10)
- 2009-2010 : une baisse de 0,90%.
- 2010-2011 : une baisse de 1,0%
- 2011-2012 : une baisse de 0.9%

On peut dire que le Groupe n'a pas pu s'adapter aux changements de son environnement.

- **En valeur 2008-2012 :**

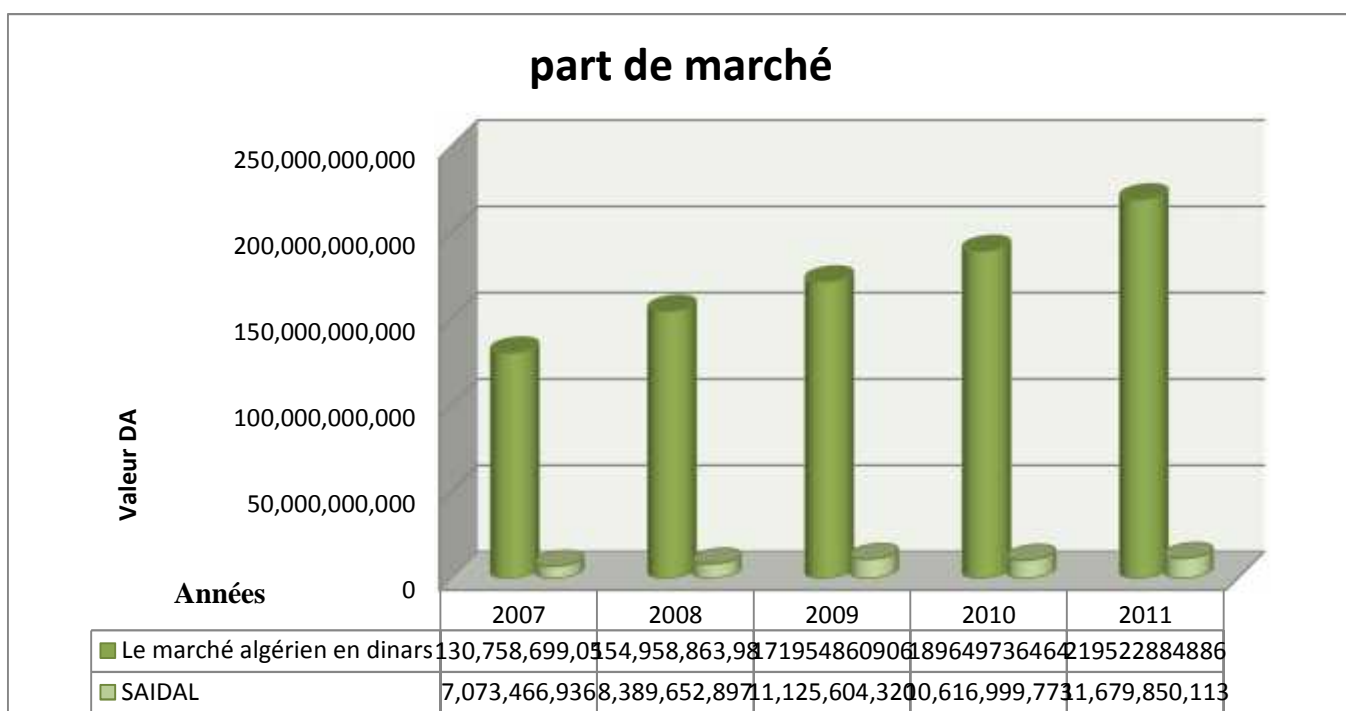
Tableau 4.6: l'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur 2008-2012.

L'année	Marché national	Groupe SAIDAL	Part de marché
2008	154 958 863 984	8 389 652 897	5.4%
2009	171 954 860 906	11 125 604 320	6.5%
2010	189 649 736 464	10 616 999 773	5.6%

2011	219 522 884 886	11 679 850 113	5.3%
2012	250 327 615 430	12 400 750 000	4.9%

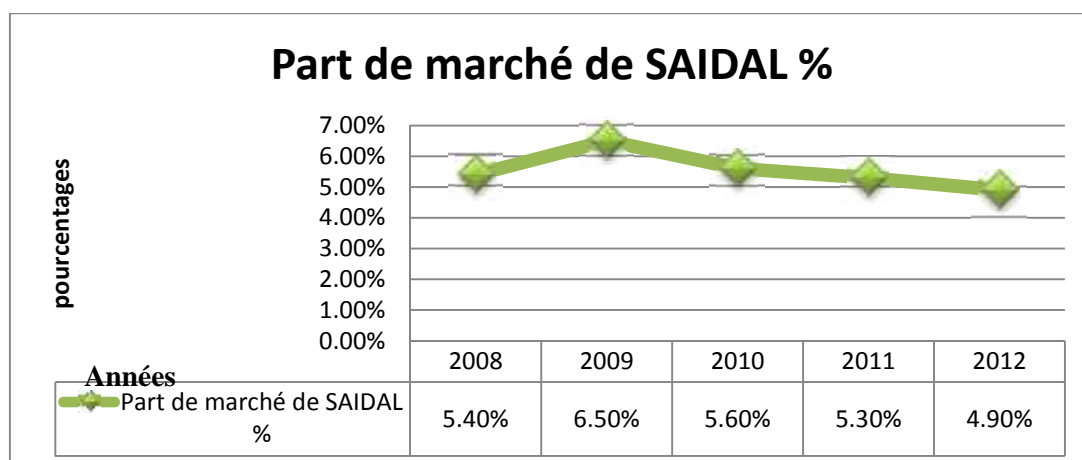
Source : élaborer par nous-même à travers des données fournit par l'entreprise.

Figure 4.7: l'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur 2008-2012.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Figure 4.8: l'évolution de la part de marché de SAIDAL en valeur 2008-2012



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Commentaire :

On remarque que durant les cinq ans, le marché algérien de médicament a évolué alors que la part de marché du Groupe SAIDAL en volume n'était pas stable:

- 2008-2009 : une évolution de 1,1% a été enregistrée. Le marché et la part de marché de Groupe SAIDAL ont évolué.
- 2009-2010 : une baisse de 0.9% de la part du marché de Groupe et une diminution du marché de groupe.
- 2010-2012 : il y a une diminution. La part de marché de Groupe a diminué de 0,3% puis 0,4 %, alors que le marché de Groupe a toujours évolué.

D'après ces résultats on peut dire que le Groupe SAIDAL a trouvé des difficultés pour soutenir et élargir sa part de marché malgré le soutien de l'Etat et la mise en place d'un nouveau système d'information marketing.

La cause principale de cette difficultés c'est l'arrivée des opérateurs privés sur le marché algériens du médicament comme laboratoire Pfizer, Hekma, dar aldawaa et El Kindi qui disposent des nouvelles technologies et qui fabriquent des produits pharmaceutiques de haute qualité.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête et le traitement des résultats

La nature de notre travail de recherche nous oblige à faire une enquête au niveau de l'entreprise pour renforcer les résultats obtenus.

Il s'agit d'une étude qui permet d'analyser et d'essayer de comprendre l'impact du SIM sur la performance commerciale du groupe SAIDAL, elle suppose le recours à différentes méthodes tels que l'entretien individuel, de groupe et la méthode d'observation, il nous a été très difficile de recourir à ce type de techniques et par conséquent nous avons jugés préférablement de choisir le questionnaire pour réaliser notre enquête. Cette dernière suppose une méthodologie qui consiste à se fixer des objectifs, l'élaboration et l'administration du questionnaire, et enfin l'analyser et l'interprétation des résultats.

2.1. Méthodologie de l'enquête :

On a préféré définir la méthodologie qu'on a suivie lors de notre enquête avant d'analyser les résultats, et cela en déterminant les objectifs de l'enquête, la constitution de l'échantillon, en fin les outils et la méthode utilisés dans notre étude.

2.1.1. La période de l'enquête :

Notre enquête est déroulée pendant les mois de juin et juillet 2015.

On a effectué la collecte des données en 12 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 21 jours.

2.1.2. Les objectifs de l'enquête :

Notre enquête est déroulée pendant les mois de juin et juillet 2015.

On a effectué la collecte des données en 12 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 21 jours.

Cette enquête a pour but essentiel de mesurer l'impact du système d'information marketing sur la performance commerciale du groupe SAIDAL, mais aussi d'autres objectifs secondaires tel que :

- déterminer l'activité marketing dans du groupe SAIDAL.
- savoir l'importance de l'information et du SIM au sein de Groupe SAIDAL.
- préciser les moyens utilisés par les responsables de Groupe pour mesurer la performance commerciale de ce dernier.
- Identifier l'impact du SIM de Groupe SAIDAL sur sa performance commerciale.

2.1.2. Construction de l'échantillon :

Le choix de notre cible a porté sur les responsables du Groupe SAIDAL et surtout les responsables de la DMIM les premiers utilisateurs du SIM pour prendre des décisions et pour mesurer la performance commerciale du Groupe.

Afin de mener à bien notre enquête nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi comme échantillon les responsables du Groupe SAIDAL.

Concernant la taille de l'échantillon étudié, il est constitué de 25 responsables

2.1.3. La rédaction du questionnaire :

Dans la rédaction du questionnaire nous devons respecter certaines mesures qui sont :

2.1.4.1. Le contenu des questions :

Les questions doivent être pertinentes, claires, simples et précises.

La réclamation du questionnaire représente « l'instrument des hypothèses ». Il ne s'agit pas pour le chercheur de faire une simple liste de questions qu'il se pose, mais de transformer ces hypothèses en instruments de mesure applicables à l'échantillon interrogés.

2.1.4.2. Le format des questions :

Il existe plusieurs catégories de questions

:

A. Les questions ouvertes :

Ce sont les questions qui laissent la personne libre de répondre dans ses termes et longuement qu'elle souhaite.

Les questions ouvertes peuvent en effet favoriser des réponses plus spontanées ou plus inattendues.

Les inconvénients de ce type de questions sont

:

➤ **Les réponses superficielles :**

Des fois le répondant n'a pas encore pensé à la question et peut répondre qu'il ne sait pas ou bien il donne la première idée qui lui vient à l'esprit sans qu'il s'agisse là des réponses véritables.

➤ **La coordination des réponses :**

Pour pouvoir dénombrer les réponses, il sera nécessaire de les coder, cette opération sera longue et coûteuse.

Pour éviter d'aboutir à une liste trop importante de codes, on regroupera les réponses ayant des significations jugées voisines quoique légèrement distinctes.

B. Les questions fermées :

« Une question est dite fermée lorsqu'on enferme la personne interrogée dans un

choix, parmi une ou plusieurs réponses possibles ».

Les questions fermées sont les plus utilisés, ils laissent la personne choisir entre un nombre limité de réponses. Elles peuvent être à choix unique comme elles peuvent être à choix simples.

Un autre modèle de questions fermées existe dit « questions à choix forcé », le répondant doit choisir, classer ou comparer entre diverses options.

2.1.4.3. La formulation des questions :

Pour obtenir de bonnes informations les questions doivent être :

- Faciles d'y répondre ;
- Les questions seront numérotées ;
- Elles seront structurées, allant du général au détail, du simple au complexe, du facile aux éléments nécessitant des recherches ;
- Les questions confidentielles devront se situer en fin du questionnaire ;
- L'ensemble du questionnaire doit être cohérent et agréablement présenté ;
- Il est bon pour les éléments essentiels de poser des questions de contrôle (questions redondantes), placées à plusieurs endroits dans le questionnaire sous des formules différentes.

2.1.5. La méthode de traitement des données :

La méthode choisie est la méthode appelée « le tri plat ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire, c'est-à-dire calculé les pourcentages des questions l'une après l'autre.

2.2. Traitement des résultats du questionnaire :

Analyse de la première question :

La première question est une sorte d'introduction pour le questionnaire, elle sert à mesurer l'importance de la fonction marketing au sein du groupe SAIDAL, et la question été formulé ainsi :

Question 01 : Quelle place occupe la fonction marketing dans une entreprise ?

On propose 3 réponses à cette question (pas importante, importante, et très importantes)

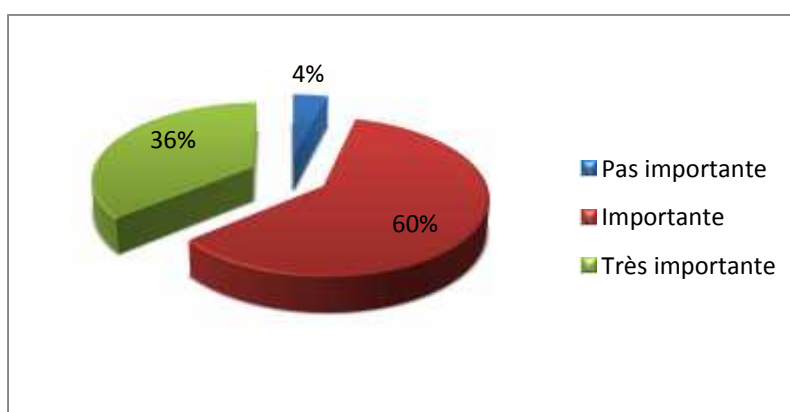
Et voilà les résultats qu'on a obtenus :

Tableau 4.7: résultats de la première question.

Réponses	Effectif	Pourcentage
Pas importante	01	4 %
Importante	15	60 %
Très importante	09	36 %
Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.9 : représentation des résultats de la première question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

On remarque à travers les résultats obtenus que la majorité des cadres (15 personnes) représente 60 % pensent que la fonction marketing est importante et 09 personnes se qui représente 36 % pensent qu'elle est très importante et c'est la réponse qui aurais dû prendre la plus grande part, alors que pour la réponse (pas importante) on a eu qu'une seul réponse 5 % et c'est une réponse qui n'a pas d'explication.

Analyse de la deuxième question :

La deuxième question est une question fondamentale pour notre étude, son but était de savoir si l'information tient une place importante au sein du SAIDAL et la question était :

Question 02 : L'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

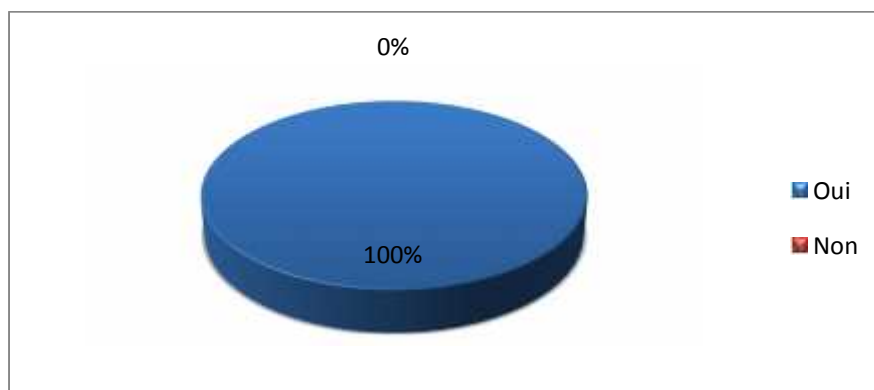
Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau 4.8 : résultat de la deuxième question.

Réponses	Fréquences	Pourcentage %
Oui	25	100
Non	0	0
Total	25	100

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.10 : représentation graphique des résultats de la deuxième question.



Source : élaborer par nous-même.

La totalité des interrogés affirme que l'information tient une place importante dans leur organisme (100% ont répondu oui) on arrive donc à dire que SAIDAL donne beaucoup d'importance à l'information.

Analyse de la troisième question :

Cette question suit la deuxième question et elle a pour but de connaître comment les responsables expliquent l'importance et la place de l'information dans l'entreprise et elle été formulé comme suite :

Question 03 : Pourquoi l'information occupe une place importante dans l'entreprise ?

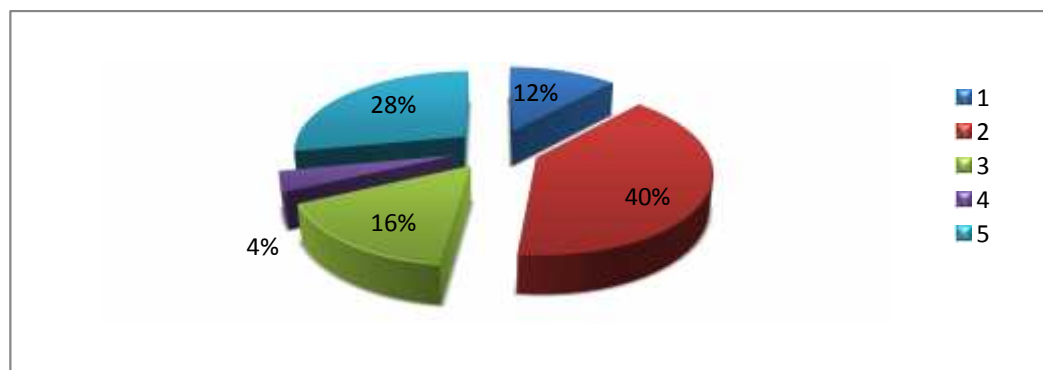
On propose 5 réponses et voilà les résultats obtenus :

Tableau 4.9 : résultat de la troisième question.

	Réponses	Nombre	Pourcentage %
01	Sans information on ne peut pas travailler	3	12 %
02	L'information permet de prendre les meilleures décisions.	10	40 %
03	L'information permet d'élaborer la stratégie marketing	4	16 %
04	L'information permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement.	1	4 %
05	Pas de réponses	7	28 %
	Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.11 : représentation graphique des résultats de la troisième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

D'après cette question, 40% des responsables disent que l'information est importante dans l'entreprise parce qu'elle permet de prendre les meilleures décisions, 16% disent que l'information aide à l'élaboration de la stratégie MRK alors que 10% des responsables déclarent que sans information ils ne peuvent pas travailler, 4% considèrent l'information un moyen qui permet une meilleure adaptation aux différents changements dans l'environnement, mais le reste des responsables (28%) n'ont pas répondu pourquoi l'information occupe une place importante dans l'entreprise.

Analyse de la quatrième question :

Le but de cette question était de connaître les principaux supports utilisés pour circuler l'information entre les services du groupe et la question était :

Question 04 : Quels sont les principaux supports pour faire circuler l'information entre les différents services ?

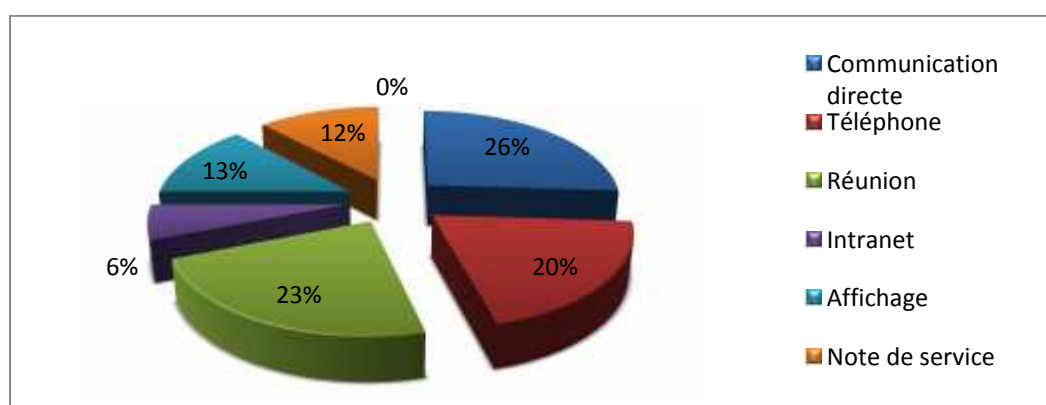
On propose 6 supports et voilà les résultats obtenus :

Tableau 4.10 : Résultats de la quatrième question.

Les supports	Fréquences	Pourcentage %
Communication directe	26	26 %
Téléphone	20	20 %
Réunion	23	23 %
Intranet	06	6 %
Affichage	13	13 %
Note de service	12	12 %
Total	100	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.12 : représentation graphique des résultats de la quatrième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

D'après les résultats obtenus, on constate que les moyens les plus utilisées pour faire circuler l'information dans l'entreprise sont répartis comme suit : la communication directe avec un taux de 26%, réunion 23% ensuite l'utilisation de téléphone avec un pourcentage de 20 %.

Aussi on remarque que les responsables utilisent rarement l'intranet (6%) pour communiquer l'information.

Analyse de la cinquième question :

L'objectif de cette question était de savoir les moyens les plus utilisés pour collecter les informations et la question était :

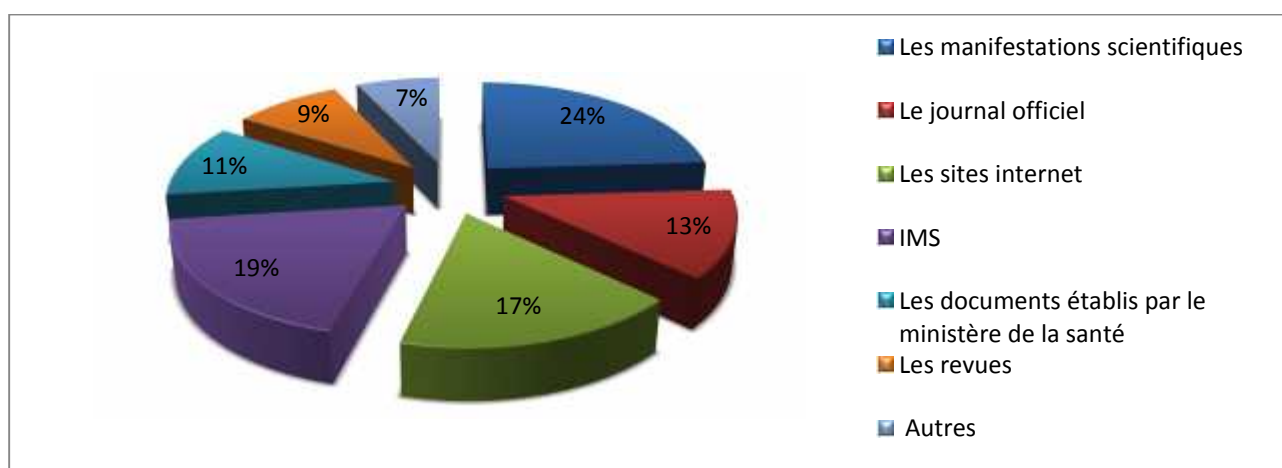
Question 05 : Quels sont les moyens utilisés pour collecter les informations ?

Tableaux 4.11 : Résultats de la cinquième question.

Les moyens	Fréquences	Pourcentage %
Les manifestations scientifiques	24	24 %
Le journal officiel	13	13 %
Les sites internet	17	17 %
IMS	19	19 %
Les documents établis par le ministère de la santé	11	11 %
Les revues	09	9 %
Autres	07	7 %
Total	100	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.13 : représentation graphique des résultats de la cinquième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Selon les résultats, on constate que l'utilisation de l'IMS est avec un taux de 19%, les sites internet avec 17% et les manifestations scientifiques avec un taux de 24 % et sont les plus utilisés pour collecter les informations au sein de Groupe SAIDAL.

Analyse de la sixième question :

Cette question suit la cinquième question et elle a pour but de connaître quels est le moyen le plus efficace selon les responsables interrogés pour la collecte d'information et la question était :

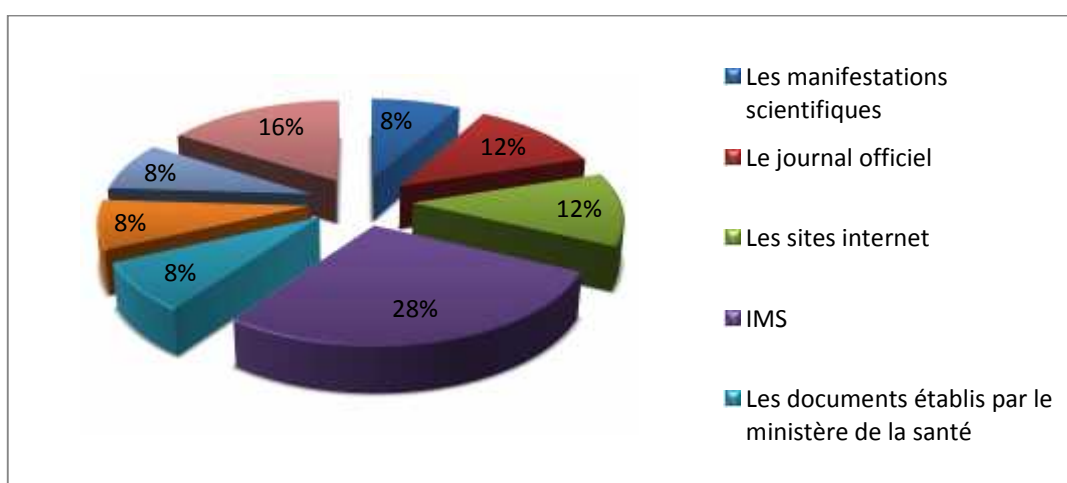
Question 06 : lequel semble selon vous le plus efficace ?

Tableau 4.12 : Résultats de la sixième question.

Les moyens	Fréquences	Pourcentage%
Les manifestations scientifiques	02	8 %
Le journal officiel	03	12 %
Les sites internet	03	12 %
IMS	07	28 %
Les documents établis par le ministère de la santé	02	8 %
Les revues	02	8 %
Tous les éléments	02	8 %
Pas de réponses	04	16 %
Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.14 : représentation graphique des résultats de la sixième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Selon le sondage effectué, sur 25 responsables, on a trouvé que 28% pensent que l'IMS est le moyen le plus efficace pour collecter les informations, par contre 8% qui pensent que le moyen le plus efficace est les sites internet et le journal officiel.

Analyse de la septième question :

Cette question était pour justifier le choix des responsables en ce qui concerne le moyen le plus efficace pour la collecte d'information et la question était :

Question 07 : Pourquoi ?

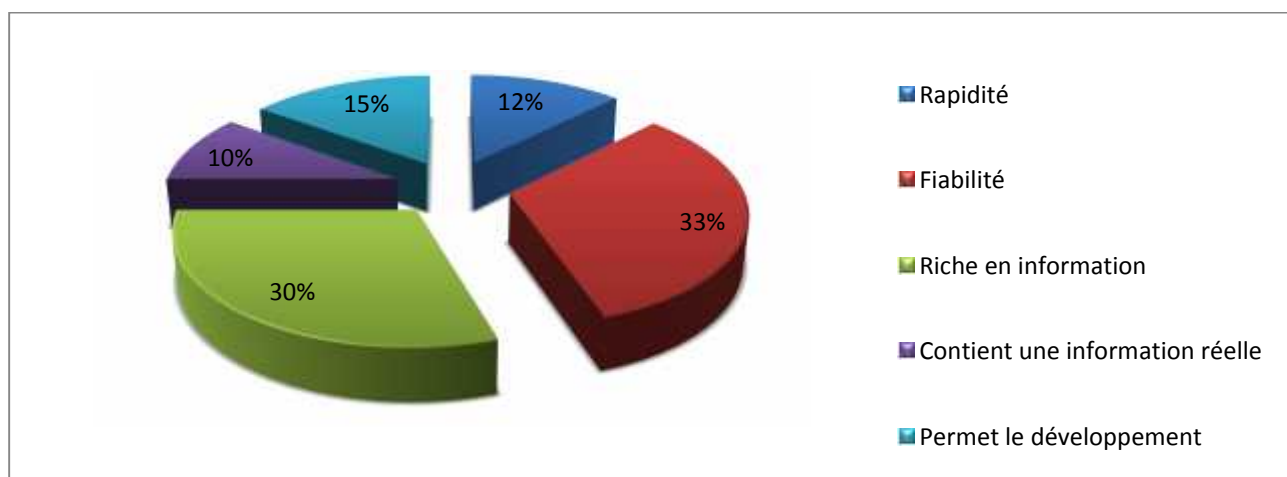
On a proposé 5 critères de choix et voilà les résultats obtenus :

Tableau 4.13: résultats de la septième question.

Les critères	Fréquences	Pourcentages %
Rapidité	5	12.5 %
Fiabilité	13	32.5 %
Riche en information	12	30 %
Contient une information réelle	4	10 %
Permet le développement	6	15 %
Total	40	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.15 : représentation graphique des résultats de la septième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

D'après les résultats de cette question, on constate que les responsables de Groupe SAIDAL choisissent les moyens de collecte des informations selon les critères suivants :

- Moyen fiable 32.5% ;
- Moyen riche en information 30% aussi ;
- Moyen qui contient des informations réelles 10%.

Tableau 4.14 : résultats 2 de la septième question.

Les critères Les moyens	Rapidité	fiabilité	Riche en information	Contient une information réelle	Permet le développement	Total
Les manifestations scientifiques	0	0	2	0	2	4
Le journal officiel	0	2	0	2	2	6
Les sites internet	3	0	3	0	0	6
IMS	3	5	4	3	2	17
Les documents établis par le ministère de la santé	0	2	0	1	0	3
Les revues	0	0	2	0	2	4
Total	6	9	11	6	8	40

Source : représentation graphique des résultats de la septième question.

D'après le traitement croisé entre le moyen le plus efficace et les critères de choix on remarque que les responsables de Groupe SAIDAL trouvent que :

- L'IMS est le moyen le plus efficace parce qu'il contient beaucoup d'informations qui reflètent la réalité de marché et qui sont fiables.
- Les sites internet car ils sont riche en information et ils permettent la rapidité d'obtenir les informations recherchées.
- Le journal officiel : parce qu'il est fiable et contient des informations réelles.

Analyse de la huitième question :

A travers cette question on a passé vers le système d'information marketing et le but de cette question c'était de connaître l'avis des responsables en ce qui concerne la définition du SIM, la question été formulé comme suite :

Question 08 : selon vous quelle est la définition du SIM la plus appropriée ?

Les réponses proposées sont :

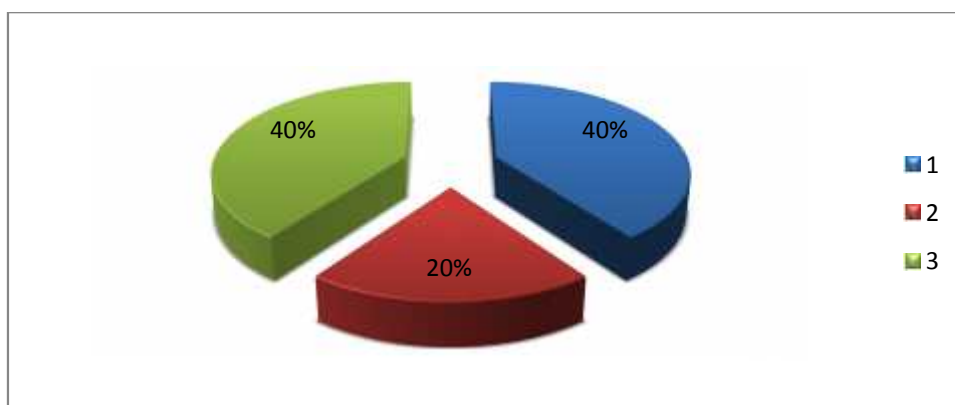
1. Un ensemble structuré de personnes, machines et procédures pour collecter, traiter et analyser les informations.
2. Le mouvement de l'information au sein de l'entreprise.
3. Un ensemble d'information marketing qui aide les responsables à prendre les décisions.
4. Tout ce qui a été dit

Tableau 4.15 : Résultats de la huitième question

La définition	Fréquences	Pourcentage %
1	6	24 %
2	2	8 %
3	5	20 %
4	12	48 %
Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.16 : représentation graphique des résultats de la huitième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

A traves ces résultats, on remarque que 24 % des responsables interrogés pensent que le SIM est : « Un ensemble structuré de personnes, machines et procédures pour collecter, traiter et

analyser les informations », 8 % pensent que c'est le mouvement de l'information au sein de l'entreprise, 20 % pensent que c'est l'ensemble d'information marketing qui aide les responsables à prendre les décisions, et enfin 48% pensent que le SIM est l'ensemble des réponses précédentes. On peut dire que la notion du SIM est connue par les responsables de l'entreprise et c'est un bon résultat.

Analyse de la neuvième question :

Cette question est ouverte, on n'a pas donné des possibilités de réponses, le but de cette question c'était de savoir comment le SIM répond aux besoins d'informations des responsables et la question était :

Question 09 : comment le SIM vous permet-il de satisfaire vos besoins d'informations ?

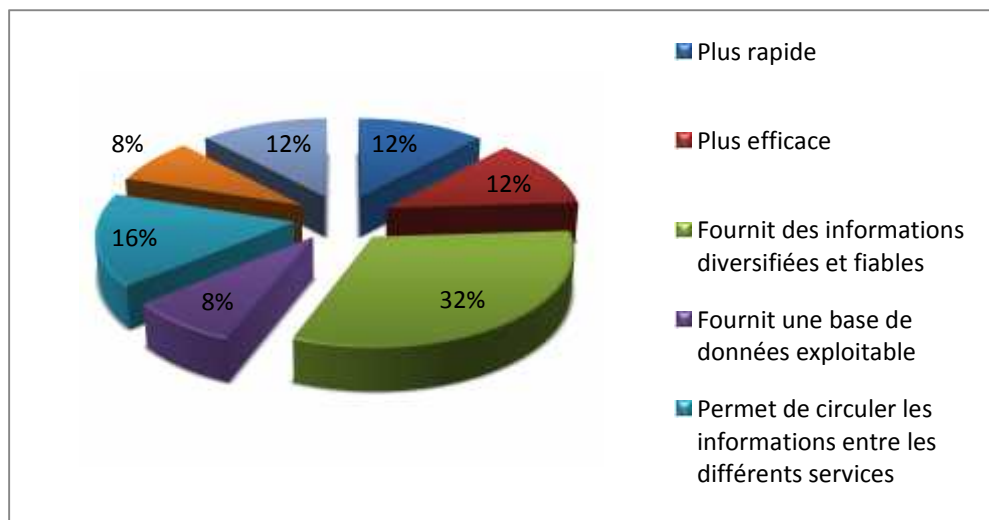
D'après les réponses des responsables interrogés on a classés les suivantes :

Tableau 4.16 : résultats de la neuvième question

Réponses	Nombre	Pourcentage %
Plus rapide	3	12 %
Plus efficace	3	12 %
Fournit des informations diversifiées et fiables	8	32 %
Fournit une base de données exploitable	2	8 %
Permet de circuler les informations entre les différents services	4	16 %
Permet de connaître les besoins de marché	2	8 %
Pas de réponses	3	12 %
Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Figure 4.17 : représentation graphique des résultats de la neuvième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

D'après les réponses des responsables interrogés, on a constaté que 32% des responsables enquêtés disent que le SIM a permis de satisfaire leurs besoins en informations parce qu'il fournit des informations diversifiés et fiables, 12% disent que le SIM est rapide le même pourcentage pour les responsables qui disent que le SIM est efficace. Alors que 16 % disent parce qu'il permet de circuler les informations entre les différents services.

Analyse de la dixième question :

A traves cette question on passe vers la performance commerciale, le but c'était de savoir comment les responsable définissent la performance commerciale et la question était :

Question 10 : Selon vous quelle est la définition de la performance commerciale la plus appropriée ?

On a proposés 3 définitions :

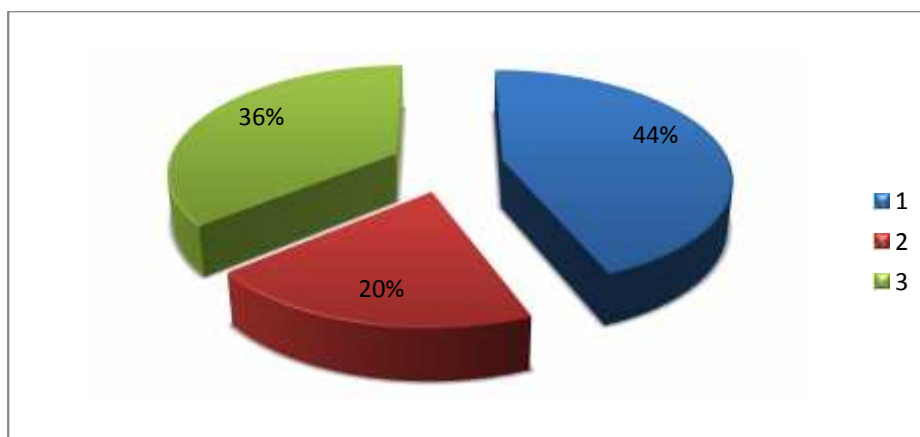
- L'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.
- L'augmentation de chiffre d'affaires et l'amélioration de la part de marché.
- La satisfaction de la clientèle et l'amélioration de l'image de marque.

Tableau 4.17 : résultat de la dixième question

La définition	Nombre de réponses	Pourcentage %
1	11	44 %
2	05	20 %
3	9	36 %
Total	25	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.18 : représentation graphique des résultats de la dixième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Après avoir traité les réponses obtenues, on constate que 20% des enquêtés disent que la performance est l'augmentation du CA et l'amélioration de la part de marché, par contre 36% qui pensent que la performance est la satisfaction de la clientèle et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Et enfin 44% des enquêtés qui définissent la performance comme l'atteint des objectifs commerciaux de façons relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Analyse de la onzième question :

Le but de cette question c'était de savoir les moyens utilisés au sein de SAIDAL pour mesurer la performance commerciale et la question était :

Question 11 : quels sont les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale de votre entreprise ?

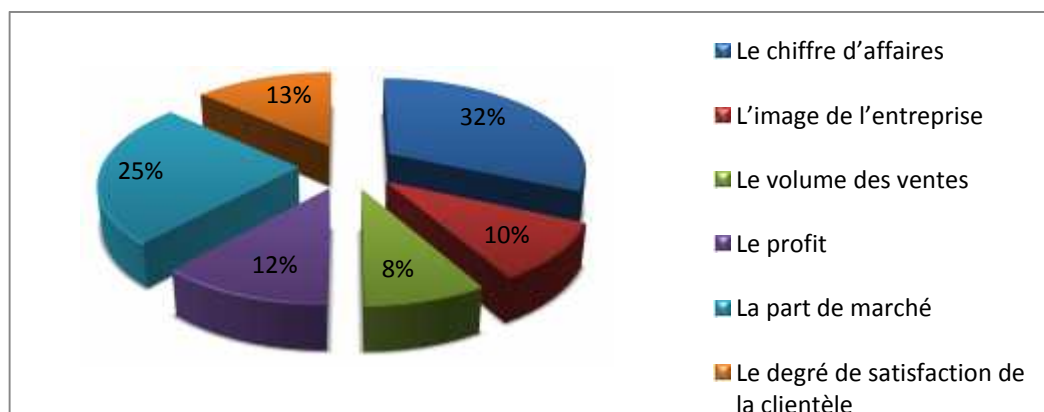
On a proposés 6 moyens pour mesurer la performance commerciale et voilà les résultats obtenus :

Tableau 4.18 : Résultats de la onzième question.

L'élément	Fréquences	Pourcentage %
Le chiffre d'affaires	19	31.66 %
L'image de l'entreprise	6	10 %
Le volume des ventes	5	8,33 %
Le profit	7	11,66 %
La part de marché	15	25 %
Le degré de satisfaction de la clientèle	8	13,33
Total	60	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.19 : représentation graphique des résultats de la onzième question.



Source : élaborer par nous même à travers Excel 2010.

D'après les résultats de cette question, on remarque que le CA est le moyen le plus utilisé par les responsables du Groupe SAIDAL avec un taux de 32% suit par la part de marché avec un taux de 25% pour mesurer la performance commerciale du Groupe.

Analyse de la douzième question :

Le but de cette question c'était de savoir l'élément le plus amélioré après la mise en place du SIM au sein du groupe et la question été formulé comme suite :

Question 12 : quel est l'élément le plus amélioré après la mise en place du SIM au sein de Groupe SAIDAL ?

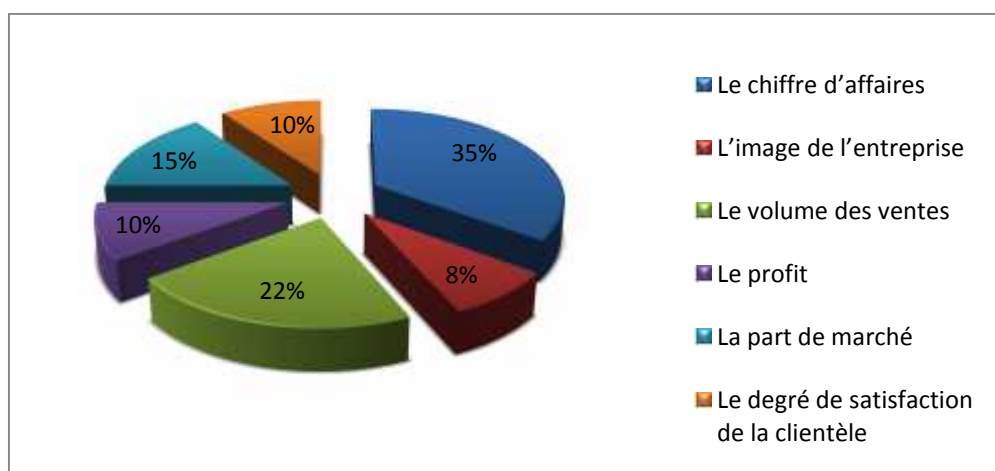
Les résultats sont les suivants :

Tableau 4.19 : les résultats de la douzième question.

L'élément	Fréquences	Pourcentage %
Le chiffre d'affaires	21	35 %
L'image de l'entreprise	5	8,33 %
Le volume des ventes	13	21,67 %
Le profit	6	10 %
La part de marché	9	15 %
Le degré de satisfaction de la clientèle	6	10 %
Total	60	100 %

Source : élaborer par nous-même.

Figure 4.20 : représentation graphique des résultats de la douzième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Après le traitement des résultats obtenus de cette question concernant l'élément le plus amélioré après la mise en place du SIM au sein du Groupe SAIDAL qui a été mis en place l'année 2009 on a eue les réponses suivantes :

- 35% disent que l'élément le plus amélioré grâce au SIM de l'entreprise est le CA ;
- 21% pensent que c'est le volume des ventes;
- 15% disent que c'est la part de marché.

Donc on peut dire que la majorité des éléments améliorés sont des indicateurs quantitatifs.

Analyse de la treizième question :

Le but de cette question c'était de savoir l'avis des responsables interrogés en ce qui concerne l'impact du SIM sur la performance commerciale du groupe, et la question était :

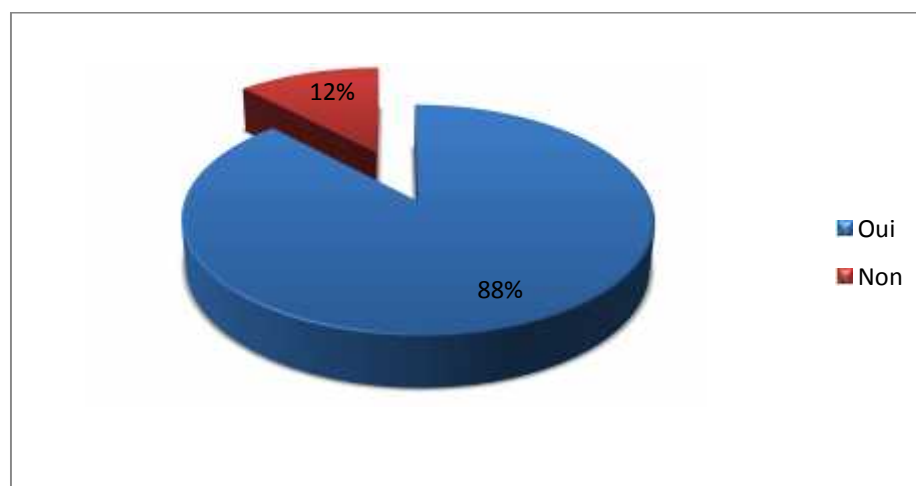
Question 13 : à votre avis, est ce que la mise en place d'un SIM a eu l'impact attendu sur la performance commerciale de Groupe SAIDAL ?

Tableau 4.20 : résultats de la treizième question.

Réponses	Fréquences	Pourcentage %
Oui	22	88 %
Non	03	12 %
Total	25	100

Source: élaborer par nous-même.

Figure 4.21 : représentation graphique des résultats de la treizième question.



Source : élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Ce graphique montre que 88 % des responsables interrogés pensent que la mise en place du SIM au sein du groupe SAIDAL a eu l'impact attendu sur la performance commerciale, et ils ont les raisons du choix suivantes :

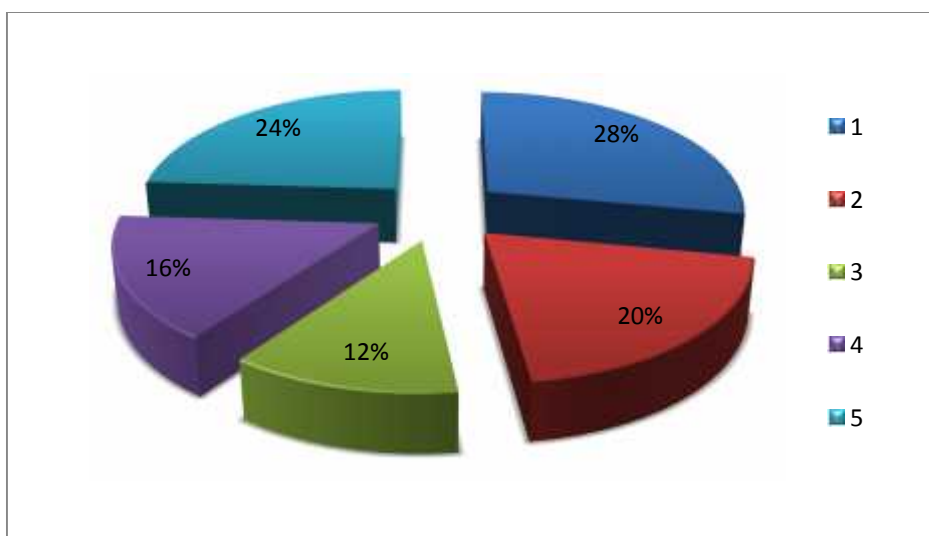
- Si oui, comment ?

Tableau 4.21 : résultats 2 de la treizième question.

	Les réponses	Fréquences	Pourcentage %
1	On a réalisé nos objectifs concernant l'augmentation du chiffre d'affaires	7	28 %
2	Le SIM nous a aidés à réagir rapidement	5	20 %
3	Il nous a permis d'avoir une bonne image d'entreprise	3	12 %
4	Il nous permet de mieux satisfaire la clientèle	4	16 %
5	Pas de réponses	6	24 %
	Total	25	100 %

Source : élaborer par nous meme.

Figure 4.22 : représentation graphique des résultats 2 de la treizième question.



Source: élaborer par nous-même à travers Excel 2010.

Parmi les 88% qui trouvent que le SIM a un impact sur la performance commerciale, il y a 24% qui n'ont pas donné la raison de choix, 28% qui disent parce qu'on a réalisé les objectifs concernant l'augmentation de chiffre d'affaires et 20% qui disent que le SIM nous a aidé à réagir rapidement.

Par contre les 12% qui ont choisi la réponse « non » ont seulement la non réalisation des objectifs concernant la part de marché comme raison pour dire que la mise en place du SIM au sein de SAIDAL n'a aucun impact sur la performance commerciale du groupe.

2.3. Synthèse et analyse des résultats :

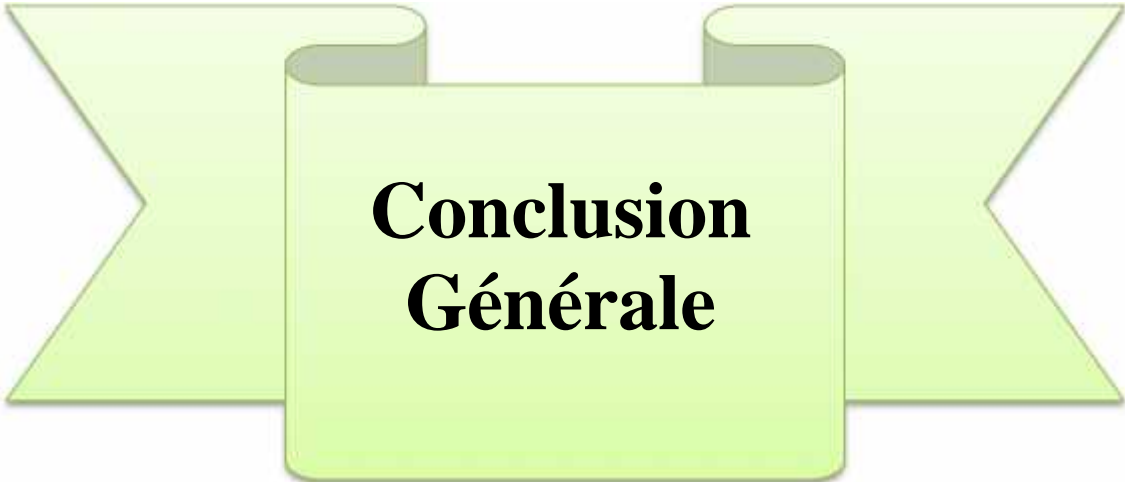
A travers ce questionnaire qui était destiné aux responsables du groupe SAIDAL spécialement les responsables du DMIM on a abouti aux résultats suivants :

- SAIDAL considère la fonction marketing importante mais il faut encore qu'elle accorde plus que nécessaire à la survie de l'entreprise.
- La totalité des interrogés affirme que l'information tient une place importante dans leur organisme
- Les responsables négligent le moyen intranet pour communiquer les informations entre les différents services ; et ils préfèrent la communication directe et les réunions.
- L'IMS, les sites internet et les manifestations scientifiques sont les moyens les plus utilisés pour collecter les informations au sein de Groupe SAIDAL.
- Selon le sondage effectué, l'IMS est le moyen le plus efficace pour collecter les informations
- Selon les responsables du Groupe SAIDAL, le moyen le plus efficace pour collecter les informations doit être : Fiable, Riche en information et il permet d'obtenir des informations réelles sur le marché ;
- Les responsables utilisent l'IMS pour collecter les informations parce qu'ils pensent que c'est le moyen le plus efficace ;
- L'élément le plus amélioré après la mise en place du SIM est le chiffre d'affaires et la part de marché ;
- Les critères d'évaluation de la performance commerciale sont : le CA et la part de marché ;
- Les responsables n'utilisent pas les indicateurs qualitatifs pour mesurer la performance commerciale ;
- On a fait référence toujours aux avis des responsables du Groupe SAIDAL, la performance commerciale est l'augmentation du CA et l'amélioration de la part de marché ;
- La majorité des responsable (88%) trouvent que la mise place du SIM a eu un impact attendu sur la performance commerciale de Groupe SAIDAL.

2.4. Les recommandations et suggestions :

D'après les résultats obtenus lors de notre étude, nous avons essayé de proposer quelques suggestions qui s'articulent autour des points suivants :

- SAIDAL doit donner plus d'importance à l'outil intranet pour communiquer les informations entre les différents services ;
- Il faut faire des formations pour les responsables du Groupe pour mieux maîtriser le SIM parce que c'est un nouveau concept ;
- Organiser des tables rondes (réunions) pour bien communiquer les informations ;
- SAIDAL doit donner plus d'importance au SIM et essayer de le rendre plus efficace ;
- Il faut expliquer les avantages du SIM aux différents utilisateurs ;
- Les responsables du Groupe SAIDAL doivent aussi essayer d'améliorer les indicateurs qualitatifs (l'image de l'entreprise, le degré de satisfaction de la clientèle) en utilisant le SIM;
- Les responsables doivent prendre en considération l'image de l'entreprise, le degré de satisfaction de la clientèle lors de mesure de la performance commerciale.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale :

Avoir la plus grande part de marché du secteur d'activité, satisfaire ses clients et en conquérir d'autres tout en étant rentable sont les objectifs fondamentaux pour chaque entreprise.

Les changements dans l'environnement et la survenue d'évènements non prévisibles constituent une vraie menace pour les entreprises algériennes qui doivent mobiliser des moyens et des compétences, y compris ceux de la communication et des technologies de l'information pour pouvoir survivre.

Peter DRUCKER a dit : *«On ne peut pas gérer le changement, on peut seulement en prendre la tête ».*

Dans ce contexte-là, l'information est devenue une source de pouvoir pour les dirigeants, vu sa contribution dans la prise de décision, mais l'information ne peut pas servir aux dirigeants des entreprises, si elle n'a pas été traitée auparavant.

C'est pour cela que le système d'information marketing est un outil essentiel dans la gestion de l'organisation, il permet à l'entreprise de maintenir une veille constante sur son environnement en fournissant l'information nécessaire au moment opportun, et par conséquent l'entreprise aura une meilleure visibilité sur son environnement et pourra faire face à la concurrence et garantir sa survie.

Dans ce contexte la, nous nous sommes intéressées au marché pharmaceutique algérien et notre choix est porté sur le Groupe SAIDAL. Nous avons axés notre étude sur l'outil dont dispose l'entreprise (le SIM) utilisé pour que l'entreprise puisse s'adapter à son environnement, garder sa place sur le marché et faire face à l'agressivité commerciale de ses concurrents.

Le concept de la performance commerciale est aussi au cœur des problématiques et discours des dirigeants de l'entreprise aujourd'hui, c'est l'ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise à savoir les indicateurs quantitatifs (les quantités vendues, le CA réalisé et la part de marché occupé par l'entreprise) et les indicateurs qualitatifs (le degré de satisfaction de la clientèle et l'image de l'entreprise).

A cet effet nous avons procédé à une analyse de ces indicateurs au sein du Groupe SAIDAL et les résultats obtenus à travers le questionnaire qui a été distribué auprès des différents responsables de Groupe afin de démontrer qu'il existe un impact du système d'information marketing sur la performance commerciale du groupe,

D'après ce qu'on a obtenu comme résultats dans notre enquête on peut affirmer nos hypothèses :

- Dans la première hypothèse nous avons définis le SIM « le système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données, procédures), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations afin de prendre les meilleurs décisions.

Cette hypothèse est confirmée sur le principe que les responsables de Groupe SAIDAL s'appuient sur les informations fournies pour le SIM afin de prendre des décisions adéquates aux différents problèmes en ce qui concerne les différents services.

- La deuxième hypothèse qui porte sur la place de SIM dans le système décisionnel de l'entreprise est confirmée, parce que les responsables de Groupe SAIDAL s'appuient souvent dans la prise de leurs décisions sur les informations fournies par le SIM donc c'est un élément essentiel dans le système décisionnel.
- La troisième hypothèse concernant la définition et la mesure de la performance commerciale est confirmée, selon les résultats obtenus de notre enquête, les responsables de Groupe SAIDAL définissent la performance commerciale comme étant l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre, et pour la mesurer les responsables de groupe s'appuient souvent sur les indicateurs quantitatifs (CA et part de marché) et plus précisément sur le CA.
- La quatrième et dernière hypothèse porte sur l'impact de SIM sur la performance commerciale. Cette hypothèse est confirmée grâce à l'analyse du CA, la part de marché du groupe et les résultats du questionnaire effectué dans le

quatrième chapitre. Ces résultats montrent que le SIM contribue à l'amélioration de la performance commerciale de groupe SAIDAL.

D'après notre travail de recherche, nous pouvons dire que le SIM a un impact très important sur la performance commerciale des entreprises, et pour cela les responsables de groupe SAIDAL doivent alors le donner plus d'importance et le développer au sein de leur entreprise.

Il nous semble aussi que malgré l'ancienneté de ce sujet (le système d'information marketing), il reste d'actualité surtout pour un secteur qui cherche difficilement sa place. Alors ce sujet est encore frais et demande des approfondissements.

En fin, on doit souligner que pour la réalisation de cette modeste étude, un accueil particulièrement amical et coopératif nous a été réservé, ainsi qu'une facilitation à l'accès des données.

Pour l'amélioration de la qualité et la guidance des efforts estudiantins nous proposons le suivant :

- ✓ Les professeurs universitaires, vu leur instruction peuvent formellement orienter les travaux de fin d'études en proposant des thèmes d'actualité pouvant enrichir les connaissances et être exploitables.
- ✓ Ainsi, nous prions les directions des universités à faciliter la tâche pour les étudiants, en concluant des contrats avec un certain nombre d'entreprises permettant aux étudiants de commencer leurs travaux plus aisément et éviter la répercussion négative du retard sur le travail réalisé.



Bibliographie

Bibliographie :

1. Les ouvrages :

- ALAZARD (G) et SEPARI (S) : Contrôle de gestion (manuel et applications), édition DUNOD, Paris, France, 2007.
- ATMAR Tragul, « Diagnostic des décisions stratégiques », édition Nouvelle Edition, Paris, 1993.
- BARABEL (M) et MEIER (O) : Manageor, édition DUNOD, Paris, France, 2006.
- BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition l'harmattan, Paris, France, 2008.
- BOURGUIGNON, (A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition Economica, Paris, 1996.
- P.BESCOS, C.MENDOZA : Le management de la performance, édition Comptables Malesherbes, paris, 1994.
- C.BUSSENAULT, M.PRETET : Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996.
- A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995
- CASTELNAU, (J) et autres : le pilotage stratégique, édition d'organisation, Paris, 2001
- DARBELET (Michel), IZARD (Laurent) et SCARAMUZZA (Michel) : Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie, édition Foucher, Paris, France, 1995.
- H.M.DEBOISLANDELLE : Gestion des ressources humaines dans la PME, economica, 2^e édition, Paris, 1998.
- DORIATH (B) et GOUJET (C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, France, 2002.
- CF : H.FAYOL : L'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990
- GAUTHY-SINECHAL (Martine), VANDERCAMMEN (Marc) : Etudes de marché, méthodes et outils ,1^{ère} édition, édition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 1998.
- GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H) et BESCOS (P.L):Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gaulino Editeur, Paris, France, 2002.
- HALLUT (Céline) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002.
- Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Dunod, France, 200.
- Jean Jaques Lambin et Ruben Chumpitaz, Marketing Stratégique et Opérationnel, Edition DUNOD, Paris, 5^{ème} édition, 2002.
- KATZENBACH, (J), SMITH, (D) : *Les équipes haute performance*, édition DUNOD, Paris, 1994.
- KHEMAKHEM, (A) : La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, 1992
- KOTLER (P) et DUBOIS (B): Marketing Management, 13^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, France, 2009.
- Kenneth C. LAUDON et Jane P. LAUDON, Les systèmes d'information de gestion, Pearson Education, 2001.

- LAMBIN (Jean-Jacques) et DE MOERLOOSE (Chantal): Marketing stratégique et opérationnel, 7ème édition, édition Dunod, Paris, France, 2008.
- Le lexique économique, 7ème édition, édition DALLOZ, Paris, France, 2002.
- LENDREVIE(Jacques), LEVY (julien) et LINDON (Denis): Mercator, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, France, 2003.
- J.L.LEMOIGNE : L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999.
- LORINO(P) : Méthode et pratiques de la performance, édition d'Organisation, Paris, France, 1997.
- MARTORY, (B), CROZET, (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Edition DUNOD, 5^e Edition, 2002.
- A.MACQUIN : Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998
- MERDAN (Ngatti) : Etude des projets d'investissement en Afrique centrale : 24 études de cas, édition l'Harmattan, Paris, France, 2009.
- Michel DARBELET, Laurent IZARD et autre, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, édition Foucher, France, 1995.
- R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^eédition, 1998
- PETER Drucker, "l'avenir du management", édition village mondial, Paris, 1999.
- Philippe kotler et Bernard DUBOIS, Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.
- REIX (Robert) : Systèmes d'information et management des organisations, 3^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, France, 2000.
- G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994.
- SEPARI (Sabine) et CHARRON (Jean-Luc) : Organisation et gestion de l'entreprise - DECF, épreuve n°3, enseignement supérieur, formation continue, corrigés, édition Dunod, Paris, France, 2001.
- STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, Management l'essentiel des concepts et pratiques 4^{eme} édition, Edition Pearson Education, France, 2004.
- Suzanne Rivard Jean Talbot, le développement de systèmes d'information, 3^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, 2004.
- Sylvie Saint-onge & Michel magnan, La gestion des performances des organisations et des personnes, Edition de boeck, 2007.
- ULRIKE (Mayrhofer) : Marketing, 2^{ème} édition actualisée, édition Bréal, Paris, France, 2006.
- VERNETTE (Eric) : L'essentiel du marketing, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, France.
- VOYER Pierre : *Tableaux de Bord de Gestion Et Indicateurs de Performance*, 2^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2006.
- Yves Evrard- Bernard et Pras- Elyette Roux, MARKET Etudes et recherches en marketing fondements méthodes, éditions Nathan, 1993.

2. Les travaux universitaires :

- Dr. A.SLAOUTI « Méthodologie d'identification des systèmes d'informations pertinents », La revue des sciences commerciales, INC, numéro 01, 2002.
- ACHOUCHE (Amira) et BAYRI (Sanaa) : Essai d'analyse du système d'information marketing dans une entreprise de service, mémoire de licence en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), Alger, 2011.
- AIT HAMOU (Thinhinane) et BELKAIDI (Lamia) : L'impact de la communication sur la performance commerciale de l'entreprise, mémoire de licence en management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), Alger, 2010.
- BAZZIZ (Feroudja) et BENCHABANE(Nacera) : Etude du système d'information ressources humaines, mémoire de licence en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), Alger, 2011.
- BOYRMAD (D) et DAHOU (F) : L'analyse de la performance des délégués médicaux d'une entreprise pharmaceutique, mémoire de licence en management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC (ex INC), Alger, 2010.
- MEFOUTE BADIANG A, Relation prestataires-client et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala.

3. Les sites internet :

- <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm>,(27/06/2015 à 15 :13).
- <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>.(23/06/2015 a 17:32).
- <http://www.pharmanalyse.fr>. (25/06/2015 a 14 :23)
- http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php3?id_article=52 - 37k. (23/06/2015 a 15:12).
- <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid/simk.htm>(25/06/2015 a 16:32)
- <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.html>, (27/06/2015à 15 :13).
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/tableau-de-bord>. (28/07/2015 a 15 :42)

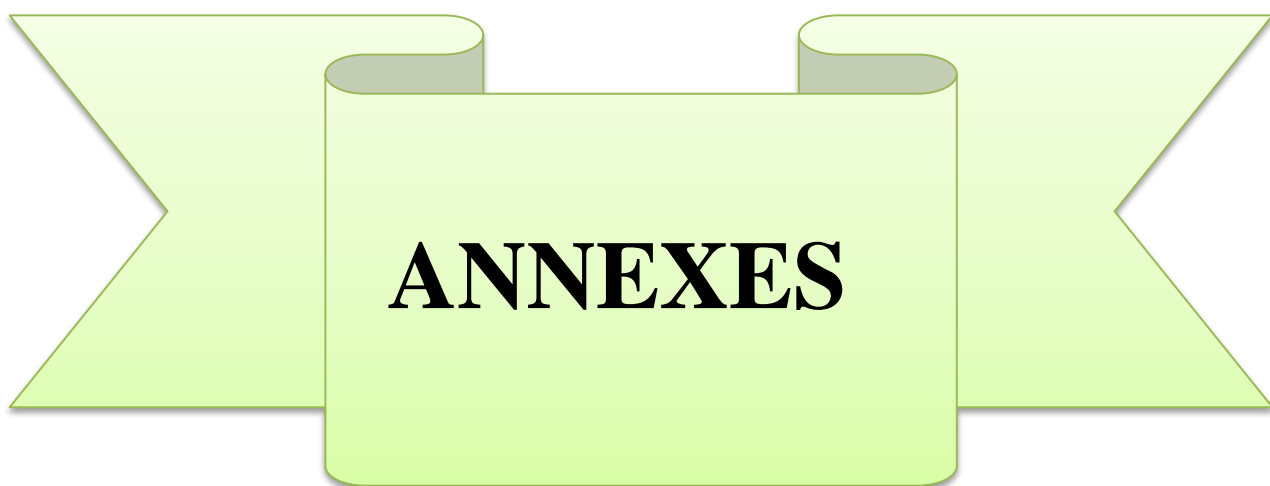
4. Les documents internes de l'entreprise :

- Rapport de gestion de Groupe SAIDAL, 2010.
- Rapport du conseil d'administration 2010
- Rapport du conseil d'administration 2011
- Rapport du conseil d'administration 2012
- Rapport du conseil d'administration 2013
- Rapport du conseil d'administration 2014

5. Autres :

- Journal Officiel de la République Algérienne, N° 7, 14 février 1978.
- Rapport de l'IMS « IMS Market Prognosis », édition 2013.
- Rapport de l'insertion générale des finances « pharmanalyse, classement top 10 pharma 2012 »

- « Le marché pharmaceutique dans le Monde et en France : analyse et perspective », IMS, mars 2013.
- Rapport publié par le Ministère de la Santé MSPRH « Etat sanitaire ».
- L'utilisation des médicaments essentiels, 6ème rapport du comité OMS d'expert-OMS, Série de rapports techniques.



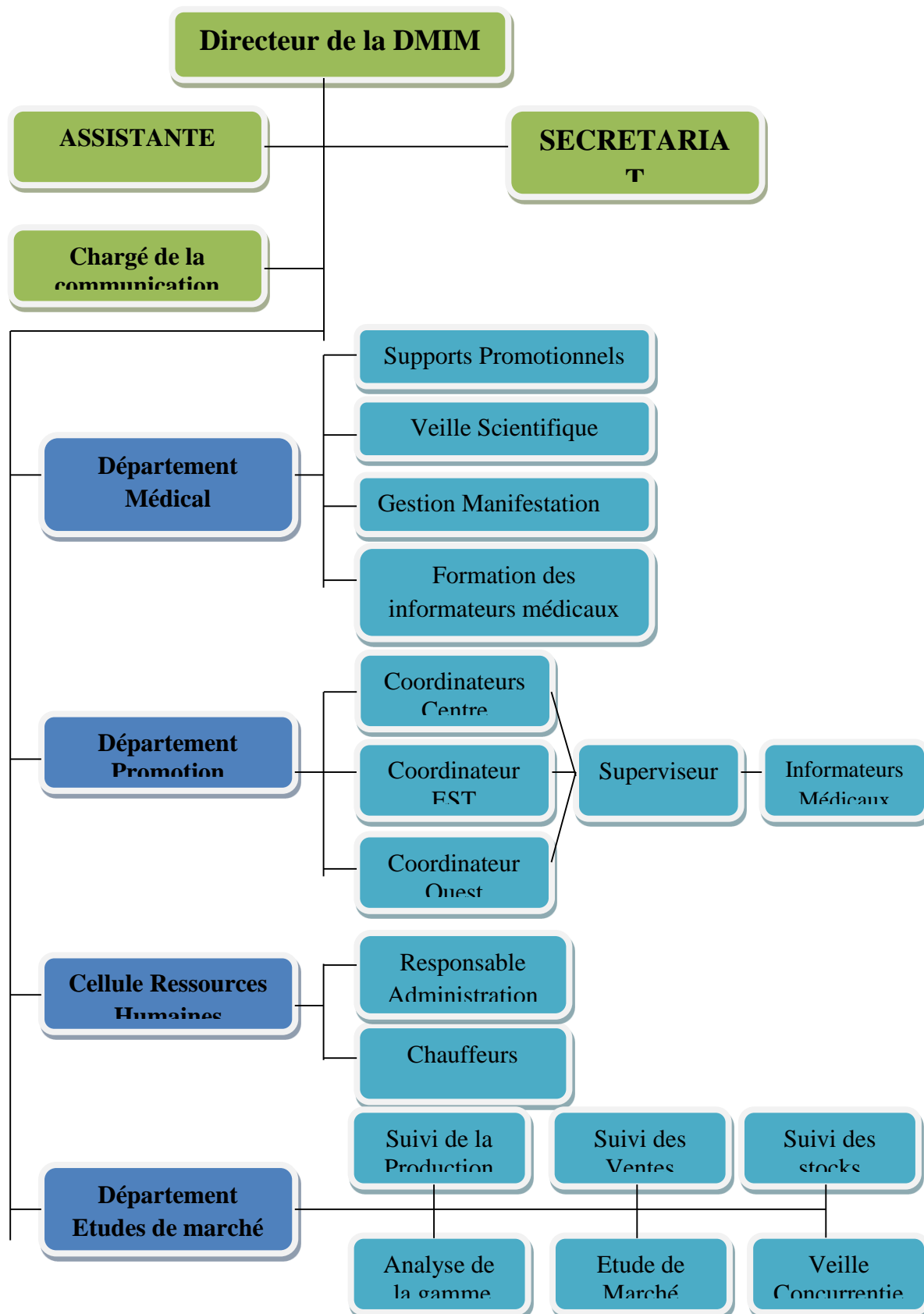
Annexe 01 : Organigramme de groupe SAIDAL.

Source : Document interne de l'entreprise



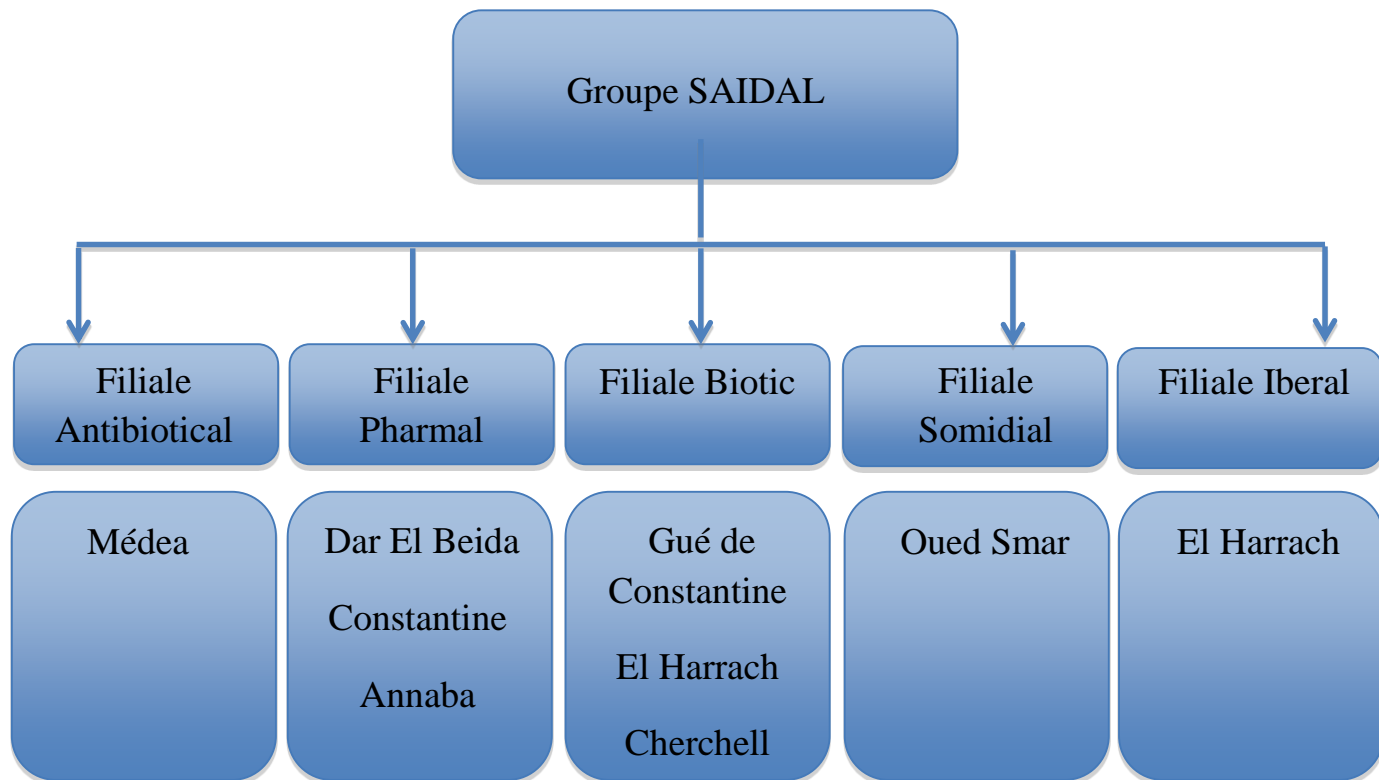
Annexe 02 : L'organigramme de la direction marketing et de l'information médicale (DMIM):

Source : Document interne du groupe SAIDAL.



Annexe 03 : Les filiales du groupe SAIDAL.

Source : document interne de groupe SAIDAL



Annexe 04 : Tableau de classification des produits SAIDAL 2006-2014.

Source : document interne du groupe SAIDAL.

Code Produit	Designation Produit	Forme galénique	classe thérapeutique	Site de production	Remboursement	GAMME PPA	Produits Concurrents
11001	ALERFENE 1 MG	COMPRIME	PNEUMO	SOLUPHARM	R	G 2	G
11002	HEPTAGYL 4 MG	COMPRIME	PNEUMO	SOLUPHARM	N R	G 2	G
11003	NAPROXENE 550	COMPRIME	AIN	SOLUPHARM	R	G 2	G
11004	NAPROXENE 275	COMPRIME	AIN	SOLUPHARM	R	G 2	G
11006	IBUMAL 200	COMPRIME	AIN	SOLUPHARM	R	G 2	T G
11007	PRIMAZOL FORT	COMPRIME	ATB	SOLUPHARM	R	G 2	F
11008	METHPREDNISOL 4	COMPRIME	PNEUMO	SOLUPHARM	R	G 2	M
11009	IBUMAL 400	COMPRIME	AIN	SOLUPHARM	R	G 2	T G
11010	DENFLUOR 1	COMPRIME	AUTRES CLASSES	SOLUPHARM	N R	G 2	U
11011	DENFLUOR 0.75	COMPRIME	AUTRES CLASSES	SOLUPHARM	N R	G 2	U
127001	DADCROME 2%	COLLYRE	OPHTALMO	JORAS PHARMACEUTICAL SPA	N R	G 2	U
128001	DADCROME 2%	GTES NAS	AUTRES CLASSES	JORAS PHARMACEUTICAL SPA	N R	G 2	U
310001	AMOXPEN 500	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
310002	PRIXAM 20MG	COMPRIME	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	M
310003	AMOXPEN 1G	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
310004	AMOXPEN 1GB/14	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
310005	AMOXPEN 1GB/16	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
310006	AMOTRIDAL 5	COMPRIME	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
310007	AMOTRIDAL 25	COMPRIME	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	M
310008	ROVAGYL 1.5	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	M
310009	AMOTRIDAL 50	COMPRIME	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 4	F
310010	AMOTRIDAL 100	COMPRIME	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 4	M
310011	AMOXPEN 250	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	U
310012	NAUSEDIUM 10	COMPRIME	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
310101	PARALGAN 80	COMPRIME	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 1	U
310102	PARALGAN 160	COMPRIME	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 1	U
311010	ATINAL 50	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	G
311011	ZANITRA 5	COMPRIME	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	G
311012	ZANITRA 5 BLIST	COMPRIME	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	G
311013	HISTAGAN 2 Blist	COMPRIME	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
311014	ATINAL 100	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	T G
311015	BIOMYCINE 100	COMPRIME	ATB	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
311016	LAMIDAZ 250	COMPRIME	ATB	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 4	G
311017	VIACTAL 50	COMPRIME	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 4	G
311018	VIACTAL 50	COMPRIME	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	F
311031	METROGYL 250	COMPRIME	ATB	UNITE EL HARRACH	R	G 2	T G
311032	METROGYL 500	COMPRIME	ATB	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311052	ALLERTINE 10	COMPRIME	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	T G
311071	DIABENIL 5	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	T G
311081	DIABENIL 2.5	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311091	PRIMAZOL 480	COMPRIME	ATB	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
311092	PRIMAZOL blister	COMPRIME	ATB	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
311101	HISTAGAN 2	COMPRIME	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
311111	DIAZEPAM 10	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	S-C	G 2	M
311121	DIAZEPAM 5	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	S-C	G 2	M
311122	TRANSOMIL 6	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	S-C	G 2	T G
311124	ZOLAMPINE 10	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	S-C	G 4	T G
311125	GENTIX 20	COMPRIME	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	F
311131	SAIPRIL 25	COMPRIME	CARDIO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	T G
311132	SAIPRIL 50	COMPRIME	CARDIO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
311133	SAIPRIL PLUS	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311151	FUMACUR 80	COMPRIME	VIT	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
311161	FUROSAL 40	COMPRIME	CARDIO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
311162	FUROSAL 20	COMPRIME	CARDIO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 1	F
311163	RHUMEDRINE	COMPRIME	PNEUMO	UNITE ANNABA	N R	G 2	G
311164	DIABENORM 1	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F

311165	DIABENORM 2	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
311166	DIABENORM 0.5	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
311167	ANGODAL 10	COMPRIME	CARDIO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	G
311181	ROVADAL 1.5	COMPRIME	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	M
311182	ROVADAL 3	COMPRIME	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	M
311191	FONGENAL 125	COMPRIME	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 1	F
311201	FONGENAL 250	COMPRIME	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
311211	FONGENAL 500	COMPRIME	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
311241	CLOPRAMIDE	COMPRIME	GASTRO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
311281	PARALGAN 500	COMPRIME	AIN	UNITE DAR EL BEIDA+UNITE ANNABA	R	G 1	T G
311291	ORAPEN 1M	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
311292	SIMVACOR 20	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
311293	SIMVACOR 10	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
311294	ATOVAL 10	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
311295	ORAPEN 1.5 M	COMPRIME	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
311296	ATOVAL 10 B/28	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	M
311297	DOLTRAM 150	COMPRIME	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	U
311298	DOLTRAM 200	COMPRIME	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	U
311299	VALSIS 80	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 4	G
311300	SARTIX 8	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 3	M
311302	SARTIX 16	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 4	M
311303	VALSIS 160	COMPRIME	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 4	T G
311311	PRECORTYL 5	COMPRIME	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	M
311312	PRECORTYL 10	COMPRIME	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	U
311313	PRECORTYL 20	COMPRIME	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	U
311381	CARDITAL 200	COMPRIME	CARDIO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	T G
311441	NEUROVIT	COMPRIME	VIT	UNITE ANNABA	R	G 2	F
311451	VITA-C 500	COMPRIME	VIT	UNITE ANNABA	N R	G 2	G
311461	DIAGUANID B/30	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	T G
311471	DIAGUANID B/120	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 3	G
311501	LAVIDA 1	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	T G
311502	LAVIDA 2	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 3	T G
311503	LAVIDA 3	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 3	T G
311504	LAVIDA 4	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 3	T G
311505	NEUROLAL 50	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	R	G 1	F
311506	NEUROLAL 100	COMPRIME	PSYCHO	UNITE EL HARRACH	R	G 1	G
311507	RENIPRIL 1.25	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
311508	RENIPRIL 2.5	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 3	G
311509	RENIPRIL 5MG	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 4	G
311510	RENIPRIL 10MG	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 4	G
311511	ACEPRAL 500MG	COMPRIME	AIN	UNITE EL HARRACH	R	G 1	T G
311512	DIAPHAG	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE ANNABA	R	G 2	T G
311513	INVERTER 2	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311514	INVERTER 4	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311515	AspirinBiotic 100	COMPRIME	AIN	UNITE EL HARRACH	R	G 1	M
311517	LAVIDA 6	COMPRIME	ENDOCRINO	UNITE EL HARRACH	R	G 3	M
311518	AMIOCARDONE	COMPRIME	CARDIO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	G
311530	COPARALGAN	COMPRIME	AIN	UNITE ANNABA+UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
311611	ACIDRINE	COMPRIME	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	F
311621	RHUMAFED	COMPRIME	PNEUMO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	G
311631	SAILOX	COMPRIME	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	M
311711	DUSPATALIN 100	COMPRIME	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
311721	MEBEVERINE100	COMPRIME	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
312001	SAIFLU 75mg	GELULE	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 4	U
312002	MYCOFLUCON 150	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 2	T G
312003	ZANITRA PLUS	GELULE	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
312004	MYCOFLUCON50	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 2	T G
312011	CLOFENAL 50	GELULE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
312012	CLOFENAL L.P 75	GELULE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	G
312013	CLOFENAL L.P 100	GELULE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	G
312014	ZOTROP 50	GELULE	PSYCHO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	S-C	G 4	G
312015	AZIMYCINE 250	GELULE	ATB	UNITE EL HARRACH	R	G 3	M
312017	PARALVIC	GELULE	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
312018	DOLTRAM 50	GELULE	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G

312019	ANGODAL L.P 20	GELULE	CARDIO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
312020	IBUMAL 200	GELULE	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
312031	AMOXYPEN 500	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
312041	AMPICILLINE 500	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
312051	OXALINE 500	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
312081	DOXYCYCLINE	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
312091	INDOMET25	GELULE	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
312101	LATIDINE 150	GELULE	GASTRO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
312102	LATIDINE 300	GELULE	GASTRO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	T G
312121	OXYMED 250	GELULE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
312131	B C FER	GELULE	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
312141	SULPUREN 50	GELULE	PSYCHO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
312142	LOPESTIN 2	GELULE	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	T G
312143	PROZOL 20	GELULE	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA+UNITE ANNABA	R	G 2	T G
312144	FLUCIDAL 250	GELULE	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
312151	LIOPCARD 200	GELULE	CARDIO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 3	G
312161	AMLORIDAL 5	GELULE	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	T G
312171	AMLORIDAL 10	GELULE	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 3	T G
312181	MESOPRAL 20	GELULE	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA+UNITE ANNABA	S-C	G 2	F
312191	LANZOCID 15	GELULE	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 3	U
312314	ZANITRA PLUS	GELULE	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
313011	SEL REH PRE 100	SEL	GASTRO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 4	F
313012	SELTRANS	SACHET	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	F
313013	CONSTILAX 10	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	F
313014	CIT BETAINE	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	N R	G 2	U
313015	TRIMIBUTINE	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	F
313016	TRIMEBUTINE-SAI	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	N R	G 2	U
313017	TRIMEBUTINE NRS	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	U
313018	TRIMEBUTINE ENF	SEL	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	U
313031	REHYDRAX 150S	SEL	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 4	F
313041	REHYDRAX 100S	SEL	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 4	F
321001	FERRACUR	SIROP	VIT	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	M
321011	DANILASE	SIROP	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 2	F
321012	XIMALEX	SIROP LIQUIDE	PNEUMO	UNITE EL HARRACH+COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 2	F
321051	ALERFENE	SIROP	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
321061	DENORAL ADL	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	U
321071	DENORAL ENF	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	U
321081	RHUMAFED	SIROP	PNEUMO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	F
321091	KALIGON	SIROP	VIT	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	U
321101	SULAMINE	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
321111	EUPNEX	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	U
321121	BROMHEXINE	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	N R	G 2	F
321131	ENCOFLUIDE ENF	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	N R	G 2	U
321141	ENCOFLUIDE ADU	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	U
321151	SALBUTAMOL	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	T G
321161	PENTOXYVERINE	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	U
321171	PARALGAN	SIROP	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 1	M
321191	ROVADAL	SIROP	ATB	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
321201	SULFOLYPTOL	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
321211	SULPUREN	SIROP	PSYCHO	UNITE CONSTANTINE	R	G 2	G
321251	TIMONAL	SIROP	GASTRO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	G
321261	CARBOCYSTEIN2%	SIROP	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 2	M
321271	CARBOCYSTEIN5%	SIROP	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 2	M
321281	HEPTAGYL	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	M
321291	HISTAGAN	SIROP	PNEUMO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	M
321292	NIFAZIDE 4%	SIROP	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	M
321301	AMBROBIOTIC	SIROP	PNEUMO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	M
321302	ALLERTINE	SIROP	PNEUMO	UNITE CONSTANTINE	R	G 1	T G
321310	PRIMAZOL	SIROP	ATB	UNITE EL HARRACH	R	G 2	G
321311	ACTICAL	SIROP	VIT	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	F
321312	ENERMAG	SIROP	VIT	UNITE CHERCHELLE	S-C	G 2	M
322011	CLOPRAMIDE	SIROP	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 1	G
322012	SAILOX	SIROP	GASTRO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G

322013	VALKINE	SOL/BUV	PSYCHO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 2	M
322021	METROGYL	SOLUTE BUVABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
322031	NAUSEDIUM	SOLUTE BUVABLE	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
323010	AMOXYPEN 125	PDRE SUS/BUV	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
323011	AMOXYPEN 250	PDRE SUS/BUV	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
323012	AMOXYPEN 500	PDRE SUS/BUV	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
323071	ORAPEN 250	PDRE SUS/BUV	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
323081	AZIMYCINE 200	PDRE SUS/BUV	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
324021	VITAFORM	GTES BUV	VIT	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	F
324031	BETASONE	GTES BUV	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
325031	FRUB- CAL-F	AMP/BUV	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	U
325061	ENERMAG	AMP/BUV	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	S-C	G 2	M
325071	ACTICAL	AMP/BUV	VIT	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
326001	H-PARAFFINE	HUILE BUVABLE	GASTRO	UNITE CHERCELLE	N R	G 2	F
332001	INSUDAL Rapid	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 2	F
332002	INSUDAL COMB 25	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 2	F
332003	INSUDAL BASAL	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 2	F
332004	INS RAPID FL 10	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 3	F
332005	INS BASAL FL/10	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 3	F
332006	INS COMB25 10	INJECTABLE	ENDOCRINO	UNITE CONSTANTINE	S-C	G 3	F
332012	VALZEPAM	INJECTABLE	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 3	F
332021	TIMONAL 5	INJECTABLE	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
332022	TIMONAL 5 B/50	INJECTABLE	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 3	F
332031	BUPRINAL	INJECTABLE	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 2	F
332051	COBAMINE	INJECTABLE	VIT	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
332052	KIDOCAINE	INJECTABLE	PSYCHO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	S-C	G 2	F
332071	CLOFENAL 75	INJECTABLE	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 1	G
332081	PRIXAM 20	INJECTABLE	AIN	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
332082	CLOPRAMIDE	INJECTABLE	GASTRO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
332092	FUROZAL 20	INJECTABLE	CARDIO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
333011	AMPICILLINE 1G	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	T G
333031	AMPICILLINE 500	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
333041	OXALINE 1G	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
333051	BACTIZOL 1G	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
333052	BACTIZOL 1G B/25	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 4	F
333053	DEXASONE 4	INJECTABLE	PNEUMO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
333061	OXALINE 500	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
333101	GECTAPEN 1M	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
333111	GECTAPEN 0.5M	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 1	F
333121	AMOXYPEN 500	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
333131	AMOXYPEN 1G	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
333141	CLAMOXYPEN	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 4	F
333171	RETARCILINE 0.6	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
333181	RETARCILINE 1.2	INJECTABLE	ATB	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
335021	EAU DISTILLEE	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	T G
335512	GLUCOSE ISO 5%	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	F
335532	GLUCOSE 10%	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	F
335552	NACL 0.9% 250	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	F
335562	NACL 0.9% 500	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	F
341011	NATRIBIFLUOR	DENTIFRICE	AUTRES CLASSES	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	T G
342021	ALGESAL	POMMADE	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	U
342031	ALPHATRYPSINE	POMMADE	DERMATO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 1	U
342051	CLOMICYNE 3%	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	N R	G 1	U
342052	BETACYL	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
342061	BETASONE 0,05%	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	G
342071	BETASONE 0.1%	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
342081	CLOMICYNE 1%	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	F
342083	ACIFUDAL 2%	POMMADE	DERMATO	COMPLEXE ANTIBIOTIQUE DE MEDEA	R	G 2	M
342101	HEXADERME	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 1	U
342111	H.F.M	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	M
342121	MYCOCIDE	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
342131	LATENDRA	POMMADE	AIN	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	U
342150	CLOGEL 1%	POMMADE	AIN	UNITE EL HARRACH	R	G 1	G
342161	MYCOTINE	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F

342211	CEVLODIL	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	U
342241	PHANAZOL 1%	POMMADE	DERMATO	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	M
342271	HEMORECT	POMMADE	GASTRO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	M
342281	LAMIDAZ 1%	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	G
342291	KETOSKIN 2%	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	G
342301	PRURAX 10%	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	F
342321	FLUCIDAL	POMMADE	AIN	UNITE EL HARRACH	R	G 1	F
342322	ACIFUDAL 2%	POMMADE	AIN	UNITE EL HARRACH	R	G 2	M
343001	NIFLUMATE 400	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
343002	NIFLUMATE 400	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
343003	NIFLUMATE 700	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
343004	TENOBIOTIC Adl	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	U
343005	TENOBIOTIC Enf	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	U
343006	TENOBIOTIC NRS	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	U
343111	CAMPHOBIO ADL	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	F
343121	CAMPHOBIO NRS	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	F
343131	CAMPHOBIO ENF	SUPPOSITOIRE	PNEUMO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 1	F
343141	PRIXAM 20	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
343151	CLOFENAL 100	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 1	G
343161	GLYCERINE ADLT	SUPPOSITOIRE	GASTRO	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	N R	G 1	F
343171	GLYCERINE BEBE	SUPPOSITOIRE	GASTRO	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	N R	G 1	F
343181	GLYCERINE ENFT	SUPPOSITOIRE	GASTRO	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	N R	G 2	F
343191	HEMORECT	SUPPOSITOIRE	GASTRO	UNITE GUE DE CONSTANTINE	N R	G 2	M
343211	PARALGAN 170	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 1	F
343212	PARALGAN 120	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 1	F
343213	FLOSAS	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	F
343214	PARALGAN 100	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	R	G 1	G
343216	PARALGAN 80	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	R	G 1	F
343218	PARALGAN 600	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	R	G 2	U
343219	PARALGAN 1000	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	R	G 2	U
343221	CLOFENAL 25	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 1	M
343271	TIMONAL	SUPPOSITOIRE	GASTRO	UNITE DE PRODUCTION DE BATNA	R	G 2	F
343611	SAIFEN	SUPPOSITOIRE	AIN	UNITE GUE DE CONSTANTINE	R	G 2	M
344001	CLOGEL 1%	GEL(DERMIQUE)	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 1	G
344002	MICODAL	POMMADE	DERMATO	UNITE EL HARRACH	R	G 2	F
344004	SAIFEN 2.5%	GEL(DERMIQUE)	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	M
344005	PRIXAM 0.5%	GEL(DERMIQUE)	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	R	G 2	G
351031	ALCOL CHIR	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 3	T G
351051	ALCOL DENATUR	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	T G
351071	ALCOL IODE	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	T G
351101	EAU OXY 10VOL.	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	T G
351111	EAU OXY 30 VOL	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	T G
351181	LOT- ANTIPS 180	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE CONSTANTINE	N R	G 2	F
351211	MERCUROCH 2%	SOLUTIONS	AUTRES CLASSES	UNITE EL HARRACH	N R	G 2	T G
351251	STOCALM	SOLUTIONS	AIN	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 2	U
351351	PVP IODEE	SOLUTIONS	DERMATO	UNITE DAR EL BEIDA	N R	G 1	M
351451	HEXAMEDINE	SOLUTIONS	DERMATO	UNITE CHERCHELLE	R	G 2	G
411050	TRIMEBUT-AGD	COMPRIME	GASTRO	ABD-AGD PHARMA	R	G 2	G
411051	LORAZEPA-AGD	COMPRIME	PSYCHO	ABD-AGD PHARMA	S-C	G 2	G
411052	LORAZEPA-AGD 2.5	COMPRIME	PSYCHO	ABD-AGD PHARMA	S-C	G 2	G
421001	LACTULOSE AGD	SIROP	GASTRO	ABD-AGD PHARMA	R	G 2	M
421002	HYDROXIZINE	SIROP	PNEUMO	ABD-AGD PHARMA	S-C	G 2	F

Légende du tableau précédent :

CLASSE THERAPEUTIQUE	REMBOURSEMENT	GAMME PPA	PRODUITS CONCURENTS
PSYCHO: Psychiatrie-neurologie ENDOCRINO : Endocrinologie DERMATO : Dermatologie AIN : Anti-inflammatoires et antalgiques PNEUMO : Pneumo-allergologie GASTRO : Gastro-entérologie ATB : Antibiotiques/antifongiques CARDIO : Cardiologie OPHTALMO : Ophtalmologie VIT : Compléments vitaminiques	R : Remboursable S-C : Sous-conditions N R : Non remboursable	G 1 : Gamme1 (ppa<100) G 2 : Gamme2 (100<ppa<500) G 3 : Gamme3 (500<ppa<1000) G 4 : Gamme4 (ppa>1000)	U : Unique (0) F : Faible (1a3) M : Moyen (4a5) G : Grand (6a10) T G : Très grand (plus de 10)

Annexes 05 : le Questionnaire.

Source : élaborer par nous-même.

Questionnaire :

Ecole des hautes études commerciales EHEC Alger

Nous sommes des étudiants à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), et dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales, spécialité Marketing nous travaillons sur un thème qui s'intitule «l'impact du SIM sur la performance commerciale d'une entreprise pharmaceutique».

Nous vous prions de bien vouloir renseigner ce questionnaire qui a été conçu pour la réalisation de notre travail de recherche.

Question 01 : Quelle place occupe la fonction marketing dans une entreprise ?

Pas importante Importante Très importantes

Question 02 : L'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

Oui non

Question 03 : Pourquoi l'information occupe une place importante dans l'entreprise ?

- Sans information on ne peut pas travailler
- L'information permet de prendre les meilleures décisions.
- L'information permet d'élaborer la stratégie marketing
- L'information permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement.

Question 04 : Quels sont les principaux supports pour faire circuler l'information entre les différents services ?

Communication directe Téléphone Réunion
Intranet Affichage

Question 05 : Quels sont les moyens utilisés pour collecter les informations ?

Les manifestations scientifiques Le journal officiel

IMS Intercontinental Marketing Services

Les sites internet

Les documents établis par le ministère de la santé

Les revues

Autres

Question 06 : Lequel semble selon vous le plus efficace ?

.....
.....
.....

Question 07 : Pourquoi ?

Rapidité

Fiabilité

Riche en information

Contient une information réelle

Permet le

développement

Question 08 : Selon vous quelle est la définition du SIM la plus appropriée ?

Un ensemble structuré de personnes, machines et procédures pour collecter, traiter et analyser les informations.

Le mouvement de l'information au sein de l'entreprise.

Un ensemble d'information marketing qui aide les responsables à prendre les décisions.

Tout ce qui a été dit

Question 09 : Comment le SIM vous permet-il de satisfaire vos besoins d'informations ?

.....
.....
.....
.....

Question 10 : Selon vous quelle est la définition de la performance commerciale la plus appropriée ?

L'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

L'augmentation de chiffre d'affaires et l'amélioration de la part de marché.

La satisfaction de la clientèle et l'amélioration de l'image de marque.

Question 11 : Quels sont les moyens utilisés pour mesurer la performance commerciale de votre entreprise ?

Le chiffre d'affaires

L'image de l'entreprise

Le degré de satisfaction de la clientèle

Le volume des ventes

La part de marché

Le profit

Question 12 : Quel est l'élément le plus amélioré après la mise en place du SIM au sein de Groupe SAIDAL ?

.....
.....
.....

Question 13 : à votre avis, est ce que la mise en place d'un SIM a eu l'impact attendu sur la performance commerciale de Groupe SAIDAL ?

Oui

non

Si Oui, Comment :

.....
.....
.....
.....

Annexe 06 : Bilan d'exercice 2008.

Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.

A. Actif du bilan :

U : DA

NUMERO DE COMPTE	DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS
INVESTISSEMENTS				
20	FRAIS PRELIMINAIRES	541 488 511	252 965 499	288 523 012
21	VALEURS INCORPORELLES	99 805 796	97 154 785	2 651 012
22	TERRAINS	817 594 733	-	817 594 733
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTIONS	18 638 625 923	14 601 584 087	4 037 041 836
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	38 992 054	24 557 349	14 434 705
28	INVESTISSEMENTS EN COURS	505 707 227	-	505 707 227
	S/TOTAL I	20 642 214 243	14 976 261 719	5 665 952 524
STOCKS				
30	MARCHANDISES	17 067 386	249 113	16 818 273
31	MATIERES ET FOURNITURES	2 286 852 532	221 602 892	2 065 249 640
33	PRODUITS SEMI FINIS	159 257 588	38 409 511	120 848 076
34	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS	67 393 457	-	67 393 457
35	PRODUITS FINIS	3 570 139 636	222 044 966	3 348 094 670
36	DECHETS ET REBUTS			
37	STOCKS A L'EXTERIEUR	583 032 469	94 175	582 938 294
	S/TOTAL II	6 683 743 068	482 400 657	6 201 342 411
CREANCES				
40	COMPTES DEBITEURS DU PASSIF	31 579 260	-	31 579 260
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	158 818 497	12 980 707	145 837 791
43	CREANCES DES STOCKS	71 221 025	4 532 473	66 688 551
44	CREANCES SUR ASSOC ET STES APP	90 168 085	-	90 168 085
45	AVANCES POUR COMPTE	361 186 011	144 203 869	216 982 142
46	AVANCES D'EXPLOITATION	129 532 775	604 555	128 928 220
47	CREANCES SUR CLIENTS	5 625 649 563	837 188 215	4 788 461 349
48	DISPONIBILITES	1 451 510 421	113 249 005	1 338 261 417
	S/TOTAL II	7 919 665 638	1 112 758 823	6 806 906 816
	RESULTAT DE L'EXERCICE			
	TOTAL ACTIF	35 245 622 950	16 571 421 199	18 674 201 750

B. Passif du bilan :

U : DA

NUMERO DE COMPTE	DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	MONTANTS NETS
	FONDS PROPRES		7 257 107 388
10	CAPITAL SOCIAL	2 500 000 000	
12	PRIMES D'APPORT	-384 495	
13	RESERVES	3 942 774 959	
14	SUBVENTIONS RECUES	21 647 668	
15	ECART DE REVALUATION	-59 569 652	
16	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION	538 689 409	
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECT	79 470 724	
19	PROVS POUR PERTES TE CHARGES	234 478 775	
	S/TOATL I	7 257 107 388	7 257 107 388
	DETTES		10 088 493 253
50	COMPTES CREDITEURS DE L'ACTIF	20 378 902	
52	DETTES D'INVESTISSEMENT	2 550 734 409	
53	DETTES DE STOCKS	2 167 475 318	
54	DETENTION POUR COMPTE	87 098 815	
55	DETTES SUR ASSOC ET STES APP	1 595 143 234	
56	DETTES D'EXPLOITATION	1 569 411 163	
57	AVANCES COMMERCIALES	268 489 693	
58	DETTES FINANCIERS	1 829 761 718	
	S/TOATL I	10 088 493 253	10 088 493 253
	RESULTAT D'EXERCICE	1 328 601 110	1 328 601 110
	TOTAL PASSIF	18 674 201 750	18 674 201 750

Annexe 07 : Tableau des comptes de résultats 2008.**Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.****U :DA**

NUMERO DU COMPTE	DESIGNATION	DEBITS	CREDITS
70	Ventes marchandises		9 166 667 291
60	Marchandises consommées	8 657 621 015	
80	Marge brute		509 046 276
71	Production vendue		-
72	Production stockée		-
73	P.E.P.E.M		-
74	Prestations fournies		26 092 701
75	Transfert de charges de production		6 094 601
61	Matières et fournitures consommées	35 135 003	
62	Services	167 447 159	
81	VALEUR AJOUTEE		338 651 416
77	Produits divers		902 600 956
78	Transfert de charges d'exploitation		9 030 201
63	Frais du personnel	523 125 143	
64	Impôts et taxes	131 908 048	
65	Frais financiers	33 936 258	
66	Frais divers	6 198 142	
68	Dotations aux amorts et provisions	132 508 261	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		422 606 721
79	Produits hors exploitation		340 098 712
69	Charges hors exploitation	367 495 942	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		-27 397 230
83	Résultat d'exploitation		422 606 721
84	Résultat hors exploitation	27 397 230	
880	RESULTAT BRUT		395 209 491
889	Impôts sur bénéfices I.B.S		
88	RESULTAT NET		395 209 491

Annexe 08 : Bilan d'exercice 2009.

Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.

A. Actif du bilan :

U : DA

NUMERO DE COMPTE	DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS
INVESTISSEMENTS				
20	FRAIS PRELIMINAIRES	713 367 321	361 208 738	352 158 583
21	VALEURS INCORPORELLES	101 946 481	99 475 587	2 470 893
22	TERRAINS	1 864 446 778	-	1 864 446 778
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTIONS	19 357 204 466	15 460 555 832	3 896 648 635
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	39 366 461	25 664 697	13 701 765
28	INVESTISSEMENTS EN COURS	1 406 926 021	-	1 406 926 021
S/TOTAL I		23 483 257 529	15 946 904 853	7 536 352 675
STOCKS				
30	MARCHANDISES	30 428 130	83 515	30 344 614
31	MATIERES ET FOURNITURES	2 614 000 327	329 135 441	2 284 864 886
33	PRODUITS SEMI FINIS	187 134 719	44 152 154	142 982 565
34	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS	55 715 482	-	55 715 482
35	PRODUITS FINIS	5 526 048 949	239 590 222	5 286 458 728
36	DECHETS ET REBUTS	-	-	-
37	STOCKS A L'EXTERIEUR	523 372 634	94 181	523 278 453
S/TOTAL II		8 936 700 242	613 055 513	8 323 644 728
CREANCES				
40	COMPTES DEBITEURS DU PASSIF	167 411 164	25 652 707	141 758 457
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	390 577 920	14 141 006	376 436 914
43	CREANCES DES STOCKS	49 249 431	-	49 249 431
44	CREANCES SUR ASSOC ET STES APP	365 442 013	195 783 538	169 658 476
45	AVANCES POUR COMPTE	156 495 950	604 555	155 891 395
46	AVANCES D'EXPLOITATION	5 910 304 863	1 562 817 818	4 347 487 045
47	CREANCES SUR CLIENTS	2 273 653 209	113 251 368	2 160 401 841
48	DISPONIBILITES	5 546 418	-	5 546 418
S/TOTAL II		9 318 680 969	1 912 250 992	7 406 429 977
RESULTAT DE L'EXERCICE		-	-	-
TOTAL ACTIF		41 738 638 739	18 472 211 358	23 266 427 381

B. Passif du bilan :

U : DA

NUMERO DE COMPTE	DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	MONTANTS NETS
	FONDS PROPRES		9 789 871 730
10	CAPITAL SOCIAL	2 500 000 000	
12	PRIMES D'APPORT	-357 445	
13	RESERVES	4 823 196 125	
14	SUBVENTIONS RECUES	15 666 223	
15	ECART DE REVALUATION	457 264 505	
16	DIFFERENCE DE CONSOLIDATION	778 838 221	
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECT	47 170 605	
19	PROVS POUR PERTES TE CHARGES	1 168 093 495	
	S/TOATL I	9 789 871 730	9 789 871 730
	DETTES		10 601 555 286
50	COMPTES CREDITEURS DE L'ACTIF	25 573 927	
52	DETTES D'INVESTISSEMENT	2 509 161 829	
53	DETTES DE STOCKS	3 157 062 139	
54	DETENTION POUR COMPTE	74 078 658	
55	DETTES SUR ASSOC ET STES APP	1 946 288 091	
56	DETTES D'EXPLOITATION	1 436 680 604	
57	AVANCES COMMERCIALES	202 492 832	
58	DETTES FINANCIERS	1 250 217 206	
	S/TOATL I	10 601 555 286	10 601 555 286
	RESULTAT D'EXERCICE	2 875 000 365	2 875 000 365
	TOTAL PASSIF	23 266 427 381	23 266 427 381

Annexe 09 : Tableau des comptes de résultats 2009.

Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.

N° DE COMPTES	DESIGNATION	CREDITS	DEBITS
70	Ventes marchandises		8 213 860 579
60	Marchandises consommées	7 505 271 515	
80	MARGE BRUTE		708 589 064
71	Production vendue		-
72	Production stockée		-
73	P.E.P.E.M		-
74	Prestations fournies		93 074 350
75	Transfert de charges de production		7 865 401
61	Matières et fournitures consommées	20 185 716	
62	Services	199 492 236	
81	VALEUR AJOUTEE		589 850 863
77	Produits divers		1 031 154 418
78	Transfert de charges d'exploitation		5 426 480
63	Frais du personnel	557 100 101	
64	Impôts et taxes	153 215 272	
65	Frais financiers	57 804 680	
66	Frais divers	40 970 558	
68	Dotations aux amorts et provisions	116 471 435	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		700 869 714
79	Produits hors exploitation		1 403 308 320
69	Charges hors exploitation	1 151 301 281	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		252 007 039
83	Résultat d'exploitation		700 869 714
84	Résultat hors exploitation		252 007 039
880	RESULTAT BRUT		952 876 752
889	I.B.S		-
88	RESULTAT DE L'EXERCICE		952 876 752

Annexe 10 : Bilan d'exercice 2010.

Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.

A. Actif du bilan :

U : DA

DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	AMORTD OU PROVISIONS	MONTANTS NETS
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition			
Immobilisation incorporelles	6 436 147,18	4 575 687,58	1 860 459,60
Immobilisations corporelles	-	-	-
Terrains	4 464 985 929, 75	-	4 464 985 929, 75
Bâtiments	1 051 519 715,41	199 073 588,05	852 446 127,36
Autres immobilisations corporelles	606 742 102,95	484 369 011,87	122 373 091,08
Immobilisations en concession	-	-	-
Immobilisation en cours	1 920 336,22	-	1 920 336,22
Immobilisations financières	-	-	-
Titres mise en équivalences entreprises associées	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	12 674 469 026,3	289 460 757,01	12 385 008 269,2 9
Autres titres immobilisés	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 384 928,95	-	1 384 928,95
Impôts différés actif	-	-	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	18 807 458 186,76	997 479 044,51	17 829 979 142,25
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	91 906 586,38	4 652 917,96	87 253 668,42
Créances et emplois assimilés	-	-	-
Clients	4 039 658 559,46	982 880 014,36	3 056 778 545,10
Autres débiteurs	497 343 288,57	604 555,00	496 738 733,57
Impôts	13 473 709,28	-	13 473 709,28
Autres actifs courants	-	-	-
Disponibilités et assimilés	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	-	18 559 989,19
Trésorerie	1 669 027 780,35	76 896 881,94	1 592 130 898,41
TOTAL ACTIFS COURANTS	6 329 969 913,23	1 065 034 369,26	5 264 935 543,97
T/GENERAL ACTIF	25 137 428 099,99	2 042 513 413,77	23 094 914 686,2

B. Passif du bilan :

U : DA

DESIGNATION	MONTANTS
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	2 500 000 000,00
Capital non appelé	-
Primes et réserves-(réserves non consolidés)	721 204 822,99
Ecart de réévaluation	11 602 578,93
Ecart d'équivalence	-
Résultats Net	576 783 616,85
Autres capitaux propres – report à nouveau	3 478 065,94
TOTAL I	3 813 069 084,71
PASSIFS NON COURANTS	
Emprunts et dettes financières	308 097 868,76
Impôts (différés et provisionnés)	-
Autres dettes non courants	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 608 758 514,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	5 916 856 383,75
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	9 284 834 200,35
Impôts	36 821 881,78
Autres dettes	3 753 020 706,79
Trésorerie passif	290 312 428 ,84
TOTAL PASSIF COURANT III	13 364 989 217,76
T/GENERAL PASSIF	23 094 914 686,22


Annexe 11 : Tableau des comptes d résultats 2010.

Source : documents fournies par le groupe SAIDAL.

DESIGNATION	MONTANTS
Chiffre d'affaires	9 553 016 324 ,06
Variation stocks produits finis et en cours	-
Production immobilisée	-
Subvention d'exploitation	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 553 016 324 ,06
Achats consommés	-9 417 210 930,89
Services extérieurs et autres consommation	-252 609 855,55
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-9 669 820 786,44
III-VALEUR AJOUTEE DE L'EXPLOITATION	-116 804 462,38
Charges de personnel	-578 362 342,29
Impôts, taxes et versements assimilés	-150 950 037,96
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-846 116 842,63
Autres produits opérationnels	140 323 439,91
Autres charges opérationnels	-32 216 215,28
Dotation aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-336 049 429,67
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	419 694 868,63
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-654 364179,04
Produits financiers	1 248 461 469,48
Charges financiers	-17 313 673,59
VI- RESULTAT FINANCIER	1 231 147 795,89
VII- RESULTAT ORDINAIRE AANT IMPOT (V+VI)	576 783 616,85
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 361 496 102,08
TOTAL DES CHRGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-
VII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 784 712 485,23
VII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	576 783 616,85
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	576 783 616,85

Annexe 13 :

Source : document interne de SAIDAL


 SAIDAL	Rapport mensuel de la supervision médicale	IMP 002 Version : A Date : 23 / 03 / 2004 Page 1 sur 5
---	---	--

<u>PERIODE:</u>	
<u>GROUPE :</u>	
<u>REGION:</u>	
	<u>SUPERVISEUR:</u>
	<u>ANNEE:</u>



Annexe 13 :

Source : document interne de SAIDAL

 SAIDAL	Rapport mensuel de la supervision médicale	IMP 002 Version : A Date : 23 / 03 / 2004
---	---	--

Page 2 sur 5

I/ LA VISITE MEDICALE :

1) Evaluation quantitative de la visite médicale :

	Secteur public	Secteur privé	Total
Médecins Spécialistes			
Médecins Généralistes			
Chirurgiens dentistes			
Chirurgiens dentistes spécialistes			
Pharmaciens			
Grossistes			
Moyenne hebdomadaire			


2) Supervision médicale :

a/ Sortie en Duo :

Nom du Délégué	Date de sortie	Secteur

Annexe 13 :

Source : document interne de SAIDAL

 SAIDAL	Rapport mensuel de la supervision médicale	IMP 002 Version : A Date : 23 / 03 / 2004 Page 3 sur 5
---	---	--

b) Sortie en Solo :


Date	Secteur	Prescripteur	Observation

II/ ETUDE DE LA CONCURRENCE :

Produit	Disp	Ro/mois	Concurrents	Disp	Ro/mois	Raison/Vente

Annexe 15 :

Source : document interne de SAIDAL

 SAIDAL	Rapport mensuel de la supervision médicale	IMP 002 Version : A Date : 23 / 03 / 2004 Page 5 sur 5
---	---	--

IV/ Ecoute Client :


a) Réclamation client :

b) Satisfaction client :

c) Observations :

Annexe 16 :

Source : document interne de SAIDAL.



**Table de
Matière**

Table de matière :

Dédicaces

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : Le Système d'Information Marketing.....5

Introduction.....5

Section 01 : Les Concepts Clés d'un Système d'Information5

- 1.1. Le concept information5
 - 1.1.1. Définition de l'information.....6
 - 1.1.2. Typologie de l'information7
 - 1.1.3. Les sources d'information8
 - 1.1.4. La qualité de l'information9
 - 1.1.5. La nécessité de l'information9
 - 1.1.5.1. L'information nécessaire pour l'entreprise.....9
 - 1.1.5.2. L'information nécessaire pour les dirigeants.....10
 - 1.1.6. Contenu et valeur d'une information11
- 1.2. Le concept Système.....12
 - 1.2.1. Définition du concept12
 - 1.2.2. Les caractéristiques d'un Système13
 - 1.2.3. L'objectif d'un Système.....14
 - 1.2.4. Typologie des Systèmes15
- 1.3. Le concept Système d'information SI.....15
 - 1.3.1. Définition du concept.....15
 - 1.3.2. Les finalités d'un SI.....16
 - 1.3.3. Les différents SI.....16
 - 1.3.4. Le rôle d'un SI.....18
 - 1.3.5. Le SI de l'entreprise.....20
 - 1.3.6. L'apport du SI pour l'entreprise21
 - 1.3.7. Le SI et le Système d'informatique21

Section 02 : La Structure et les Composants d'un SIM.....21

- 2.1. Définition du SIM.....21
- 2.2. L'objet du SIM.....23
- 2.3. L'objectif du SIM.....24
- 2.4. Les missions du SIM.....25
- 2.5. Les composants du SIM.....26
 - 2.5.1. Le Système comptable26
 - 2.5.2. Le système d'intelligence « renseignement » marketing27
 - 2.5.3. Les études et recherches marketing.....27
 - 2.5.4. Le Système de modération et aide à la décision28
- 2.6. La structure du SIM.....30
- 2.7. La mise en place d'un SIM.....30
 - 2.7.1. L'importance de la mise en place d'un SIM.....31
 - 2.7.2. Les conditions à réunir pour la mise en place d'un SIM.....32
 - 2.7.3. La démarche à suivre pour la conception d'un SIM.....34

2.8. Le mécanisme de la prise de décision.....	38
Conclusion.....	42
Chapitre II : La Performance Commerciale.....	44
Introduction.....	44
Section 01 : Le Concept de La Performance.....	44
1.1. Définition de la performance	44
1.2. Les différents concepts de la performance.....	45
1.3. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	47
1.4. Les facteurs de la performance.....	49
1.5. Les caractéristiques de la performance.....	49
1.6. Les types de la performance.....	50
1.7. La mesure de la performance	51
1.7.1. Identification des sources de performance.....	53
1.7.2. Identification des niveaux de mesure de la performance.....	54
1.7.3. Performance immédiate ou performance dans la durée	54
1.8. La gestion de la performance.....	56
1.8.1. Objectif de la gestion de la performance	56
1.8.2. Conditions d'une bonne gestion de la performance	57
1.8.3. Groupes d'indicateurs de la performance	57
1.8.4. Le processus de gestion de la performance	58
Section 02 : Les Indicateurs de la Performance Commerciale.....	60
2.1. La fonction commerciale.....	60
2.1.1. L'importance de la fonction commerciale	61
2.2. La performance commerciale	62
2.2.1. Définition	62
2.2.2. Les déterminants de la performance commerciale.....	64
2.2.3. L'évaluation de la performance	65
2.2.3.1. Les modes d'évaluation de la performance commerciale	65
2.2.4. Les indicateurs de la performance commerciale.....	69
2.2.4.1. Définition	69
2.2.4.2. Les indicateurs quantitatifs.....	70
2.2.4.3. Les indicateurs qualitatifs	74
2.2.4.4. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs	75
2.2.5. Le pilotage de la performance commerciale.....	75
2.2.5.1. Définition	76
2.2.5.2. Le pilotage du couple valeur-cout	76
2.2.5.3. Le pilotage des ressources humaines	76
Conclusion.....	77
Chapitre III : Diagnostic de l'environnement de Groupe SAIDAL.....	80
Introduction	80
Section 01 : Le Groupe SAIDAL.....	80
1.1. Présentation du groupe SAIDAL.....	80
1.2. Historique du groupe.....	82
1.3. Organisation du groupe SAIDAL.....	84

1.3.1. Présentation des directions	84
1.3.2. Les sites de production	87
1.3.3. Les centres de distribution	90
1.3.4. Les filiales et participations.....	90
1.3.4.1. Les filiales	90
1.3.4.2. Les participations	93
1.4. Les missions.....	94
1.5. Les projets du groupe	95
1.6. Les objectifs stratégiques du groupe.....	95
1.7. Présentation de la DMIM.....	96
1.7.1. Structure organisationnelle de la DMIM.....	97
1.7.2. Les missions de la DMIM.....	100
Section 02 : Analyse de l'environnement de Groupe SAIDAL.....	101
2.1. Le marché pharmaceutique mondial et national.....	101
2.1.1. Le marché mondial du médicament.....	101
2.1.1.1. L'industrie pharmaceutique mondiale.....	102
2.1.1.2. Conséquences de l'évolution du marché pharmaceutique mondial... ..	104
2.1.2. Le marché pharmaceutique national.....	105
2.1.2.1. Les caractéristiques du marché pharmaceutique algérien.....	106
2.1.2.2. L'évolution du marché pharmaceutique algérien.....	108
2.1.2.3. Le rôle de l'état dans la régulation du marché algérien.....	109
2.2. SIDAL et le marché national	111
2.2.1. Définition du médicament	111
2.2.2. Contrôle réglementaire.....	111
2.2.3. Les produits de SAIDAL.....	111
2.2.3.1. Classification des produits SAIDAL.....	112
2.2.4. Positionnement du groupe SAIDAL.....	114
2.2.5. L'analyse SWOT du groupe SAIDAL.....	115
Conclusion.....	118
Chapitre VI : L'impact de SIM sur la Performance Commerciale de Groupe SAIDAL	
« Etude de Cas ».....	120
Introduction	120
Section 01 : Le SIM de groupe SAIDAL.....	120
1.1. Présentation du SIM de SAIDAL.....	120
1.1.1. Les sources d'information internes du groupe.....	120
1.1.2. Les sources d'information externes du groupe	121
1.2. Le rôle du SIM au sein du groupe SAIDAL.....	122
1.3. L'impact du SIM sur la performance commerciale de groupe SAIDAL.....	123
1.3.1. Analyse de chiffre d'affaire et la part du marché de SAIDAL.....	123
1.3.1.1. Analyse de chiffre d'affaire.....	123
1.3.1.2. Analyse de la part du marché	128
Section 02 : Méthodologie de l'Enquête et Analyse des Résultats.....	131
2.1. Méthodologie de l'enquête.....	132
2.1.1. La période de l'enquête.....	132
2.1.2. Les objectifs de l'enquête.....	132

2.1.3. Construction de l'échantillon	132
2.1.4. La rédaction du questionnaire	133
2.1.4.1. Le contenu des questions.....	133
2.1.4.2. Le format des questions	133
2.1.4.3. La formulation des questions	134
2.1.5. La méthode de traitement des données	134
2.2. Traitement des résultats du questionnaire	135
2.3. Synthèse et analyse des résultats.....	151
2.4. Les recommandations et suggestions	152

Conclusion Générale.....	154
---------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes