

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management de la Chaîne Logistique**

**Evaluation de la performance des entreprises  
pharmaceutiques dans l'approvisionnement  
international en matières premières :  
Défis logistiques et contraintes réglementaires  
ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Elaboré par :**

**M. HALLACI Zineddine Islam**

**M. LATRECHE Khalil**

**Dirigé par :**

**Pr. RAHAL Farah**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**12<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2025**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Option : Management de la Chaîne Logistique**

**Evaluation de la performance des entreprises  
pharmaceutiques dans l'approvisionnement  
international en matières premières :**

**Défis logistiques et contraintes réglementaires**

**ETUDE DE CAS : SAIDAL**

**Elaboré par :**

**M. HALLACI Zineddine Islam**

**M. LATRECHE Khalil**

**Dirigé par :**

**Pr. RAHAL Farah**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**12<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2025**

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

### ***À ma tendre mère et mon brave père***

*Je vous suis infiniment reconnaissant pour votre amour inconditionnel, votre soutien moral et matériel et tous vos sacrifices. Votre engagement et vos précieux conseils ont nourri ma motivation et m'ont permis d'atteindre cet objectif.*

### ***À mon grand frère Dhaya***

*Qui a toujours été présent pour me soutenir et m'encourager, Merci d'avoir été là à chaque étape de mon parcours, me rappelant que je peux toujours compter sur toi.*

### ***À ma petite sœur***

*Ton soutien moral et tes mots d'encouragement ont été une source d'inspiration tout au long de cette aventure. Je te suis reconnaissant d'avoir été toujours là pour moi.*

***À tous ceux qui ont toujours cru en moi et aidé à tout surmonter. À tous les membres de ma famille qui m'ont toujours encouragé pour aller plus loin.***

***H. Zinedine Islam***

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

### *À ma chère mère,*

*Il n'existe pas de mots assez forts pour exprimer toute la reconnaissance que je te dois. Ton amour inépuisable, ton soutien silencieux mais constant, tes sacrifices quotidiens et tes prières dans l'ombre ont été les fondations de ma réussite. Tu es l'incarnation de la tendresse, de la patience et de la force. Chaque ligne de ce mémoire porte la trace de ton dévouement.*

### *À mon père,*

*Ta rigueur, ton courage et ton sens du devoir m'ont appris à ne jamais baisser les bras, même face aux difficultés. Tu m'as transmis le goût de l'effort et le respect de la parole donnée. Merci pour les valeurs que tu m'as inculquées, pour ta confiance en moi et pour avoir toujours été là, même dans le silence, avec une présence forte et rassurante.*

### *À ma sœur,*

*Ta sensibilité, ta douceur et tes encouragements m'ont toujours touché. Tu as su trouver les mots pour me reconforter dans les moments de doute, et m'as donné la force de persévérer. Merci pour ta lumière et ton énergie.*

### *À mon frère,*

*Merci pour ta présence rassurante, ton soutien discret mais sincère, et ta confiance en moi.*

*Ce mémoire est le reflet de vos efforts autant que des miens. À vous, ma famille, je dédie ce travail avec tout mon amour et ma gratitude.*

**L. Khalil**

## Remerciements

Nous remercions en premier lieu Allah (SWT) le Tout Puissant qui nous a éclairci le chemin du savoir et nous a donné le courage et la volonté nécessaire pour élaborer ce mémoire.

Nous tenons à exprimer notre totale reconnaissance envers notre encadrante **Pr. Farah RAHAL** pour son engagement, sa disponibilité, son encadrement, ses orientations, ses critiques constructives qui ont été précieuses pour structurer et améliorer notre réflexion et la qualité de ce travail et ses précieux conseils tout au long de la réalisation de notre travail de recherche.

Nous remercions également l'ensemble du personnel du **Groupe SAIDAL** et surtout **Madame BENAMMAR Amel**, pour leur accueil, leur aide, leurs conseils judicieux et leur ouverture d'esprit tout au long de la période du stage.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous nos professeurs de **l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales** pour ces cinq années de partage de savoir et pour tous leurs efforts.

Nous remercions le staff administratif de l'école pour leur aide considérable en matière de documentation et d'orientation tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Résumé

Le secteur pharmaceutique est en expansion, reflétant l'évolution de la demande en parallèle avec les attentes croissantes des consommateurs. Les entreprises pharmaceutiques cherchent à répondre aux besoins du marché pour acquérir une part de marché significative, obtenir un avantage concurrentiel et améliorer leurs performances.

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel d'assurer la performance de l'ensemble de la logistique amont, en garantissant une livraison en quantités adéquates et à un coût compétitif, tout en optimisant les coûts et les délais.

Le groupe industriel SAIDAL vise principalement à se démarquer de ses concurrents, à travers l'instauration des partenariats stratégiques à long terme avec leurs fournisseurs afin de retrouver sa position de leader en démontrant une performance logistique des approvisionnements à l'international solide à travers tous ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cela implique d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la pertinence de sa chaîne d'approvisionnement, ainsi que de mettre en lumière l'impact de la gestion proactive de sa chaîne logistique amont sur la performance de l'entreprise, en tenant compte des ruptures et des coûts d'achat.

**Mots-clés** : Secteur pharmaceutique, attentes des consommateurs, performance, logistique amont, chaîne d'approvisionnement, coûts, délais, efficience, gestion proactive.

## **Abstract**

The pharmaceutical sector is expanding, reflecting the evolution of demand alongside the growing expectations of consumers. Pharmaceutical companies seek to meet market needs to acquire a significant market share, gain a competitive advantage, and improve their performance.

To achieve these objectives, it is essential to ensure the performance of the entire upstream logistics, guaranteeing delivery in adequate quantities and at a competitive cost, while optimising costs and timelines.

The SAIDAL industrial group primarily aims to stand out from its competitors by establishing long-term strategic partnerships with its suppliers in order to regain its leading position by demonstrating solid international supply logistics performance through all its quantitative and qualitative indicators. This involves evaluating the effectiveness, efficiency, and relevance of its supply chain, as well as highlighting the impact of proactive management of its upstream logistics chain on the company's performance, taking into account disruptions and purchasing costs.

**Keywords:** Pharmaceutical sector, consumer expectations, market share, performance, upstream logistics, leader, logistics chain, supply chain, flow, costs, deadlines, competitive price, efficiency, effectiveness, Indicators, proactive management.

## ملخص

قطاع الأدوية في حالة توسع، مما يعكس تطور الطلب بالتوازي مع التوقعات المتزايدة للمستهلكين. تسعى الشركات الدوائية إلى تلبية احتياجات السوق للحصول على حصة سوقية كبيرة، وتحقيق ميزة تنافسية، وتحسين أدائها.

لتحقيق هذه الأهداف، من الضروري ضمان أداء جميع جوانب اللوجستيات الأولية، من خلال ضمان التسليم بكميات مناسبة وبكفاءة تنافسية، مع تحسين التكاليف والمواعيد النهائية.

يهدف مجمع صيدال بشكل رئيسي إلى التميز عن منافسيها، من خلال إقامة شراكات استراتيجية طويلة الأمد مع مورديها لاستعادة موقعها الريادي من خلال إظهار أداء لوجستي قوي في التوريدات الدولية عبر جميع مؤشرات الأداء الكمية والنوعية. هذا يتضمن تقييم فعالية وكفاءة وملاءمة سلسلة التوريد الخاصة بها، وكذلك تسليط الضوء على تأثير الإدارة الاستباقية لسلسلة اللوجستيات العليا على أداء الشركة، مع الأخذ في الاعتبار الانقطاعات وتكاليف الشراء.

**الكلمات المفتاحية:** القطاع الصيدلاني، توقعات المستهلكين، حصة السوق، الأداء، الرائد، سلسلة التوريد، سلسلة الإمداد، التدفقات، التكاليف، المهل الزمنية، الأسعار التنافسية، الكفاءة، الفعالية، المؤشرات.

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
<b>Chapitre 2</b>		
1	Tableau comparatif des sources de performance	41
2	Types des pratiques logistiques	51
<b>Chapitre 3</b>		
1	Les parties du guide d'entretien	81
2	Profil des personnes interviewées	83

## Liste des figures

N°	Titre	Page
<b>Chapitre 1 :</b>		
<b>1</b>	Critère de choix des différentes méthodes d'approvisionnement	<b>28</b>
<b>2</b>	Critère de performance d'un système d'approvisionnement	<b>29</b>
<b>Chapitre 2 :</b>		
<b>1</b>	Schéma explicatif des notions voisines à la performance	<b>35</b>
<b>2</b>	Schéma résumant les types de la performance	<b>40</b>
<b>3</b>	Schéma explicative des facteurs de la performance logistique pharmaceutiques	<b>48</b>
<b>Chapitre 3 :</b>		
<b>1</b>	Cartographie résumant les infrastructures de SAIDAL	<b>73</b>
<b>2</b>	Organigramme du Groupe SAIDAL	<b>75</b>
<b>3</b>	Organigramme de la direction SUPPLY CHAIN	<b>77</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>ABC</b>	Activity-Based Costing
<b>AHP</b>	Analytic Hierarchy Process
<b>ANP</b>	Analytic Network Process
<b>ANPP</b>	Agence Nationale de la Pharmacopée et du Médicament
<b>API</b>	Active Pharmaceutical Ingredient
<b>APBEF</b>	Association Professionnelle des Banques et des Établissements Financiers
<b>APS</b>	Advanced Planning Scheduling
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>BPF</b>	Bonnes Pratiques de Fabrication
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CEP</b>	Certificate of Suitability to the Monographs of the European Pharmacopoeia
<b>CRD</b>	Centre de Recherche et Développement
<b>CS</b>	Control System
<b>DMF</b>	Drug Master File
<b>ECOGRAI</b>	Écologie et Gestion des Ressources et des Activités Industrielles
<b>EDI</b>	Échange de Données Informatisé
<b>EMA</b>	European Medicines Agency
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>FDA</b>	Food and Drug Administration
<b>GMP</b>	Good Manufacturing Practices
<b>ICH</b>	International Council for Harmonisation
<b>IQ</b>	Installation Qualification
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators
<b>KCl</b>	Chlorure de Potassium
<b>L2L</b>	Leading2Lean
<b>MP</b>	Matière Première

<b>NCPDM</b>	National Council of Physical Distribution Management
<b>NIF</b>	Numéro d'Identification Fiscale
<b>OEA</b>	Opérateur Économique Agréé
<b>OQ</b>	Qualification Opérationnelle
<b>PCA</b>	Pharmacie Centrale d'Algérie
<b>PQ</b>	Qualification de Performance
<b>SAP</b>	Systems, Applications and Products in Data Processing
<b>SCEM</b>	Supply Chain Event Manager
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SCOR</b>	Supply Chain Operations Reference
<b>SWIFT</b>	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
<b>TCO</b>	Tableau Comparatif des Offres
<b>TMS</b>	Transport Management
<b>VAD</b>	Vente à Distance
<b>WCS</b>	Warehouse Control System
<b>WMS</b>	Warehouse Management System

# SOMMAIRE

<b>Introduction général</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Concepts de base sur la logistique d’approvisionnement dans le secteur pharmaceutique</b> .....	5
<b>Section 1</b> : Etat de l’art sur la Supply Chain .....	6
<b>Section 2</b> : Notions sur la gestion des achats.....	14
<b>Section 3</b> : Stratégies d’approvisionnement dans le secteur pharmaceutique .....	24
<b>Chapitre 2 : Généralités sur la performance logistique des entreprises pharmaceutiques</b> .....	32
<b>Section 1</b> : Généralités sur la performance .....	33
<b>Section 2</b> : Evaluation de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique .....	46
<b>Section 3</b> : Etat de l’art de la performance logistique dans l’approvisionnement des matières premières .....	56
<b>Chapitre 3 : Evaluation de la stratégie d’approvisionnement internationale du Groupe SAIDAL</b> .....	65
<b>Section 1</b> : Présentation de l’organisme d’accueil .....	66
<b>Section 2</b> : Enquête sur le processus d’approvisionnement des matières premières à l’international au sein de SAIDAL. ....	78
<b>Section 3</b> : Synthèse de l’étude et recommandations .....	106
<b>Conclusion générale</b> .....	111

## **Introduction générale**

Avec la croissance continue de l'économie mondiale et l'accroissement des échanges internationaux, le nombre d'entreprises évoluant sur le même marché, créant des marchés de plus en plus concurrentiels. Dans ce cadre, la concurrence entre les acteurs économiques devient de plus en plus rigoureuse, nécessitant aux entreprises une capacité d'adaptation continue aux évolutions rapides de leur environnement. Pour garantir leur pérennité, celles-ci doivent non seulement être efficaces dans leurs opérations, mais également efficaces dans l'utilisation de leurs ressources afin de surmonter la concurrence.

Dans ce contexte mondial dynamique, les entreprises industrielles ne peuvent plus se limiter à produire un bien conforme à un prix compétitif. Elles doivent surtout garantir la continuité et la fluidité de leurs processus de fabrication. Cette exigence a engendré une sensibilisation accrue à l'importance stratégique de la fonction de la logistique amont. La logistique amont, en optimisant l'approvisionnement des matières premières et la gestion des flux, jouent un rôle crucial dans la maîtrise des coûts et la satisfaction des délais, contribuant ainsi directement à la performance globale de l'entreprise.

Dans un contexte économique mondial, l'approvisionnement en matières premières, élément fondamental du bon fonctionnement industriel, est devenu un enjeu stratégique. Dans une chaîne logistique étendue à l'échelle internationale, toute perturbation qu'elle soit d'ordre géopolitique, logistique ou réglementaire peut compromettre la continuité de la production, retarder la mise des produits sur le marché, ou encore générer des coûts supplémentaires importants. C'est particulièrement vrai dans l'industrie pharmaceutique, où la qualité, la conformité et la disponibilité des intrants conditionnent non seulement la performance économique de l'entreprise, mais aussi la santé publique.

En Algérie, le développement d'une industrie pharmaceutique locale s'inscrit dans une volonté économique nationale afin de garantir la sécurité sanitaire nationale et de réduire la dépendance vis-à-vis des importations. Cependant, la fabrication de médicaments repose largement sur l'approvisionnement en matières premières issues souvent de l'étranger, soumettant ainsi les entreprises locales à une complexité logistique accrue et à des contraintes réglementaires rigoureuses.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés au marché pharmaceutique algérien. Lors de notre stage de découverte effectué l'année dernière dans le cadre de notre spécialisation, nous avons été confrontés à divers problèmes liés aux interruptions de la chaîne de production, principalement dues à des difficultés d'approvisionnement à l'échelle internationale. Ces obstacles proviennent principalement de facteurs socio-diplomatiques et économiques. Parmi l'ensemble des observations réalisées, un problème récurrent a attiré notre attention de manière significative et sert désormais de fondement à notre réflexion de recherche

Nous avons choisi le Groupe SAIDAL car il figure parmi les leaders nationaux de l'industrie pharmaceutique. Composé de plusieurs filiales et doté d'un système d'achats internationaux centralisé, il constitue un terrain d'étude pertinent et solide pour notre recherche.

De ce qui précède, notre présente recherche est consacrée pour répondre à la problématique suivante :

***Comment faire face aux défis logistiques et contraintes réglementaires pour optimiser l'approvisionnement international en matières premières et améliorer la performance des entreprises pharmaceutiques ?***

Afin de bien structurer notre travail et de bien cerner notre problématique, nous avons jugé utile de la décomposer en trois questions secondaires qui nécessitent d'être posées :

1. Dans quelle mesure les contextes géopolitiques et réglementaires affectent-ils la performance logistique des entreprises pharmaceutiques, et quelles stratégies peuvent-elles adopter pour y répondre ?
2. Quels mécanismes peuvent être mis en place pour accélérer et optimiser le processus d'homologation et de validation des fournisseurs tout en maintenant les normes de qualité ?
3. Comment les entreprises pharmaceutiques peuvent-elles adapter leur gestion logistique pour respecter les délais douaniers de plus en plus stricts et éviter des coûts supplémentaires liés aux retards ?

Par le biais de ces trois questions, nous avons émis les trois hypothèses suivantes :

1. **H1** : La diversification des fournisseurs et la gestion des risques géopolitiques et réglementaires garantissent une production continue, réduisent les coûts et améliorent les délais de livraison.

2. **H2** : Les entreprises qui instaurent des partenariats stratégiques à long terme avec leurs fournisseurs bénéficient d'une validation plus rapide des matériaux, ce qui optimise le processus d'approvisionnement.
3. **H3** : Les entreprises qui adoptent des stratégies de gestion proactive, telles que la planification avancée des besoins et la mise en place de relations étroites avec les autorités douanières, réussissent à réduire les pénalités et à améliorer leur performance logistique.

Une méthodologie a été adoptée pour tester ces hypothèses, nous avons eu recours à une méthode descriptive analytique, d'ordre qualitatif. Nous avons procédé par l'analyse et l'interprétation de quelques données issues de documents internes à l'entreprise.

Concernant la méthode qualitative, nous avons élaboré des entretiens semi-directifs avec des responsables de l'organisme d'accueil et cela pour renforcer notre enquête sur le terrain. Méthode inductive complémentaire à la méthode analytique : Elle permet de passer d'observations, d'analyses particulières ou spécifiques, à des perspectives plus générales. Afin d'accomplir ce présent travail, et pour cerner notre problématique, nous avons utilisé plusieurs outils dont :

La recherche documentaire : nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, de la webographie, ainsi que des travaux universitaires pour la partie théorique. L'utilisation des documents internes de l'entreprise pour recueillir les données nécessaires à notre analyse pour le cas pratique, et les informations amassées à partir des entretiens que nous avons conçus.

Notre travail est structuré en trois chapitres, à savoir :

1. Le premier chapitre est consacré à la présentation des généralités relatives à la Supply chain, aux concepts fondamentaux des achats, ainsi qu'aux stratégies d'approvisionnement appliquées dans le secteur pharmaceutique.
2. Le deuxième chapitre traite des généralités sur la performance, un modèle hiérarchique de la performance logistique pharmaceutique, les déterminants et les indicateurs de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique, ses différents types, ses indicateurs, ainsi que les méthodes utilisées pour la mesurer.
3. Le troisième chapitre consiste à la présentation générale du secteur pharmaceutique et du groupe SAIDAL, la procédure d'approvisionnement adoptée par l'entreprise et l'analyse des données collectées tout en soulignant les défis logistiques et les obstacles logistiques,

réglementaires et géopolitique dans son approvisionnement international en matières premières, ainsi l'évaluation et suggestion des approches pour réduire les coûts et accroître la flexibilité.

**Chapitre 01 :**

**Concepts de base sur la logistique  
d'approvisionnement dans le secteur  
pharmaceutique**

## **Introduction du chapitre :**

Dans un contexte économique caractérisé par la mondialisation et les évolutions géopolitiques, la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement représente désormais un défi stratégique crucial pour les entreprises, notamment dans le domaine pharmaceutique. Ce domaine, qui est soumis à des normes strictes en termes de qualité et de sécurité, s'appuie sur une logistique d'approvisionnement rigoureuse afin d'assurer la disponibilité constante des médicaments.

La logistique d'approvisionnement, appelée aussi Supply Chain amont, englobe toutes les opérations relatives à l'acquisition, à la gestion des stocks, à la planification des besoins et au transport des matières premières vers le site de production. Son importance est primordiale dans le rendement global des sociétés pharmaceutiques, en particulier en ce qui concerne la gestion des coûts, l'optimisation des délais de livraison et l'amélioration de la flexibilité opérationnelle.

Ce chapitre est consacré à la présentation des généralités relatives à la Supply chain, aux concepts fondamentaux des achats, ainsi qu'aux stratégies d'approvisionnement appliquées dans le secteur pharmaceutique.

## **Section 1 : Etat de l'art sur la Supply Chain**

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation, la numérisation et l'évolution constante des attentes des consommateurs, les entreprises sont confrontées à des défis de plus en plus complexes pour répondre efficacement à ces défis, les entreprises doivent revoir l'organisation de leurs flux, renforcer la coordination entre les différents acteurs et adopter des approches plus intégrées et flexibles. C'est dans ce contexte que la Supply Chain émerge comme une nouvelle approche de la gestion des opérations, marquant une évolution majeure des pratiques managériales et des stratégies d'entreprise.

Cette section traite de l'historique et du concept de la logistique, les divers flux au sein de la chaîne d'approvisionnement, de ses objectifs et enjeux, ainsi que des divers logiciels utilisés dans le domaine logistique

### **1. Historique de la logistique**

L'origine du terme "logistique" remonte au mot grec "LOGISTIKOS", qui se réfère à l'art du raisonnement et du calcul. Elle provient du milieu militaire et est fréquemment définie de la manière suivante : La logistique se définit comme l'ensemble des activités visant à

coordonner les différents modes de transport, d'approvisionnement et d'hébergement des troupes.

Par la suite, ce concept s'est largement diffusé dans le domaine industriel et remplit principalement deux fonctions essentielles : la manutention et le transport des marchandises. Jusqu'aux années 70, la logistique était peu valorisée dans la gestion des entreprises, étant perçue comme une fonction secondaire se limitant aux tâches opérationnelles dans les entrepôts et les quais d'expédition. Par la suite, la logistique est définie comme un lien opérationnel entre les diverses activités de l'entreprise, garantissant la cohérence et la fiabilité des flux de matières, dans le but d'offrir un service de qualité aux clients tout en favorisant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

## **2. Concepts et définitions de la logistique :**

Cette notion est relativement récente, bien que les militaires l'utilisent depuis bien plus longtemps. Il est possible de le traduire par "chaîne d'approvisionnement", cependant le terme "approvisionnement" ne rendrait pas compte du sens spécifique associé à "supply chain", il est donc recommandé d'opter pour l'expression américaine.

Il a été défini par le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) comme suit « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficace de produit fini depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* »<sup>1</sup>. Donc la supply chain est fréquemment définie comme étant la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients. Ce qui revêt une importance primordiale dans cette approche est la vision globale ou end-to-end qui connecte tous les intervenants de la source au consommateur final.

---

<sup>1</sup> TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : "La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif", édition DUNOD, 2e édition, Paris, 1998, p. 30

## **3. Les différents types de flux dans la Supply Chain :**

La Supply Chain englobe toutes les étapes requises pour transporter un produit depuis son lieu de fabrication jusqu'au consommateur final. Sous cette apparente simplicité réside une structure organisationnelle complexe, surtout dans le contexte des importations internationales qui englobent divers intervenants et intermédiaires, allant du fournisseur au distributeur, puis du distributeur au client. Que ce soit de courte ou de longue durée, toute chaîne logistique repose sur la coordination et la gestion de trois catégories de flux fondamentaux, à savoir : les flux physiques, les flux d'information et les flux financiers.

### **3.1 Les flux physiques :**

Les flux physiques représentent les flux de marchandises. Ces flux de marchandises peuvent s'opérer à différents niveaux. Ainsi, pour la vente d'un produit manufacturé par exemple, le flux de marchandises comprendra :

- Le transport du producteur vers l'entrepôt de stockage du fournisseur ;
- Le transport de l'entrepôt de stockage du fournisseur vers celui du distributeur (exemple : un magasin, un site de e-commerce.) ;
- La livraison du distributeur au client.

Selon la nature du produit et le processus de transformation du produit fini, la Supply Chain peut être plus ou moins longue avec une multiplication des flux physiques.

A noter que plus les flux physiques sont multiples et plus il sera nécessaire de bien piloter sa Supply Chain. Pour cela, les entreprises peuvent notamment utiliser des outils informatiques tels qu'un logiciel TMS (Transport Management System) pour gérer les transports ou bien encore un CRM (Customer Relationship Management) pour anticiper les demandes des clients.

### **3.2 Les flux d'information :**

Une bonne gestion des données est capitale pour optimiser sa chaîne d'approvisionnement. Ces données sont notamment regroupées au sein du big data d'une entreprise. Ce big data regroupe différentes informations telles que :

- Les données personnelles des clients ;
- Les avis des clients publiés sur divers sites internet et réseaux sociaux ;
- Les données internes de l'entreprise ;
- etc.

Grâce à la collecte de ces données, une entreprise pourra établir des prix de vente abordables pour ses clients tout en prenant en considération sa marge commerciale.

En effet, au moment de choisir le fournisseur, le mode de livraison et le délai de livraison, l'entreprise pourra faire un choix éclairé compte tenu du prix de vente qu'elle pratique. L'objectif ici est de négocier des coûts de transport qui permettent d'inclure dans le prix de vente du produit ces frais de transport.

En outre, le big data constitué par une entreprise apporte les informations nécessaires pour effectuer des prévisions fiables sur les stocks de produits à constituer. Pour cela, les entreprises peuvent utiliser différents outils informatiques permettant d'anticiper les demandes, de traiter les commandes et de gérer les approvisionnements. Ces logiciels comme l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) utilisent ainsi le big data des entreprises afin d'éviter toute rupture d'approvisionnement ou bien au contraire tout surstockage qui peut s'avérer coûteux pour les entreprises.

### **3.3 Les flux financiers :**

Les flux financiers et administratifs comprennent les documents inhérents aux commandes, aux paiements, etc.

Il est donc essentiel pour une entreprise de traiter ces flux financiers et administratifs en temps et en heure. Le moindre retard peut entraîner des blocages dans la Supply Chain. A la clé, des clients mécontents et des erreurs de traitement des commandes risquent de s'enchaîner.

Au contraire, une bonne gestion des flux financiers et administratifs permet une bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise.<sup>1</sup>

## **4. Types de la logistique :**

**4.1 Logistique d'approvisionnement :** C'est ce qui permet d'apporter les produits de base, composants et sous-ensembles, requise par la production, dans les unités de production (usines).

**4.2 Logistique d'approvisionnement général :** C'est ce qui permet d'amener aux administrations et entreprises de services des produits de nécessiter, pour leur activité, citons l'exemple de la fourniture bureautique

**4.3 Logistique de production :** Qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

---

<sup>1</sup> <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-supply-chain/supply-chain-tout-savoir-supply-chain/> , consulté le 22/04/2025 à 21h00.

**4.4 Logistique de distribution** : Celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.

**4.5 Logistique militaire** : Qui vise à transporter sur un théâtre d'opérations les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

**4.6 Logistique de soutien** : Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc. Qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

**4.7 Activité dite de service après-vente** : Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.

**4.8 Des reverse logistiques** : Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.<sup>1</sup>

## **5. Les enjeux de la logistique :**

- Une meilleure gestion de la production
- La maîtrise et la réduction des coûts
- L'amélioration de la satisfaction client
- La compétitivité
- La valorisation de l'image de l'entreprise

## **6. L'objectif de la logistique :**

La logistique industrielle comporte divers défis pour garantir une bonne organisation de la supply chain.

---

<sup>1</sup> PIMOR, (Y) et FENDEUR (M) : “*Logistique : production, distribution, soutien*”, édition DUNOD, 5e édition, Paris, 2008, P.4-5.

- **6.1 L'optimisation des flux de produits et d'informations** : elle permet de gagner en efficacité sur les différents mouvements internes comme externes tels que la transformation, l'usinage, la manutention, la gestion des stocks intermédiaire, la manutention, l'approvisionnement de matières, l'emballage, le stockage...
- **6.2 La réduction des coûts** : et ils sont nombreux ! Elle baisse les coûts d'approvisionnement, les coûts d'acheminement, les coûts de production ainsi que les coûts de stockage.
- **6.3 L'amélioration de la qualité de service** : vous gagnez davantage de satisfaction client en optimisant vos livraisons pour qu'elles soient conformes et réalisées dans le respect des délais convenus avec votre client.
- **6.4 Le respect des délais de livraison** : en lien avec le point précédent, cela améliore la satisfaction client et vous permet de rester compétitif sur le marché.
- **6.5 La contribution à la durabilité et la responsabilité environnementale** : la logistique industrielle vous permet d'adopter des process plus durables et respectueux de l'environnement tout en prenant en compte les normes de qualité en vigueur<sup>1</sup>.

## **7. Logiciels de la supply Chain :**

La gestion logistique à une importance cruciale pour toute entreprise cherchant à améliorer ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement. Les logiciels logistiques modernes proposent des solutions efficaces afin de superviser et gérer les flux de marchandises, réduire les coûts et améliorer la satisfaction client.

Pour faire le point sur les différents types de logiciel, nous allons aborder six catégories essentielles dont vous pourriez avoir besoin.<sup>2</sup>

### **7.1 Le Warehouse Management System (WMS):**

Le Warehouse Management System est un logiciel-clé pour votre supply chain management.

Il permet un contrôle des stocks en temps réel dans vos entrepôts, et une réduction du risque d'erreurs pendant votre préparation de commandes. Qui plus est, un WMS améliore l'espace de stockage et des flux physiques dans votre entrepôt.

Notez qu'un WMS peut inclure des fonctionnalités supplémentaires comme le voice picking, pour vous aider à optimiser l'ordonnancement de vos commandes dans l'entrepôt.

---

<sup>1</sup> <https://www.shiptify.com/logtech/logistique-industrielle> le consulté le 23/04/2025 à 8h45.

<sup>2</sup> <https://www.raja.fr/blog/logiciel-logistique> consulté le 23/04/2025 à 10h15.

Quelques exemples de logiciels WMS :

- Reflex WMS
- Easy Mecalux WMS
- SAP Extended Warehouse Management (SAP EWM)
- Akanea WMS Xtent
- Monstock
- Odo Inventory
- ShipStation

## **7.2 Le Transport Management System (TMS) :**

Un Transport Management System est un logiciel de gestion des flux de transport.

Il permet une traçabilité optimale de vos colis, grâce au suivi en temps réel de l'acheminement d'un colis, ou bien du chemin d'un véhicule logistique. Il vous permet également de contrôler vos preuves de livraison.

La plupart des TMS incluent également des fonctionnalités d'optimisation des tournées de livraison, pour réduire le temps d'expédition et les coûts du transport, mais aussi pour limiter l'empreinte carbone du transport de marchandises.

Quelques exemples de logiciels TMS

- Shiptify
- Oracle Transportation Management Cloud
- ShippingEasy
- ShipStation
- Logitude World
- Motive (ex KeepTruckin)
- Route4Me

## **7.3 Le Warehouse Control System (WCS):**

Un Warehouse Control System est un logiciel qui permet de gérer tous les équipements automatisés dans l'entrepôt.

Il peut vous permettre de gérer de manière simplifiée :

- Les convoyeurs
- Les véhicules guidés automatisés
- Les robots mobiles

- Les transstockeurs pour les palettes

Notez que certains logiciels se présentent comme des WMS, mais incluent également des fonctionnalités de WCS. C'est par exemple le cas du WMS Reflex, intégrable à n'importe quel système d'automatisation logistique.

Quelques exemples de logiciels WCS

- Mecalux WCS
- WAMAS WCS
- ORTEC WCS
- Acteos WCS
- Element Logic WCS
- BEXT CS (WCS)

## **7.4 L'Advanced Planning Scheduling (APS) :**

Un logiciel d'Advanced Planning Scheduling vous assiste dans la prévision des ventes de votre entreprise. Grâce à lui, vous adaptez votre niveau de stock en fonction de la consommation, soit de l'offre et de la demande.

Un APS vous permet ainsi d'optimiser vos coûts en prévenant le surstockage, et de réduire le gaspillage en évitant les invendus et les produits périssables qui arrivent à date limite de consommation.

Quelques exemples de logiciels APS

- Epsilon3
- Plex Smart Manufacturing Platform
- L2L Connected Workforce Platform

## **7.5 Le Supply Chain Event Manager (SCEM) :**

Un logiciel de Supply Chain Event Management vous permet de détecter les tendances et les dysfonctionnements sur toute votre chaîne logistique.

Grâce à ce type de logiciel logistique, vous pouvez anticiper le besoin pour adapter votre stratégie d'approvisionnement et d'entreposage pour, in fine, améliorer votre expérience client.

Quelques exemples de logiciels SCEM

- GMDH Streamline
- Coupa
- StockIQ
- Magaya Supply Chain

- Logility Solutions

## **7.6 L'Enterprise Resource Planning (ERP) :**

Les logiciels *d'Enterprise Resource Planning* (en français PGI, pour Progiciel de Gestion Intégré) ne sont pas à proprement parler des logiciels logistiques, mais plutôt des plateformes qui assurent la gestion de l'ensemble des processus d'une entreprise.

Un ERP peut cependant intégrer des fonctionnalités logistiques (comme la gestion des commandes, la gestion des stocks, ou encore la gestion e-commerce).

Quelques exemples de logiciels ERP

- SAP S/4HANA Cloud
- Oracle Netsuite
- Sage 300
- Cegid
- Divalto
- Microsoft Dynamics

## **Section 2 : Notions sur la gestion des achats**

Le rôle des achats est essentiel pour assurer le bon déroulement de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur pharmaceutique. Dans le domaine crucial de la santé, la qualité, la traçabilité et la disponibilité des produits représentent une importance capitale, ce qui donne aux achats un caractère bien plus complexe qu'une simple transaction commerciale. Ils représentent un élément stratégique indispensable pour assurer la continuité de la production, maîtriser les coûts et se conformer aux réglementations en vigueur.

Cette section abordera les concepts, le processus et les principales missions de la fonction achats, ses objectifs, les modalités de paiement utilisées, ainsi que les spécificités de la fonction achats dans le secteur pharmaceutique.

### **1. Définition de la fonction achats :**

La fonction achats consiste en l'acquisition de biens et de services essentiels pour l'entreprise, dans le but d'optimiser les conditions et de réduire les coûts. Elle identifie des besoins en achats, le choix des fournisseurs, la négociation des conditions d'achat et la gestion des contrats d'achat.

Elle comprend l'identification des besoins d'achat, la sélection des fournisseurs, la négociation des termes d'achat et la gestion des contrats d'achat.

Elle peut influencer de manière significative sur de nombreux éléments tels que la qualité des produits ou services, les coûts de production, la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des clients.

La fonction achats est fréquemment administrée par un département spécifique ou une équipe spécialisée au sein de l'organisation.

Il existe plusieurs types d'achats dans une entreprise qui varient en fonction de l'objectif et de la nature des biens ou des services achetés tel que :

- Achat de matière première
- Achat des services
- Achat de technologie
- Achat d'investissement
- Achat de produits finis
- Achat des maintenances et des équipements
- Achat des biens de consommation

*« Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospector les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise »*<sup>1</sup>

*« La fonction achat est définie comme la fonction chargée d'acquérir des produits, des biens et des services qui sont soit nécessaires au fonctionnement d'une entité, soit inclus dans les produits ou services que cette entité crée et vend »*<sup>2</sup>

## **2. Objectifs de la fonction achats :**

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché. Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service. L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquérir sur un marché

---

<sup>1</sup> PERSON, (Helene) "Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI", édition MAXIMA, Paris, 2000, P.23.

<sup>2</sup> BRUEL. (O), MÉNAGE (P) : "politique d'achats et gestion des approvisionnements", édition DUNOD, paris, 2019, P.08.

aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de prix, de qualité et de délais préalablement fixés. Nous verrons aussi plus loin que les achats ont dorénavant l'impérieuse nécessité de contribuer à la maîtrise des risques auxquels sont confrontées de plus en plus les entreprises qu'elles soient liées aux contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques, ou logistiques.<sup>1</sup>

Aussi on peut rassembler les objectifs de la fonction achat dans les points suivants :

- La fonction achats vise à réduire les coûts d'acquisition des biens et des services pour l'entreprise, ce qui contribue à améliorer les marges de l'entreprise.
- Les achats doivent satisfaire les besoins des clients internes de l'entreprise en leur fournissant des produits et services de qualité, en quantité suffisante et dans les délais impartis.
- La fonction achats peut améliorer la qualité des produits livrés en sélectionnant des fournisseurs de qualité, en évaluant leurs performances et en surveillant la qualité des produits reçus.
- Les achats ont pour rôle de sécuriser les approvisionnements en identifiant des sources d'approvisionnement fiables et en établissant des relations de collaboration avec les fournisseurs.
- La fonction achats peut améliorer la flexibilité de l'entreprise en identifiant des fournisseurs capables de répondre rapidement aux demandes changeantes de l'entreprise et en établissant des contrats souples.
- Les achats ont pour mission de minimiser les délais de livraison des fournisseurs en surveillant de près les délais de livraison, en planifiant les commandes et en établissant des relations de collaboration avec les fournisseurs.
- La fonction achats doit minimiser les coûts de service liés aux activités d'achat en rationalisant les processus, en négociant des tarifs avantageux avec les fournisseurs et en utilisant des technologies de l'information pour automatiser les tâches administratives.<sup>2</sup>

### **3. Processus de la fonction achats :**

La définition d'un processus d'achat performant occupe généralement une place centrale dans la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise. Elle inclut l'ensemble des étapes

---

<sup>1</sup> ALLEAUME (Alain) : *“Achats pour non-spécialistes”* Dunod, Paris, 2013 pages 6.

<sup>2</sup> BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *“Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques”* édition MAXIMA, 2010, page 21.

indispensables pour l'approvisionnement de l'organisation et la réduction de ses coûts de fonctionnement, cela vise :

### **3.1 L'évaluation des besoins et rédaction d'un cahier des charges :**

La première étape implique une identification précise du produit ou du service à acquérir en fonction des besoins de l'entreprise. La rédaction d'un cahier des charges permet d'exprimer clairement les exigences et les spécifications souhaitées pour un produit ou un service donné. Les cahiers des charges sont rédigés selon deux styles distincts : complets et utilitaires. Dans le premier style, les fournisseurs se limitent à répondre de manière détaillée et exhaustive. Dans le second scénario, le client sollicite leur expertise pour concevoir des solutions.

Le cahier des charges peut inclure diverses sections. Le contexte de l'acquisition offre aux fournisseurs une vision claire du problème. Il est nécessaire de fournir une description détaillée des caractéristiques du produit ou du service. Pour une meilleure gestion des risques, le cahier des charges établit également les exigences commerciales (coûts, objectifs, modalités de paiement, devise de facturation, et la garantie.) ainsi que les critères que les fournisseurs doivent remplir pour soumissionner. Les risques sont d'autant plus limités lorsque les clauses du cahier des charges sont détaillées et abordent toutes les préoccupations potentielles.

Le cahier de charge d'écrit :

- le besoin du maître d'ouvrage ;
- les fonctionnalités et usages attendus du produit ou service ;
- les exigences techniques attendues ;
- les contraintes de la maîtrise d'ouvrage ;
- le dossier administratif ;
- le mode d'évaluation ;
- la présentation de l'offre financière ou commerciale.

### **3.2 Le sourcing des fournisseurs :**

La deuxième phase du processus d'approvisionnement, qui consiste à identifier de nouveaux fournisseurs, nécessite une attention particulière, surtout en cas d'évolution des besoins et de la nécessité de trouver de nouveaux partenaires. L'acquisition d'un bien ou d'un service découle de l'exécution de diverses tâches opérationnelles conformes à la politique et à la stratégie d'approvisionnement. Pendant toute la durée de cette procédure, il est impératif que l'acheteur soit attentif aux recommandations de ses prescripteurs internes afin de comprendre leurs exigences, de gérer les interactions avec les fournisseurs et d'anticiper les risques

potentiels. Le sourcing consiste en une initiative proactive visant à rechercher et évaluer le marché économique avant d'entamer la procédure d'approvisionnement.

Lors de la phase de recherche de fournisseurs, deux hypothèses peuvent être envisagées. Dans le premier cas, les fournisseurs capables de satisfaire les exigences font déjà partie de la short-liste de l'entreprise. Dans cette situation, ils sont identifiés, évalués et les risques sont gérés. Dans le cas secondaire, on dispose d'une multitude de canaux :

- Les moteurs de recherche.
- Les annuaires professionnels.
- Les catalogues de fournisseurs.
- Salons professionnels et foires commerciales.
- Les associations professionnelles et autres chambres de commerce.
- Plateformes spécialisées (B2B).

### **3.3 L'appel d'offres :**

Il s'agit d'une procédure par laquelle un commanditaire, une entreprise, une institution, un organisme qui exprime un besoin en travaux, en fournitures, en services ou en études à travers un cahier des charges. Ce dernier lance ensuite un appel d'offres ou une consultation à des entreprises, également appelées soumissionnaires, parmi lesquelles sera éventuellement sélectionné le prestataire de service. L'objectif est de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse, offrant le meilleur rapport qualité/prix.

### **3.4 L'analyse des offres :**

Une fois les réponses des fournisseurs reçues et validées, l'acheteur commence une analyse multicritère des propositions afin de parvenir à une liste restreinte. En règle générale, l'évaluation des propositions se déroule en deux étapes.

#### ➤ **Première étape :** les critères éliminatoires

Il s'agit de critères obligatoires que le fournisseur doit satisfaire afin que son offre soit prise en compte. Si les critères ne sont pas respectés, l'offre sera rejetée systématiquement, indépendamment de sa qualité ou de son prix.

#### ➤ **Deuxième étape :** l'analyse multicritère

Les propositions sélectionnées sont ensuite soumises à une analyse multicritère détaillée et explicite, dans le but de faciliter la prise de décision finale. Les critères principaux sont :

- **La qualité :** La qualité du produit ou du service acheté est le critère initial de sélection, pourvu que les spécifications soient rigoureusement respectées. La certification selon une

norme ISO est souvent souhaitée car elle atteste de la capacité d'une entreprise à satisfaire de manière optimale les exigences de sa clientèle.

- **Le coût global d'acquisition** : Le deuxième critère est basé sur le coût global, Une évaluation détaillée permet à l'acheteur d'examiner la répartition des coûts et d'évaluer la compétitivité des différents fournisseurs.
- **Délais** : Le respect des délais est d'une importance capitale. Ceci englobe les délais de livraison, la disponibilité des produits et la vitesse de la mise en service, des aspects particulièrement cruciaux dans un environnement où les échéances sont de plus en plus compliquées.

### **3.5 La signature du contrat**

La phase de signature du contrat est le résultat de la négociation avec le fournisseur retenu. Si les phases précédentes se sont bien déroulées, cette étape est relativement simple. Cependant, il est important de rester vigilant pour éviter les mauvaises surprises après la signature du contrat. La contractualisation implique la rédaction d'un contrat d'achat ou d'un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur, créant ainsi un lien juridique entre les deux parties. Le contrat doit contenir des informations indispensables, telles que les noms et adresses des parties contractantes, l'objet du contrat, la qualité requise, le prix, la quantité, les dates de livraison, les incoterms, la garantie, ainsi que les clauses de rupture ou de reconduction du contrat en cas de besoin. La signature du contrat ne peut intervenir qu'après que les deux parties ont accepté le contenu et représente leur engagement à respecter toutes les conditions du contrat.

### **3.6 Le suivi de la commande :**

Suivre la commande depuis son initiation jusqu'à sa livraison complète est une phase cruciale du processus d'achat. Elle nécessite la surveillance du processus de commande depuis le moment où elle est passée jusqu'à sa réception intégrale par l'entreprise acheteuse.<sup>1</sup>

## **4. Les missions principales de la fonction achats sont les suivantes :**

Rechercher et acheter des articles, des services et des prestations qui sont soit intégrés aux produits de l'entreprise, soit nécessaires à son fonctionnement interne, sur la base d'une

---

<sup>1</sup><https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm> , Consulté le 10/05/2025 à 15 : 40.

explication précise des besoins à travers des spécifications soigneusement définies (détaillées ou fonctionnelles).

- Aider les fournisseurs à atteindre un niveau de qualité "cible" dans des circonstances d'assurance qualité bien définies.
- En mettant en œuvre des solutions qui assurent des délais acceptables et respectés, les exigences de réactivité et de flexibilité sont assurées.
- Enfin, garantir les caractéristiques de service associées que les clients internes peuvent attendre (services utilisateurs et prescripteurs).

En plus d'atteindre ces objectifs opérationnels "fondamentaux", les achats doivent également réaliser deux sortes d'actions complémentaires :

- Afin de s'assurer que les nombreux risques de l'entreprise sont maîtrisés "en amont".
- Contribuer au développement d'innovations existantes ou en cours de développement par les fournisseurs, ou établir un processus méthodique d'anciennes technologies en impliquant les fournisseurs dans des démarches de co-développement.

Pour ce faire, ils doivent établir deux sortes de collaborations parallèles et - si possible – durables :

D'une part, considérant que les achats effectués pour le compte d'autres entités de la direction ou de l'entreprise (*business units*) sont classés comme "prescripteurs" ou "clients internes", il doit travailler avec eux pour analyser leurs besoins et leurs attentes, ainsi que mesurer régulièrement leur niveau de satisfaction.

D'autre part, les fournisseurs étant la "ressource externe" de l'entreprise (et le levier privilégié des achats), cette dernière devra concevoir et mettre en œuvre une politique « fournisseurs efficace », compétitive et mutuellement satisfaisante pour tous.<sup>1</sup>

## **5. Les modalités de paiement :**

En matière d'achats, le paiement représente la contrepartie de l'acquisition d'un besoin exprimé par l'entreprise envers ses fournisseurs agréés. Chaque nation possède ses propres pratiques en matière de règlement des transactions financières. Il est donc essentiel de sélectionner, pour chaque transaction, un mode de paiement qui assure des garanties solides tant pour l'acheteur que pour le vendeur.

---

<sup>1</sup> (M, TAMRABAT Aymen Mme, HADDOUCHE Hiba, *L'analyse du processus logistique de la fonction d'approvisionnement*, diplôme de master en sciences commerciales Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2022 pages 31 ;32)

Les moyens de paiements sont <sup>1</sup> :

## **5.1 Le virement bancaire international :**

Il s'agit du mode de paiement le plus couramment utilisé dans les transactions internationales. Le client étranger mandate sa banque pour effectuer un virement à l'autre partie prenante. Préalablement, vous avez envoyé une facture commerciale appelée facture pro forma, détaillant les produits à livrer ainsi que leur prix. Les bénéfices associés au transfert d'argent à l'échelle internationale se résument par la rapidité est assurée par le système SWIFT

## **5.2 Lettre de change ou traite :**

La lettre de change est un document par lequel l'exportateur, également appelé tireur, donne instruction à l'acheteur étranger de régler un montant spécifique à une date convenue. Un avantage important réside dans la possibilité de mobiliser la créance, car la lettre de change est devenue un instrument couramment utilisé par les entreprises créancières pour obtenir un crédit bancaire à court terme en recourant à l'escompte.

## **5.3 Le chèque :**

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue en faveur d'un bénéficiaire. Il peut être employé en euros ou dans d'autres devises étrangères pour effectuer le paiement des exportations. Ce moyen de paiement est fortement déconseillé en raison des risques qu'il comporte : risque de vol, risque de solde insuffisant, risque de fluctuation des taux de change s'il est effectué dans une devise étrangère, ainsi que des délais d'encaissement variables.

## **5.4 Crédit documentaire ou Credoc :**

Le crédit documentaire présente l'avantage de protéger l'exportateur contre les risques de défaut de paiement en les transférant à la banque de l'acheteur.

Deux inconvénients sont :

Il existe une certaine complexité administrative, caractérisée par la nécessité de compléter une grande quantité de documents.

De plus, on observe un coût assez élevé, notamment en raison des nombreuses commissions bancaires. Ce coût est directement lié au volume des opérations réalisées et au nombre de banques impliquées dans le dispositif.

Voici les diverses étapes menant au règlement :

---

<sup>1</sup> Laurent (L) : "Guide de l'acheteur industriel", Dunod, seconde Édition, 1995, p.58.

L'acheteur sollicite sa banque pour l'émission d'un crédit documentaire. Divers éléments sont mentionnés, tels que :

- Le pays d'origine de l'exportateur,
- La durée de validité du contrat et l'échéance du crédit,
- Le choix du type de contrat (Incoterm),
- La nature des marchandises,
- Les spécifications techniques de l'emballage,
- Le lieu d'expédition
- Les documents attestant de la réception des marchandises

La banque de l'acheteur (banque émettrice) confirme à la banque de l'exportateur (banque notificatrice) l'existence d'un crédit en faveur de son client dès réception des documents suivants:

- Facture commerciale (pro forma).
- Liste de colisage (indiquant le nombre et le poids des différents colis).
- Certificat d'origine.
- Documents de transport.

L'exportateur envoie les marchandises. Il est chargé de la réception des documents de transport. Il envoie les documents requis à son institution bancaire, laquelle se charge de les transmettre à la banque de l'acheteur. Une fois les documents vérifiés pour leur conformité, la somme est alors transférée à la banque du vendeur.

Afin d'assurer une sécurité optimale, il est nécessaire de mettre en place un crédit documentaire irrévocable et confirmé. Dans cette situation, chacune des deux banques impliquées fournit sa garantie de paiement intégral au vendeur.

## **6. Les achats dans le secteur pharmaceutique :**

### **6.1 Spécificité réglementaire :**

Le domaine pharmaceutique se caractérise par un environnement réglementé rigoureux, dans lequel chaque acquisition doit respecter des normes strictes en matière de qualité, de traçabilité et de conformité (GMP, ICH, etc.) (Good Manufacturing Practices) (International Council for Harmonisation) La sécurité du médicament peut être compromise par la moindre imperfection dans la qualité des matières premières, ce qui souligne l'importance cruciale de la sélection minutieuse des fournisseurs et de la surveillance des produits. La traçabilité est essentielle, chaque lot devant être accompagné de certificats prouvant son origine et sa

conformité. En raison de ces contraintes, les processus d'achat sont plus complexes, longs et encadrés que dans d'autres secteurs, et doivent intégrer une veille réglementaire continue pour anticiper les évolutions des normes locales et internationales.

En Algérie, l'importation et l'exportation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux à usage de la médecine humaine sont soumis à agrément délivré par le Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.<sup>1</sup>

En Algérie, le dédouanement des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux importés sur la base des programmes prévisionnels annuels est subordonné à un visa technique délivré chaque année par le ministère chargé de la santé.

Les importations supplémentaires de produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux doivent faire l'objet d'un avenant au cahier des conditions techniques à l'importation dans les mêmes formes.

Tous les produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux faisant l'objet d'une importation doivent avoir, à la date de leur dédouanement, une validité égale ou supérieure aux 2/3 de leur durée de vie. Voir texte réglementaire Arrêté du 30/10/2008 fixant le cahier des conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine.<sup>2</sup>

## **6.2 Types d'achat :**

### **6.2.1 Matière première :**

- **Principe actif :** Le principe actif ou substance active, est le composant du médicament responsable de l'effet thérapeutique. La composition qualitative et quantitative en principe actif d'un médicament générique est identique à celle de son médicament d'origine.<sup>3</sup>
- **Excipient :** désigne toute substance autre que le principe actif présente dans un médicament. Il n'a aucune activité pharmacologique recherchée. Le médicament générique n'est pas nécessairement strictement identique au médicament original : il peut notamment contenir des excipients différents.<sup>4</sup>

### **6.2.2 Les composants intermédiaires :**

Ils se composent principalement de semi-produits et de consommables de production.

---

<sup>1</sup> Loi n°08-13 du 20/07/2008

<sup>2</sup> <https://douane.gov.dz/spip.php?article112> , consulté le 02/05/2025 à 15 :25.

<sup>3</sup> <https://ansm.sante.fr/> consulté le 02/05/2025 à 16 :10.

<sup>4</sup> Ibid

Les semi-produits sont des substances partiellement transformées qui se trouvent encore au stade de fabrication, et sont souvent achetées dans le cadre de processus externalisés. Par exemple, un site peut produire des granulés qui seront ensuite transformés en comprimés sur un autre site.

Les consommables de production comprennent des éléments jetables tels que les filtres, les gants, les solutions de nettoyage, ainsi que les emballages primaires et secondaires tels que les blisters, les flacons et les boîtes. Même s'ils ne sont pas en cours d'utilisation, ces matériaux doivent se conformer à des normes rigoureuses, notamment en ce qui concerne leur propreté et leur compatibilité avec les produits pharmaceutiques, surtout lorsqu'ils entrent en contact direct avec ces derniers.

### **6.2.3 Equipements :**

Les équipements acquis dans le secteur pharmaceutique, tels que les granulateurs, les mélangeurs ou les lignes de conditionnement, représentent une importance cruciale dans le processus de fabrication des médicaments. Ils doivent obligatoirement respecter les normes de qualification pharmaceutique, en passant par des protocoles de validation comme l'Installation Qualification (IQ), la Qualification Opérationnelle (OQ) et la Qualification de Performance (PQ).

### **6.2.4 Services :**

Dans l'industrie pharmaceutique, les services achetés comprennent principalement la sous-traitance d'analyses et le transport sous température contrôlée. Il arrive que les laboratoires pharmaceutiques sous-traitent des analyses de contrôle qualité ou des études cliniques à des prestataires agréés, en se basant sur des critères stricts tels que l'expertise technique, le respect des normes réglementaires et la validité des données obtenues. En outre, divers produits délicats tels que les vaccins ou l'insuline requièrent un transport dans des conditions rigoureusement contrôlées, à des températures spécifiques

## **Section 3 : Stratégies d'approvisionnement dans le secteur pharmaceutique**

Face à un environnement incertain et hautement réglementé, les sociétés pharmaceutiques doivent mettre en place des stratégies d'approvisionnement efficaces afin de garantir la sécurité de leurs flux, de diminuer les coûts et d'améliorer leur réactivité. Cette partie expose les principales méthodes utilisées pour relever ces défis tout en assurant la qualité et la disponibilité des produits.

Dans cette section, nous aborderons la fonction approvisionnement, ses principaux objectifs, les méthodes permettant d'en maîtriser les coûts, ainsi que les critères essentiels pour le choix des fournisseurs.

## **1. La fonction Approvisionnements :**

La gestion des approvisionnements constitue un élément essentiel de la chaîne logistique, englobant l'ensemble des opérations liées à l'acquisition de matières premières et de composants indispensables pour la production, l'achat de produits finis ou la revente de produits. Elle nécessite une coordination et une collaboration entre divers départements de l'entreprise tels que les achats, la production, la logistique et la finance, afin de s'assurer de la disponibilité des matériaux requis en temps voulu et en quantité adéquate, tout en réduisant les coûts et en évitant les surplus de stock.

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes :

*« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »<sup>1</sup>*

*« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter mes sites de production industriels, la fonction approvisionnement, recouvre donc les opérations suivantes:*

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks »<sup>2</sup>*

*« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillances du respect de ses closes jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés ».<sup>3</sup>*

## **2. Les objectifs de la fonction d'approvisionnement :**

---

<sup>1</sup> DURAN, (J.P) : « Les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003, P. 12.

<sup>2</sup> PERSON (Helene), "Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI", édition MAXIMA, Paris., p.24.

<sup>3</sup> COLANNERI (Philippe) : "fonction approvisionnement et achat", 1989, P.34.

## **2.1 Objectif de quantité :**

L'entreprise doit déterminer les quantités de marchandises qui lui permettront de continuer à fonctionner sans interruption tout en réduisant la charge financière du stock.<sup>1</sup>

## **2.2 Objectif de qualité :**

L'entreprise doit déterminer les quantités de marchandises qui lui permettront de continuer à fonctionner sans interruption tout en réduisant la charge financière du stock.

## **2.3 Objectif de coût :**

D'une part, l'entreprise doit s'approvisionner au plus bas coût possible auprès de ses fournisseurs, en tenant compte de la qualité des articles acquis et des services qu'ils peuvent attendre, ainsi que des coûts associés (frais de transport). D'autre part, réduire au strict minimum les coûts de stockage et de transit.

## **2.4 Objectif de délais :**

L'organisation doit pouvoir compter sur ses fournisseurs pour livrer les marchandises à temps et dans un état acceptable. Livraison des marchandises commandées parce que le délai d'approvisionnement influe sur le délai d'atelier, qui influe sur le délai de fabrication, qui influe sur le délai de livraison au client.

## **3. les méthodes d'approvisionnement :**

### **3.1 L'approvisionnement à la commande :**

Il s'agit d'approvisionner les marchandises nécessaires à la fabrication d'un produit au cas par cas, en fonction d'un besoin client bien identifié. Dans ce cas, le gestionnaire d'approvisionnement va attendre l'arrivée d'une commande client, il va analyser le besoin en matières premières qui en découle puis va envoyer sa commande au fournisseur. Le suivi de la commande dans un souci de respect des délais va donc être la problématique majeure de notre gestionnaire d'approvisionnement. En effet, la recherche d'une optimisation de stock n'est alors pas d'actualité puisque par définition, une pièce gérée à la commande n'est pas stockée. L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle génère naturellement un délai de réalisation d'une commande important puisque le délai d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

---

<sup>1</sup> TAMRABAT Aymen Mme, HADDOUCHE Hiba, *L'analyse du processus logistique de la fonction d'approvisionnement*, diplôme de master en sciences commerciales Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2022

## **3.2 Le réapprovisionnement de stock :**

Il s'agit de mettre en place un stock de composants et de lancer un réapprovisionnement lorsqu'un seuil de déclenchement est atteint. Nous verrons dans le point suivant consacré à une analyse détaillée de ce modèle d'approvisionnement qu'il existe plusieurs méthodes possibles de gestion. Toutes ont néanmoins un point commun, celui de définir un niveau de stock (souvent basé sur l'historique de consommation) et de le reconstituer systématiquement, qu'il y ait ou non un besoin client. L'inconvénient majeur de cette méthode est donc la génération de stock important lié au fait que le système réapprovisionne systématiquement le stock, qu'il y ait ou non du besoin. En cas de délai long, cette problématique devient alors économiquement intenable puisque les stocks vont avoir tendance à augmenter fortement (il est fréquent avec cette méthode que nous ayons constamment en stock au moins l'équivalent d'un délai d'approvisionnement).

## **3.3 L'approvisionnement sur prévision :**

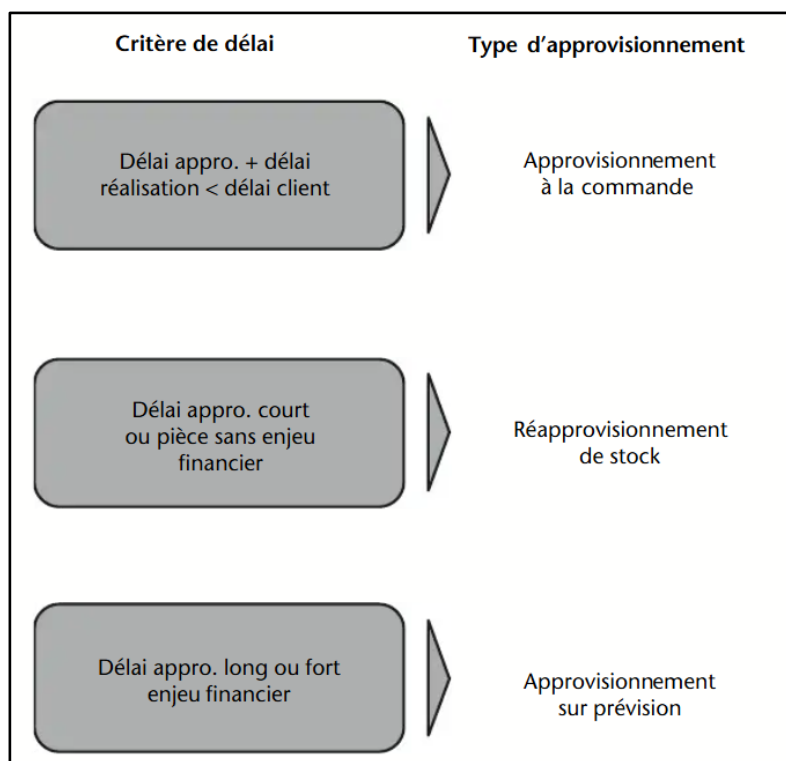
C'est la méthode la plus élaborée en matière d'approvisionnement puisqu'elle consiste à rechercher une anticipation des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et en basant l'ensemble du système sur le besoin futur. Le système ne fait entrer la marchandise que lorsque nous en avons besoin (ce qui corrige le problème généré par les méthodes de réapprovisionnement de stock) sans pour autant faire apparaître le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation d'une commande (le délai d'approvisionnement est alors masqué puisqu'il est anticipé grâce à la prévision). L'inconvénient majeur de cette méthode réside donc dans la capacité à maîtriser la prévision car toute la performance du système repose dessus.

En conclusion, chaque système présente des avantages et des inconvénients et toutes les méthodes sont généralement utilisées car elles sont applicables à tels ou tels articles en fonction de leurs contextes. La figure n°1.1 illustre de façon synthétique les grands critères permettant de faire le bon choix au bon moment.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MOCELLIN (Fabrice), "Gestion des stocks et des magasins", édition 2019, P. 32.

**Figure n°1.1 : Critère de choix des différentes méthodes d'approvisionnement**



**Source :** MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P. 32.

#### **4. Approvisionnement centralisé et décentralisé :**

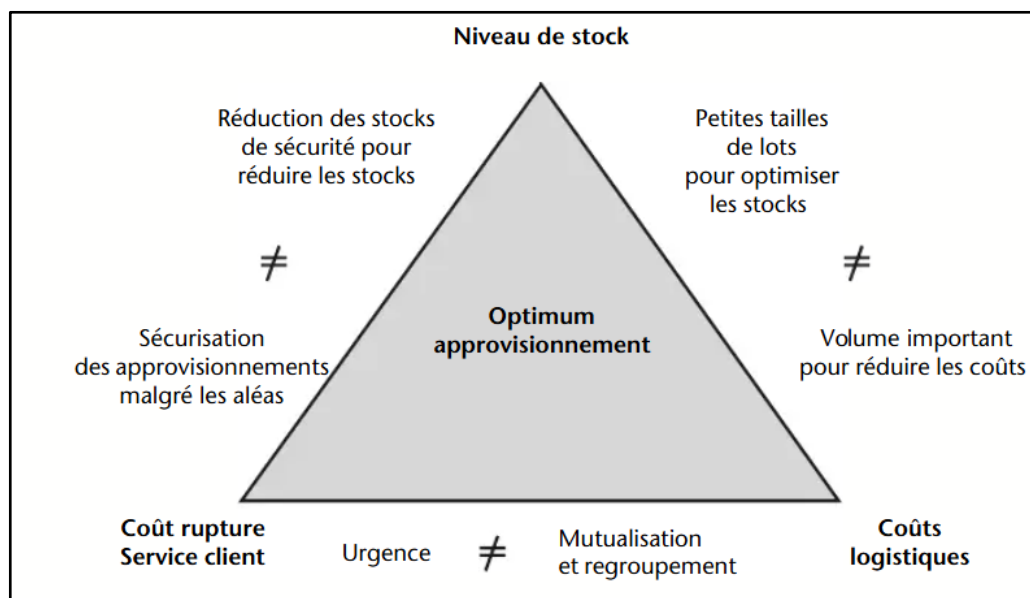
Dans l'industrie pharmaceutique, la décision entre l'approvisionnement centralisé et décentralisé dépend par les objectifs stratégiques de l'entreprise, sa taille et sa répartition géographique. La centralisation des approvisionnements implique le regroupement des décisions d'achat au niveau du siège social, afin de tirer parti des économies d'échelle, d'assurer une standardisation accrue des processus, ainsi que de renforcer le contrôle de la qualité et de la conformité réglementaire. Toutefois, ce schéma peut présenter une faible réactivité aux exigences particulières des entités locales et devenir plus exposé en cas de perturbation affectant le site central.

En revanche, un système d'approvisionnement décentralisé donne à chaque site ou entité régionale la responsabilité de gérer ses propres achats, ce qui se traduit par une plus grande souplesse et une meilleure adaptation aux contraintes locales, telles que les réglementations ou les contraintes logistiques. Cependant, ce schéma peut occasionner une augmentation des dépenses, une diminution des synergies et un risque de redondance des efforts. Ainsi, la décision entre ces deux méthodes exige de trouver un juste équilibre entre la centralisation du contrôle et l'autonomie opérationnelle.

## 5. Maîtrises de coût :

L'approvisionneur n'est généralement pas en charge de la négociation des conditions d'acheminement des composants (quel transport, quel incoterm). Il reçoit les conditions d'approvisionnement et doit tout faire pour les respecter. Attention, les tailles de lot sont un sujet important. Nous en parlerons plus bas. L'approvisionneur doit respecter ces conditions. Par exemple, si l'approvisionnement venant d'Asie est prévu en bateau, il faut éviter absolument de faire venir la marchandise en avion (chose que nous faisons en cas de problème de délai par exemple). De même, s'il est prévu des camions complets, une fois par semaine, il faut éviter de fractionner les commandes et donc augmenter la part transport dans le prix de la pièce. Nous voyons que par son anticipation, la maîtrise de son système de gestion ainsi que sa façon d'appréhender les situations d'urgence, l'approvisionneur joue un rôle sur les coûts logistiques (même s'ils ont été négociés par d'autres). Le respect, voire la réduction de ces coûts est donc un critère très important de la maîtrise de la performance en approvisionnement. La figure n°1.2 illustre cette notion de nature d'indicateurs de performance ainsi que les interactions entre eux. Nous parlons de nature d'indicateurs car dans chaque famille d'indicateurs, nous pouvons en décliner des dizaines.<sup>1</sup>

**Figure n°1.2 : Critère de performance d'un système d'approvisionnement**



**Source :** MOCELLIN (Fabrice), "Gestion des stocks et des magasins", édition 2019, P.29.

<sup>1</sup> MOCELLIN (Fabrice), "Gestion des stocks et des magasins", édition 2019, P. 32.

## 6. Critères de sélection des fournisseurs :

La sélection des fournisseurs est une étape stratégique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique. En raison des exigences rigoureuses en matière de qualité, de traçabilité et de conformité réglementaire, les sociétés pharmaceutiques doivent instaurer des procédures strictes afin d'évaluer et de sélectionner leurs partenaires fournisseurs. Le respect des normes réglementaires est indispensable, et les fournisseurs sont tenus de se conformer aux standards approuvés par les autorités sanitaires locales ou internationales (comme l'EMA en Europe, la FDA aux États-Unis ou l'ANPP en Algérie). Cela implique divers aspects tels que l'enregistrement des substances, la présentation de certificats d'analyse, la documentation technique exhaustive, ainsi que le strict respect des bonnes pratiques de fabrication (BPF/GMP).

Les certifications sont des preuves tangibles de la capacité du fournisseur à respecter les exigences qualité. Les plus courantes dans le secteur sont :

- **ISO 9001** : système de management de la qualité.
- **ISO 13485** : spécifique aux dispositifs médicaux.

En addition aux certifications, les entreprises pharmaceutiques procèdent régulièrement à des audits de qualité auprès de leurs fournisseurs. Ces audits peuvent être effectués préalablement à l'approbation d'un nouveau fournisseur, ou de manière périodique dans le cadre d'un suivi. Ils offrent la possibilité d'examiner sur site les conditions de fabrication, de stockage, de traçabilité ainsi que la gestion des non-conformités.

La localisation des fournisseurs exerce une influence significative sur la stratégie d'approvisionnement : les fournisseurs situés à proximité contribuent à réduire les délais, les coûts et à faciliter la communication, tandis que l'approvisionnement à l'échelle mondiale, souvent justifié par des considérations économiques, expose à divers risques. Pour faire face à cette situation, les entreprises mettent en œuvre une stratégie de multi-sourcing, en diversifiant leurs sources d'approvisionnement dans le but de renforcer la solidité de leur chaîne logistique. Certaines entreprises associent des fournisseurs locaux et internationaux afin d'optimiser le rapport coût, sécurité et flexibilité.

## Conclusion du chapitre :

Dans l'ensemble, il est indéniable que la gestion de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle crucial dans l'efficacité globale des entreprises pharmaceutiques, que ce soit en termes de contrôle des coûts, d'optimisation des délais ou de flexibilité. Dans un environnement mondial en constante évolution, caractérisé par l'incertitude géopolitique et la complexité réglementaire, il est devenu essentiel pour ces entreprises de mettre en place des stratégies d'approvisionnement solides, flexibles et conformes aux normes du secteur. La maîtrise des concepts clés de la chaîne d'approvisionnement et des processus d'achat est donc cruciale pour prévoir les risques, assurer la stabilité des approvisionnements en matières premières et assurer la disponibilité des produits de santé.

Dans cette perspective, il est pertinent d'analyser plus en détail comment la performance logistique des entreprises pharmaceutiques peut être évaluée et optimisée, afin de soutenir efficacement les choix stratégiques en matière d'approvisionnement, c'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 02 :**

# **Généralités sur la performance logistique des entreprises pharmaceutiques**

### Introduction du chapitre :

Le concept de la performance logistique des entreprises pharmaceutiques fait l'objet, depuis plusieurs années, d'un intérêt de plus en plus croissant surtout avec les nouvelles crises mondiales et tendances logistiques, dans les recherches en management. Il y a de nombreuses avancées sur sa définition. Toutefois, malgré les progrès observés, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition précise. Le concept est généralement utilisé dans le milieu organisationnel pour désigner une certaine perfection qui est résultante d'une atteinte d'objectifs même à moindre coûts. Aussi, lorsque le concept de performance logistique est rapporté au contexte pharmaceutique. Ainsi, ce chapitre se donne pour but de chercher à comprendre le concept de performance logistique plus particulièrement la performance logistique des entreprises pharmaceutiques.

Dans ce deuxième chapitre, nous verrons dans un premier lieu des généralités sur la performance lors de la première section qui traitera : des définitions de la performance, les notions voisines telles l'efficacité et l'efficience, objectifs de la performance, les types de la performance, les sources de la performance, les mesures de performances et enfin les indicateurs de performances. En deuxième lieu dans une deuxième section, qui traitera : un modèle hiérarchique de la performance logistique pharmaceutique, les déterminants et les indicateurs de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique, la mesure de la performance et ses objectifs. Enfin nous finaliserons notre chapitre par l'amélioration de la performance logistique dans l'approvisionnement des matières premières.

### Section 01 : Généralités sur la performance

La performance d'une entité, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une organisation, se définit par sa capacité à accomplir ses objectifs de manière efficace et efficiente. L'aptitude à performer présente divers avantages essentiels dont, elle permet l'identification claire des points forts et des points faibles internes, ainsi que la mesure et l'analyse rigoureuse les tâches accomplies, ce qui permet d'envisager des améliorations ciblées, de prévenir des erreurs et de planifier d'une façon plus stratégique les activités futures. Cette section traitera des généralités sur la performance d'un point de vue théorique.

### 1. Définition de la performance :

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée de manières très diverses et dans des termes très différents. Effectivement ce concept englobe un vaste champ de définitions et de pratiques variées dans divers secteurs et domaines de l'activité socio-économique.

La performance est généralement associée à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères basés sur des normes spécifiques, qui peuvent être exprimés en tant qu'indicateurs quantitatifs. La performance peut être exprimée d'une façon qualitative sous la forme d'une valorisation d'un objectif prédéterminé. Elle est donc évaluée en élaborant des outils de mesure adaptés à la spécificité et qui tiennent compte de particularités du contexte actuel et des caractéristiques propres à l'organisation en elle-même.

La performance d'une organisation repose sur tous les éléments qui contribuent au rapport "Effort-Résultat" et qui visent donc à atteindre un objectif prédéterminé on peut donc proposer une définition de la performance comme suit :

- *“La notion de performance d'une entreprise peut être définie comme étant le ratio entre les efforts déployés pour atteindre un objectif et les résultats obtenus. En effet, pour « survivre » et se développer, toute entreprise doit constamment œuvrer dans différents domaines, du marketing à l'administratif en passant par le commercial ou encore les ressources humaines. Peut donc être qualifiée de performante une entreprise à la fois efficace (en atteignant ses objectifs) et efficiente (qui atteint ses objectifs en minimisant la mobilisation de moyens).”*<sup>1</sup>
- Selon LORINO Philippe : *“ la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolement, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.)”*<sup>2</sup>
- Selon Lorino Philippe : *“la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques “*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.gathering-tools.com/2020/06/22/quel-est-le-meilleur-système-de-mesure-de-la-performance-dune-entreprise/> Consulté le 13 avril à 01:23.

<sup>2</sup> LORINO (Philippe), *“Méthodes et pratiques de la performance”*, 3eme Edition d'organisation, France, 2003, p.5.

<sup>3</sup> 22 LORINO (Philippe) *“ Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage”*, Edition d'organisation 1998, p.18.

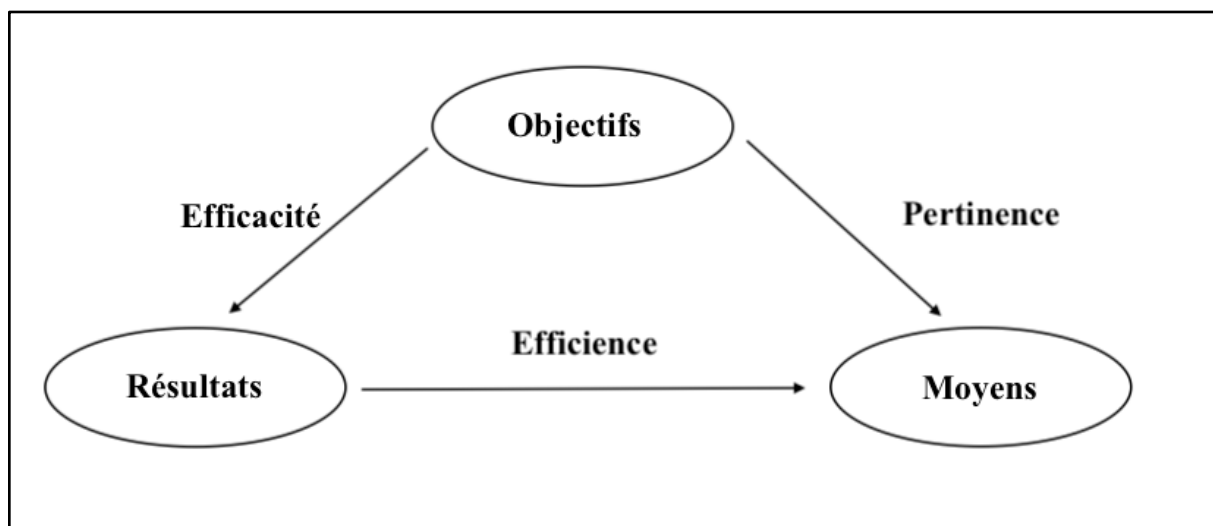
Il est essentiel de noter que généralement, la notion de la performance est souvent confondue à celle d'efficacité et d'efficience. En faisant la distinction entre la performance au niveau individuel et celle au niveau organisationnel.

➤ Turcotte considère que cette dernière “diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non”.<sup>1</sup>

Il s'agira de tenir en ligne de compte non seulement la mesure de l'accession aux objectifs visés mais bien aussi de la finalité attendue : satisfaction du client, des partenaires, des salariés, du public.... Là encore, la définition de la métrique est quelque part la clé du problème. La métrique doit être définie selon les objectifs poursuivis

Pour assurer un pilotage efficace, la performance doit aussi s'apprécier plus globalement en étendant la problématique un peu au-delà de ce simple schéma : *efficacité - efficience - pertinence*.<sup>2</sup>

**Figure n°2.1 : Schéma explicatif des notions voisines à la performance**



**Source :** [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance) , Consulté le 14 avril à 10:39.

Cette illustration schématise l'apport de l'efficacité, l'efficience et la performance. On observe que l'efficacité consiste en une comparaison entre les objectifs prédéterminés et les

<sup>1</sup> TURCOTTE (P) “Comportement en milieu organisationnel” Consul 2000, Éditeur Sherbrooke.1997, p. 22.

<sup>2</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance) , Consulté le 14 avril à 10:35.

résultats obtenus, tandis que l'efficacité fait référence aux résultats réalisés comparant aux moyens déployés pour y réaliser. Pour finir, la pertinence évalue les moyens déployés par rapport aux objectifs visés.

### **2. Les notions voisines :**

Pour mieux comprendre et interpréter la performance, il est crucial de maîtriser ses concepts fondamentaux, dont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

#### **2.1 La notion d'efficacité :**

➤ *“Elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.”<sup>1</sup>*

#### **2.2 La notion d'efficience :**

➤ *“On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service”<sup>2</sup>*

#### **2.3 La notion de la pertinence :**

➤ *“Qualité de ce qui est pertinent, logique, parfaitement approprié”<sup>3</sup>*

### **3. Objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.

---

<sup>1</sup> MALO (J. L.) et MATHE (J. CH), “ *L'essentiel du contrôle de gestion* ”, Edition d'organisation, 1998, pp125-127.

<sup>2</sup> BECOUR J-C, BOUQUIN H., “ *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité* ”, 2eme Edition Economica, Paris, 1996, p.112.

<sup>3</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pertinence/59839#:~:text=%EE%A0%AC%20pertinence&text=Qualité%20de%20ce%20qui%20est,La%20pertinence%20d'une%20réflexion.&text=2.,%2Dpropos%20%3A%20Répondre%20avec%20pertinence> , Consulté le 14 avril à 14:05.

- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés. <sup>1</sup>

### **4. Les types de la performance :**

➤ Pour Nicole Notat, “ la question de la performance économique au service de quoi, de qui, et dans quelles conditions est centrale. [...] La responsabilité sociale des entreprises signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale.” <sup>2</sup>

À travers cette définition, on peut constater que la performance est un concept multidimensionnel, à savoir :

#### **4.1 La performance organisationnelle :**

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'organisation scientifique du travail, introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle), On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch<sup>3</sup>.
- la qualité de la circulation d'informations,

<sup>1</sup> CALLAT Allain, “ Management des entreprises ”, Edition Hachette Livre, France 2008, p.38.

<sup>2</sup> MARIE CAROLINE (Morand), “La performance globale et ses déterminants” - CREG, 2008.

- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son Organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).<sup>1</sup>

### **4.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle :**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Selon G. Hamel et C.K Prahalad " Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de

---

<sup>1</sup> Ibid

valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance. La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. <sup>1</sup>

### 4.3 La performance humaine :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E=MC^2$ , J. M.

Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture). L'Efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :  $EH=M.C.C.$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun  
C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion d'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours

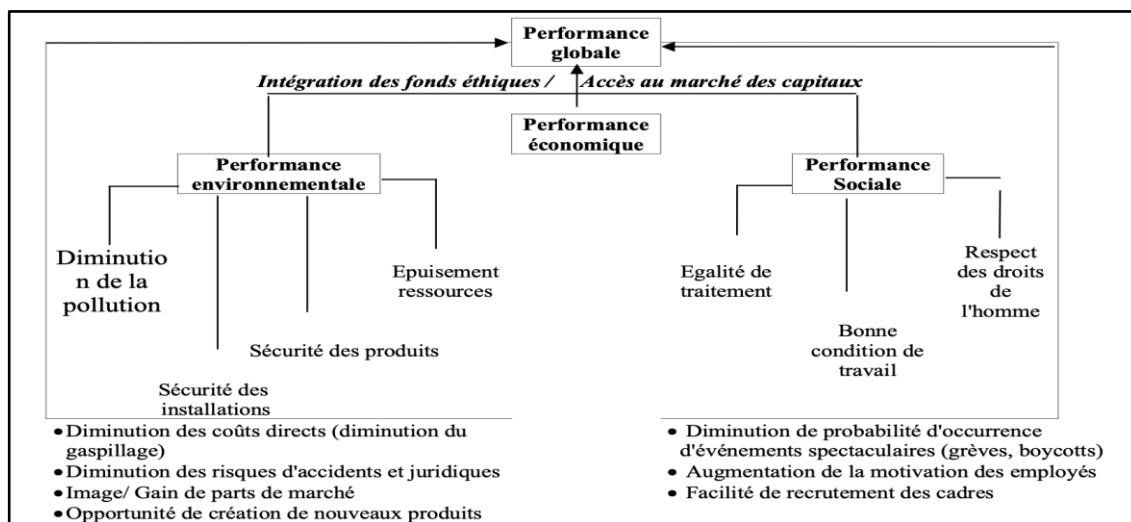
---

<sup>1</sup> Ibid

l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,) et des données de culture (représentation dominante).<sup>1</sup>

Afin de faciliter la compréhension des types de la performance, ces dernières ont été résumées par le schéma suivant :

**Figure n°2.2 : Schéma résumant les types de la performance**



**Source :** KISSAMI R. (2021) “ RSE, source de performance globale de l’entreprise pour l’après COVID-19 : Cas des industries de transformation au Maroc ”, Revue Internationale du Chercheur “ Volume2 : Numéro2 ”.

Selon la figure 2.2 La performance globale d’une organisation est un ensemble de sous performance dont : performance environnementale, performance économique et performance sociale.

## **5. Les des sources de la performance :**

### **5.1 Les sources internes :**

La performance interne se réfère principalement aux acteurs internes de l’organisation. Les responsables de la performance au sein de l’organisation s’intéressent sur le processus pour atteindre les résultats. Ils doivent donc prendre, organiser et mettre en œuvre l’ensemble des

<sup>1</sup> Ibid

décisions relatives à la valorisation ressources internes et extérieures pour accomplir les objectifs prédéterminés de l'organisation.

### 5.2 Les sources externes :

La performance externe s'adresse généralement aux intervenants qui ont une relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les entités financières de l'organisation, et concentre sur le résultat actuel et future.

Le tableau ci-après, aide à distinguer la différence entre la performance interne et externe.

**Tableau n°2.1 : Tableau comparatif des sources de performance**

<b>Performance interne :</b>	<b>Performance externe :</b>
Tournée vers les managers.	Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

**Source :** DORIATH.B. GOUJET C., "Gestion prévisionnelle et mesure de la performance", 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

Le tableau n°2.1, facilite la distinction entre les sources de performance internes et externes afin de mieux faciliter la compréhension de l'enjeu globale de la performance d'une organisation.

### **6. Les mesures de la performance :**

La mesure de la performance se réfère au niveau de la réalisation de l'objectif prédéterminé, en quelque sorte c'est le résultat de la comparaison (rapport) du travail réalisé avec l'objectif prédéterminé.

On distingue deux principales approches de mesure dont :

#### **6.1 Approches orientés processus :**

Nous définissons « processus » par tout système qui permet la transformation des intrants en des extrants. Par définition, tout processus ou système doit contenir : des intrants définis et prévisibles, un flux linéaire et logique, un ensemble de tâches et d'activités bien définies, et enfin un résultat souhaité ou un extrant prévu. L'approche par processus permet donc d'analyser la chaîne logistique sous un angle de vue systémique. Du fait de la prépondérance de la dimension opérationnelle dans les chaînes logistiques, certains auteurs comme McCormack et Johnson ont vu l'importance de développer de nouvelles approches prenant en compte les processus clés de chaînes logistiques. Alors que d'autres auteurs dont Perea Grossmann, Ydstie et Tahmassebi proposent un système dynamique pour la conception des flux physiques et d'informations au sein d'une chaîne logistique. Sur plusieurs travaux, dont Chain & Qi, Chain, Qi, Chan, Lau et Ip, ont développé un système de mesure de performance interdimensionnel basé sur une approche systémique qui intègre l'approvisionnement, la logistique interne, la production, la logistique externe et la vente et marketing en tant que processus clés pour la mesure de performance globale d'une chaîne logistique complexe. D'autres auteurs comme Gunasekaran, Patel et McGaughey ont proposé un cadre conceptuel basé sur les quatre processus principaux des chaînes logistiques (planification, approvisionnement, fabrication/ assemblage et livraison). Ce modèle a été testé sur plusieurs périodes de temps par (Parkan & Wang, 2007) afin de mesurer l'efficacité des supply chain.

S'enregistrent également dans ce contexte systémique, les approches statistiques ainsi que les méthodes de modélisation et de simulation mathématique et informatique puisque ce type d'approches nécessite la réduction des données et la simplification des processus, le cas de la théorie de contrôle et de la recherche opérationnelle, Pendant que la chaîne logistique se compose de plusieurs processus complexes générant une infinité de données. Dans ce sens, plusieurs auteurs dont Smata, Tolba, Boudebous, Benmansour et Boukachour présentent les réseaux de Petri comme solution pour concevoir, implémenter et gérer les chaînes logistiques.

D'un point de vue flux, il existe plusieurs similitudes entre le trafic routier et les chaînes logistiques. Dans ce sens, quelques travaux utilisant les réseaux de Petri pour modéliser et analyser la performance des systèmes de production en tant que systèmes dynamiques à événements discrets. Encore une fois, aucun des auteurs n'a pu modéliser la chaîne logistique dans sa globalité. <sup>1</sup>

### **6.2 Approches basées sur les indicateurs clés de performance :**

Nombreux auteurs dont Cheyroux, Razik Radi et Okar n'entament même pas la question concernant l'efficacité des indicateurs clés de performance (Key Performance Indicator - KPI) vis-à-vis de la mesure de performance globale et enchaînent des recherches par divers outils d'analyse, de simulation ou de modélisation dans l'objectif de définir une structure optimale d'indicateurs adaptée à chaque différente chaîne logistique. La principale démarche retenue pour accomplir ces mesures consiste en la déclinaison des objectifs stratégiques en processus opérationnels mesurables par des indicateurs internes alignés à la stratégie (SCOR, BSC, ABC). D'autres auteurs tel que Taticchi, Tonelli et Cagnazzo proposent un modèle basé sur les méthodes mathématiques AHP et ANP en sélectionnant des indicateurs de performance pour la prise de décision au sein des chaînes logistiques. Les auteurs Lai, Ngai, et Cheng, ont catégorisé les mesures sur la base du modèle initial du SCOR pour développer un système de mesure pour le secteur du transport en analysant les attributs : confiance, réactivité, flexibilité et les coûts. Plusieurs chercheurs ont couplé la méthode ECOGRAI au modèle BSC pour concevoir un système de mesure de performance des chaînes logistiques par KPI et ont testé le modèle dans plusieurs secteurs. Brewer, Bhagwat et Sharma, et nombreux auteurs proposent encore des systèmes de mesure de performance des chaînes logistiques en se basant sur la démarche du tableau de bord prospectif BSC. Bien que le choix de mesurer la performance globale par des indicateurs internes reste à discuter, nombreuses méthodes ont le mérite d'être citées pour avoir prouvé leur efficacité dans certains cas ayant permis aux praticiens de détecter et résoudre certains défis logistiques et ont contribué à l'optimisation de la performance globale de leurs chaînes logistiques. Néanmoins, ces améliorations globales enregistrées n'ont été évaluées encore une fois que par des indicateurs de performance internes, les résultats ne sont par conséquent que relatifs. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MOUNIR (Y) et Naji (M). (2021), De la mesure de performance des chaînes logistiques – Revue de littérature et taxonomie, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 2 » pp : 1187- 1214.

<sup>2</sup> Ibid

### 7. Les indicateurs de performance :

Pour mieux comprendre et avoir une notion précise de ce que sont les indicateurs de performances, il est essentiel d'abord d'expliquer et définir ce qu'est un indicateur.

#### 7.1 Définition des indicateurs de performance :

➤ “Un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.”<sup>1</sup>

➤ Indicateur de la performance est : “une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat”<sup>2</sup>

C'est un indicateur qui doit permettre de mesurer le progrès réalisé ou à réaliser pour atteindre un objectif stratégique. Ces indicateurs de performance sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion et doivent être régulièrement mis à jour. Un indicateur doit être associé à un objectif précis et mesurable. La mesure, l'évolution d'un KPI devrait entraîner une décision. Dans le cas contraire, l'indicateur est peut-être important mais ce n'est pas un indicateur clé pour l'entité mesurée.<sup>3</sup>

#### 7.2 Catégorie d'indicateurs :

On distingue deux catégories d'indicateurs dont :

**7.2.1 Indicateur de moyens :** Il vise à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire, prestation des services...) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.

**7.2.2 Indicateur de résultat :** Il mesure le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle...).

#### 7.3 KPI qualitatif et quantitatif :

##### 7.3.1 KPI qualitatif :

---

<sup>1</sup> 30FERNANDEZ Alain, “Les nouveaux tableaux de bord des managers”, 5eme Edition Eyrolles, 2011, p.105.

<sup>2</sup> ORINO P., « Méthode et pratique de la performance », 3eme Edition d'organisation, France, 2003, p.5.

<sup>3</sup> <https://www.blunote-systems.com/faq/> Consulté le 21 avril à 13:47.

Les indicateurs qualitatifs reflètent le jugement, les perceptions et les dimensions difficiles à quantifier, telles que la satisfaction ou les capacités. <sup>1</sup>

### **7.3.2 KPI quantitatif :**

Il permet quant à lui a pour objectif de mesure intermédiaire (perception d'image de marque, notoriété etc.). Il mesure les effets et les réactions des internautes et il est centré sur le consommateur. Le KPI qualitatif est lié à la mesure des avis, des appréciations et des émotions des consommateurs. <sup>2</sup>

### **7.4 Les critères des KPIs :**

- Quantifiable : on doit être capable de mesurer avec précision ses indicateurs
- Actionnable : un indicateur clé doit permettre aux décideurs d'engager des actions
- Simple : un bon indicateur doit être simple à construire et à comprendre
- Fiable : le décideur doit avoir confiance dans les indicateurs qui lui sont fournis
- Contrôlable : l'indicateur doit mettre en valeur une performance
- Qualifiable : (sentiment, réactions, perception, avis). <sup>3</sup>

### **7.5 Choix des KPIs :**

Ces objectifs préalablement définis permettent de concevoir une stratégie *social media*. L'enjeu consiste donc à définir les bons indicateurs de performance et à réussir à faire le lien entre ces indicateurs. L'entreprise doit donc identifier les critères de réussite et d'échec en fonction des résultats visés.

Chaque indicateur est analysé dans le temps sur une période donnée afin de suivre son évolution et avoir un point de comparaison (croissance, constante, baisse, gains ou pertes).

On peut aussi mesurer ses actions en fonction du marché et de ses concurrents. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <https://aide.logalto.com/article/675-indicateurs-qualitatifs> , Consulté le 21 avril à 14:20.

<sup>2</sup> <https://www.journalducm.com/kpi/> , Consulté le 21 avril à 14:35.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

### **Section 02 : Évaluation de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique**

Après avoir mis l'accent sur les généralités de la performance et introduire les différentes notions de cette dernière, il est essentiel de la mettre et l'expliquer dans un contexte pharmaceutique, car ce dernier présente un élément clé dans la compréhension de notre thème de recherche.

#### **1. Définition de la performance logistique :**

➤ Pour Chow et al en (1994), *“la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation »*. Ces deux auteurs (Chow et al) définissent aussi de la performance logistique à travers l'adjonction d'éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l'apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d'un SCM.”<sup>1</sup>

➤ Pour BOUZAABIA *“La performance logistique correspond à une perception psychologique de l'acheteur qui rend compte de la qualité du service logistique, évaluée avant l'achat. La perception de la performance logistique n'est plus seulement le résultat direct de la dernière visite au magasin, mais également la conséquence indirecte des visites antérieures”*<sup>2</sup>

Selon OUBAOUZINE *« La performance logistique consiste à assurer la satisfaction du client en lui livrant des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources. Cela revient à maîtriser les fonctions opérationnelles établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente. »*<sup>3</sup>

#### **2. Définition de la logistique pharmaceutique :**

*« La logistique pharmaceutique est un processus qui a pour objectif de mettre à la disposition des patients le plus efficacement possible, les produits pharmaceutiques qui leur*

---

<sup>1</sup> CHOW, (Garland), TREVOR, (D. Heaver) et LENNART, (E. Henriksson): *“Logistics performance”*, International journal of physical distribution & logistics management, Vol. 24 Issue 1, 1994, P.23.

<sup>2</sup> BOUZAABIA, (Olf) et BOUMAIZA, (Salah) : *« Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution »*, in La Revue Gestion et Organisation, N°5, 2013, P.122.

<sup>3</sup> OUBAOUZINE, (Lahcen) : *« la contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise »*. In revue de management & cultures, septembre 2019, P.185.

*seront administrés, dans des conditions garantissant la sécurité et la traçabilité tout en respectant les nombreuses réglementations entourant les produits pharmaceutiques et leur dispensation. »*<sup>1</sup>

### **3. Définition de la performance logistique pharmaceutique :**

La performance logistique pharmaceutique peut se définir comme suivant :

L'adaptation de pratiques logistiques appropriés est fondamentale pour assurer la sécurité, l'efficacité et la qualité des produits. Parmi ces pratiques, le respect des normes de température et d'humidité est primordial. Les produits pharmaceutiques doivent être stockés et transportés dans des conditions contrôlées pour maintenir leur efficacité. La traçabilité joue également un rôle crucial. Il est essentiel de pouvoir suivre le parcours de chaque produit depuis sa production jusqu'à sa distribution, pour garantir la sécurité et se conformer aux normes réglementaires.<sup>2</sup>

### **4. Modèle hiérarchique de la performance logistique pharmaceutique :**

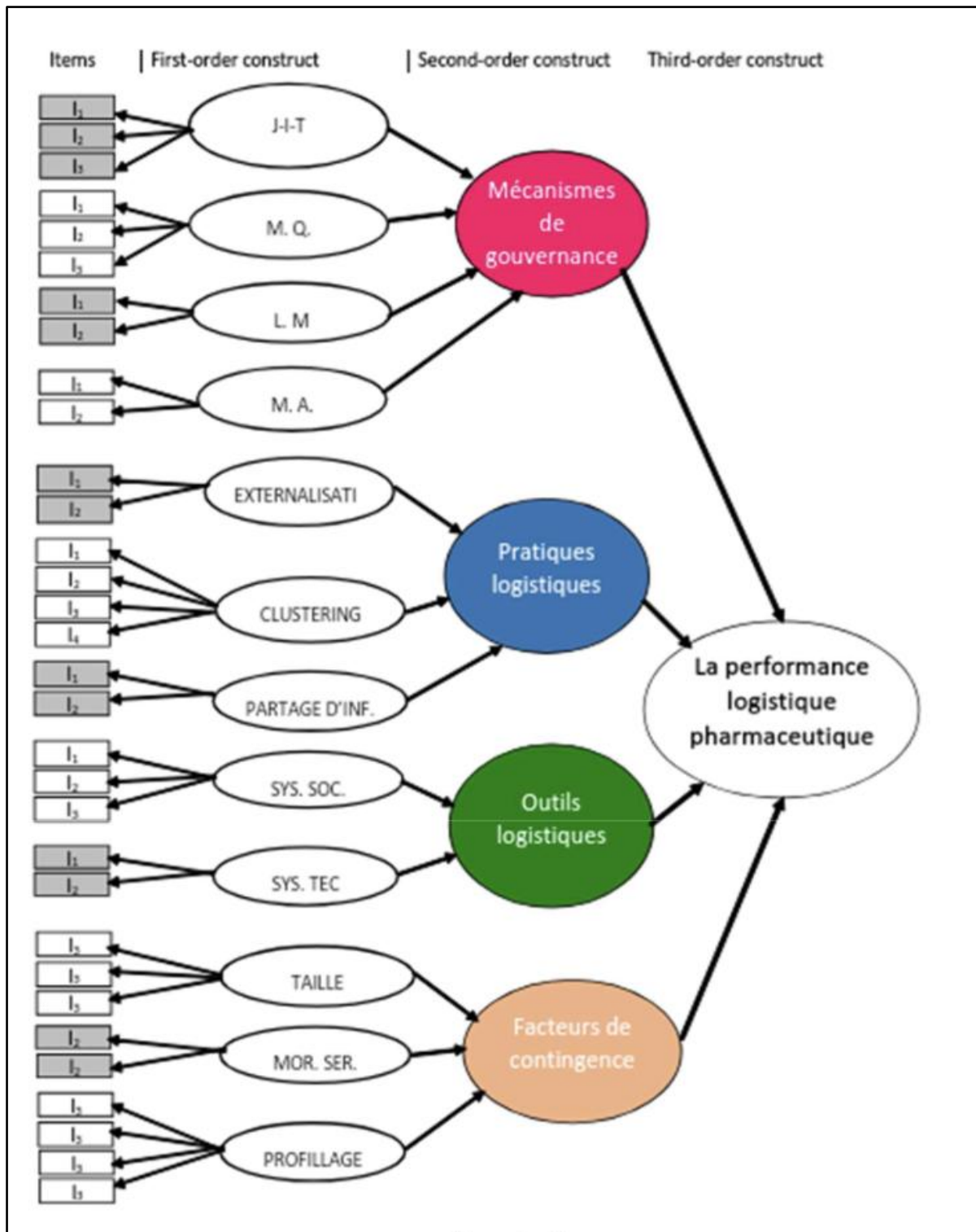
Dans l'objectif de mieux expliquer les déterminants de la performance logistique dans un domaine clé qui est le domaine pharmaceutique, le schéma suivant résume les sources racines de cette dernière.

---

<sup>1</sup> BERDI (F) : « *La logistique pharmaceutique : revue bibliographique* » P-2.

<sup>2</sup> <https://www.shiptify.com/logtech/logistique-secteur-pharmaceutique> , Consulté le 11 mai à 19 :01.

Figure n°2.3 : Schéma explicative des facteurs de la performance logistiques pharmaceutiques



Source : LEKBICH, (A) et NOUREDDINE (A) "Essai d'analyse des déterminants de la performance logistique pharmaceutique au Maroc" - Revue de littérature : revista multidisciplinar vol.5 (3) 2023 • ISSN : 2184-5492-

Selon la figure tirée de la revue “*Essai d’analyse des déterminants de la performance logistique pharmaceutique au Maroc*”, on peut distinguer que la variable performance logistique dépend principalement de quatre variables indépendantes dont : les mécanismes de gouvernance, pratiques logistiques, outils logistiques et facteurs contingence.

### **5. Les déterminants de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique :**

Selon la figure en dessus, on peut remarquer que la performance logistique du secteur pharmaceutique s’influence principalement par quatre variables dont :

#### **5.1 Mécanismes de gouvernance :**

Présente l’une des déterminants de la performance logistique du secteur pharmaceutique, cette dernière pourrait se définir comme suit :

➤ *“La gouvernance d’entreprise concerne les structures, les processus et les mécanismes par lesquels une entreprise est dirigée et contrôlée, elle vise à assurer la transparence, la responsabilité et l’équité dans la prise de décisions au sein de l’entreprise, cette dernière implique le CODIR (comité de direction), les actionnaires et parfois d’autres parties prenantes.”*<sup>1</sup>

D’après la définition et en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance, nous parvenons à distinguer deux principaux types de mécanismes de gouvernance :

#### **5.1.1 Mécanismes de gouvernance internes :**

Les principaux mécanismes internes de gouvernance sont : le conseil d’administration et la politique de dividende ;

**5.1.1.1 Le conseil d’administration :** le conseil d’administration constitue un mécanisme de contrôle fondamental dans le dispositif du gouvernement d’entreprise. En effet, plusieurs auteurs s’accordent que le conseil d’administration a deux fonctions principales : contrôler l’équipe managériale et apporter les conseils aux actionnaires.

Pour Charreaux (2000 : p.5 et 10). « Le conseil d’administration intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération (bonus, stock-options...), soit en menaçant de les évincer. (...) Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d’arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe ».

---

<sup>1</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-entreprise/gouvernance-entreprise> , Consulté le 22 avril à 22:37.

Par ailleurs, le conseil d'administration comporte un certain nombre de caractéristiques qui contribue à renforcer le contrôle interne tels que sa composition, sa taille, sa forme, la séparation des responsabilités du directeur général et du président du conseil, et la présence des comités attachés au conseil. <sup>1</sup>

5.1.1.2 La politique de dividende : La politique de dividende consiste à rémunérer les actionnaires en contrepartie du capital mis à la disposition d'une société. Elle permet de réduire les problèmes d'asymétrie d'information et les coûts qui y sont liés. Un versement généreux et régulier du dividende permet de limiter le gaspillage des capitaux (...) et pousse les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires. <sup>2</sup>

### **5.1.2 Mécanismes de gouvernance externes :**

5.1.2.1 Le marché financier : le marché financier constitue un moyen efficace pour contrôler le comportement potentiellement opportuniste et préjudiciable des dirigeants. En effet, lorsque les apporteurs de fonds ne sont pas satisfaits de la gestion des dirigeants, ils peuvent vendre leurs actions. Le principe de fonctionnement des marchés financiers est que les fluctuations du cours de l'action sont associées directement à la gestion de la firme. Ainsi, une baisse du cours boursier de l'action s'explique systématiquement par une gestion non conforme aux objectifs des actionnaires. Par conséquent, pour éviter une éventuelle révocation, par faute d'une mauvaise performance, le dirigeant se trouve dans l'obligation de bien gérer la firme et d'être en conformité avec les objectifs assignés par les actionnaires. <sup>3</sup>

5.1.2.2 Le marché des dirigeants : le marché du travail des dirigeants est un autre moyen de contrôle. Toutefois, pour éviter le risque d'être renvoyé et pour préserver leur réputation sur ce marché, les dirigeants se trouvent obligés de limiter leur opportunisme et de diriger la firme dans une perspective de création de valeur pour toutes les parties prenantes. <sup>4</sup>

5.1.2.3 Le marché des biens et services : la concurrence entre les firmes sur le marché des biens et services met une forte pression sur les dirigeants et permet de protéger les intérêts des actionnaires. En effet, un comportement opportuniste de la part des dirigeants peut rendre l'entreprise moins compétitive et donc provoquer une baisse de la demande. <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> IDRISSE (N) et LOULID (A) : Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN : 2550-469X Numéro 4 : Mars 2018-Page 101-102.

<sup>2</sup> Ibid, P 102.

<sup>3</sup> Ibid, p 102.

<sup>4</sup> Ibid, p 102.

<sup>5</sup> Ibid, p 102.

**5.2 Pratiques logistiques :** C'est l'ensemble des activités est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques (ainsi que les données informatives ou financières s'y rapportant) d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins (plus ou moins) déterminés, et ce, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de qualité de service attendu, les conditions de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes. <sup>1</sup>

**Tableau n°2.2 : Types des pratiques logistiques**

<b><u>Flux administratifs</u></b>	<b><u>Flux d'information</u></b>	<b><u>Flux physiques</u></b>
Traitement des commandes Contrôle du calendrier de livraison Contrôle des commandes Contrôle des paiements Rapports	Prévisions Relance Préparation des transports Planification de la production Programmation de l'approvisionnement	Manutention Livraison Emballage Transport Réception Gestion des stocks

**Source :** Cours du module Logistique de la distribution-2024/2025- Enseigné par Mme RAHAL.

**5.3 Outils logistiques :** Les outils logistiques peuvent être :

**5.3.1 Outils de planification et de prévisions :**

- **5.3.1.1 Systèmes de prévision de la demande :** La prévision de la demande désigne le processus de planification et de prévision de la demande de marchandises et d'articles afin d'aider les entreprises à rester aussi rentables que possible. <sup>2</sup>
- **5.3.1.2 Planification des besoins en Matières :** La Planification des besoins en matières est un système de gestion de stock permettant de planifier les commandes d'articles en fonction de la demande. <sup>3</sup>
- **5.3.1.3 Planification des ressources de production :** La planification et l'ordonnancement de la production constituent un processus stratégique et opérationnel crucial pour l'organisation et la coordination des différentes étapes de la production au sein d'une entreprise. Ce processus

<sup>1</sup> Cours du module Logistique de la distribution-2024/2025- Enseigné par Mme RAHAL.

<sup>2</sup><https://www.sap.com/canada-fr/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain-planning/demand-forecasting.html> , Consulté le 28 avril à 12:14.

<sup>3</sup><https://support.exactonline.com/community/s/knowledge-base#All-All-HNO-Content-resources-eol-files-hlp-intromrpforwhsl> consulté le 28 avril à 13:18.

englobe plusieurs aspects clés dont prévision de la demande, gestion des ressources, planification des capacités, ordonnancement des tâches et suivi et ajustement. <sup>1</sup>

### **5.3.2 Outils de gestion des stocks et de l'entrepôt :**

Un système de gestion des entrepôts (WMS) est une solution logicielle qui offre une visibilité sur l'ensemble des stocks d'une entreprise et gère les opérations de traitement de la supply chain depuis le centre de distribution jusqu'au rayon du magasin. <sup>2</sup>

### **5.3.3 Outils de gestion du transport :**

- **5.3.3.1 Système de gestion du transport :** Un système de gestion du transport est un système logiciel qui aide les entreprises à gérer la logistique associée au mouvement physique des marchandises (par voie terrestre, aérienne, maritime ou une combinaison de modes de transport). Partie intégrante de l'ensemble du système de gestion de la Supply Chain, le logiciel de logistique TMS permet d'assurer une livraison rapide des marchandises en optimisant les chargements et les itinéraires de livraison, en suivant le fret sur les itinéraires locaux et mondiaux et en automatisant les tâches auparavant chronophages, telles que la documentation sur le respect des règles du commerce extérieur et la facturation des frais de transport. Un logiciel TMS réduit les coûts tant pour les entreprises que pour les clients finaux. <sup>3</sup>
- **5.3.3.2 Système de suivi des véhicules :** Un système de suivi des véhicules est un système logiciel utilisé par les entreprises de transport pour surveiller l'emplacement des camions, des remorques et autres moyens de transport. Le logiciel est connecté aux véhicules via GPS, donnant aux entreprises un aperçu en temps réel de la position géographique de leurs véhicules. <sup>4</sup>
- **5.3.3.3 Logiciel d'optimisation des itinéraires :** est un outil qui permet de planifier et d'optimiser les itinéraires de transport. Il prend en compte divers facteurs tels que la distance, le temps, le trafic et les capacités des véhicules pour déterminer l'itinéraire le plus efficace. Le

---

<sup>1</sup> <https://www.bksystemes.fr/blog/planification-de-la-production-258> , Consulté le 28 avril à 13:34.

<sup>2</sup> <https://www.oracle.com/africa-fr/scm/logistics/warehouse-management/what-is-warehouse-management/#:~:text=Un%20système%20de%20gestion%20des,jusqu'au%20rayon%20du%20magasin> , Consulté le 28 Avril à 14:13.

<sup>3</sup> <https://www.sap.com/france/products/scm/transportation-logistics/what-is-a-tms.html> , Consulté le 28 avril à 14:27.

<sup>4</sup> [https://www.trimbletl.com/fr/glossary\\_term/systeme-de-suivi-de-vehicule/](https://www.trimbletl.com/fr/glossary_term/systeme-de-suivi-de-vehicule/) ; Consulté le 28 avril à 14:47.

logiciel est utilisé par les entreprises, les services de livraison et également par les particuliers pour améliorer l'efficacité de leurs opérations et réduire les temps et les coûts de déplacement.<sup>1</sup>

### **5.3.4 Outils de collaboration et de communication :**

- **5.3.4.1 Échange de données informatisé :** L'EDI est l'échange électronique de documents métier entre les partenaires commerciaux. Au lieu d'utiliser des méthodes traditionnelles telles que le papier, le fax et l'e-mail, l'EDI permet l'échange sécurisé et automatisé d'informations essentielles, telles que les commandes d'achat et les factures, entre les entreprises. Dans un système EDI, les données sont formatées selon des normes prédéfinies convenues par les partenaires commerciaux, ce qui permet l'interopérabilité entre les différents systèmes et élimine le besoin de saisie manuelle des données.<sup>2</sup>
- **5.3.4.2 Portails fournisseurs :** Un portail fournisseurs désigne une plateforme en ligne, qui regroupe des contenus et services utiles dans le cadre de la relation entre prestataire et client. Il contient par exemple des documents commerciaux, des formulaires à remplir, ou encore un espace de messagerie. Cet espace collaboratif facilite les interactions : son aspect instantané simplifie la transmission et la mise à jour d'informations par toutes les parties impliquées. Il agit comme un point d'accès central, permettant aux entreprises de s'enregistrer et de gérer leur compte en toute autonomie.<sup>3</sup>

### **5.4 Facteurs de contingence :**

Les produits pharmaceutiques, par nature, imposent des exigences logistiques uniques et strictes dont la sensibilité accrue et élevée, des dates de péremption restreintes, une valeur considérable, des exigences particulières en matière de manipulation et une diversité en formes et de dosages. Ces caractéristiques exigent des infrastructures logistiques avancées et sophistiquées, des processus stricts de contrôle de qualité, une traçabilité et une collaboration étroite entre les différents maillons de la chaîne logistique afin de garantir et assurer l'intégrité et la disponibilité des produits.

---

<sup>1</sup> <https://jungleworks.com/fr/top-5-des-logiciels-d%27optimisation-d%27itinéraires-de-2023/#:~:text=Logiciel%20de%20planification%20d'itinéraire%20est%20un%20outil%20qui%20permet,l'itinéraire%20le%20plus%20efficace>. Consulté le 28 avril à 15:26.

<sup>2</sup> <https://www.sap.com/france/products/business-network/supply-chain-collaboration/what-is-edi.html> , Consulté le 28 avril à 15:43.

<sup>3</sup> <https://www.jahia.com/blog/portail-fournisseur#definition-portail-fournisseur> , Consulté le 28 avril à 21:19.

### 6. Les indicateurs de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique :

Il est essentiel de mentionner que la chaîne logistique pharmaceutique est souvent une chaîne logistique globale qui englobe les trois types de logistique dont : la logistique des achats, la logistique de production et la logistique de distribution avec une certaine touche liée aux normes de qualité. Ce qui implique que la performance logistique dans ce secteur dépend de la performance de ces trois derniers, et pour mesurer cette performance, il est essentiel d'utiliser des indicateurs clés de performance dont :<sup>1</sup>

#### 6.1 KPIs d'achats :

Les KPIs logistiques axés sur l'achat sont destinés au contrôle des procédures d'achat de nouveaux stocks ainsi que des négociations auprès des fournisseurs.

Exemples de KPIs d'achats :

- 6.1.1 Conformité commandes fournisseurs : Il calcule le pourcentage d'échecs de commandes dues au non-respect de l'accord établi par le fournisseur en termes de service ou de qualité du produit.

$$\text{Conformité commandes fournisseurs} = \frac{\text{commandes refusées}}{\text{total de bons d'achat reçus}} \times 100.$$

- 6.1.2 Non-conformité fournisseurs : Il exprime l'efficacité des fournisseurs et reflète le niveau de retard dans la livraison des produits achetés à l'entrepôt.

$$\text{Non-conformité fournisseurs} = \frac{\text{Commandes reçues hors délai}}{\text{Total de commandes reçues}} \times 100.$$

- 6.1.3 Lead Time de la commande d'achat : Il permet de calculer le temps qui s'écoule entre le moment où le service d'achats passe une commande au fournisseur et le moment où la réception est faite.

$$\text{Lead time de la commande d'achat} = \text{Date de réception de la commande} - \text{Date d'émission}.$$

#### 6.2 KPIs de transport logistique :

Les KPIs de transport permettent l'analyse de l'impact logistique des flux de marchandises sur chaque partie de la Supply Chain. Ici, le contrôle de la livraison finale ou du

---

<sup>1</sup> <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> . Consulté le 28 avril à 22:12.

dernier kilomètre est particulièrement important en raison de sa complexité et donc de son coût plus élevé.

Exemples des KPIs de transport :

- 6.2.1 Coût du transport sur les ventes : Ce KPI logistique montre la proportion entre le coût qu'entraîne le transport par rapport aux ventes obtenues.

$$\text{Coût du transport sur les ventes} = \text{Coût total du transport} / \text{Ventes.}$$

- 6.2.2 Livraison à temps : Ce KPI révèle l'agilité du transport lors du dernier kilomètre en forme de pourcentage.

$$\text{Livraison à temps} = \text{Nbr de livraisons à temps} / \text{Nbr total de livraisons effectuées} \times 100$$

- 6.2.3 Niveau d'utilisation de la flotte : Il détermine la capacité de transport utilisé par rapport à sa capacité totale en volume (m3) ou en poids (kg).

$$\text{Utilisation du transport} = \text{Capacité réelle utilisée} / \text{Capacité totale en kg ou m}^3$$

### 6.3 KPIs d'entrepôts :

Les KPIs en entrepôt sont utilisés pour contrôler les processus qui ont lieu dans l'installation. En voici toutefois quelques exemples :

Exemples de KPIs d'entrepôt logistique :

- 6.3.1 Coût unitaire de stockage : Il met en relation le coût de stockage avec le nombre de références présentes au cours d'une période déterminée.

$$\text{Coût unitaire de stockage} = \text{Coût total de stockage} / \text{Capacité nominale} \times \text{Indice d'occupation.}$$

- 6.3.2 Délai de traitement interne des commandes : Il s'agit du temps nécessaire à l'exécution d'une commande entre le moment où le bon de commande arrive à l'entrepôt et celui où la commande quitte le quai d'expédition.

$$\text{Délai de traitement interne des commandes} = \text{Date d'entrée de commande} - \text{Date d'expédition.}$$

- 6.3.3 Taux de livraison complets et à temps : Il mesure le nombre de bons de commande déjà prêts à être emportés. Il montre la productivité et le niveau du service client.

$$\text{Taux de livraison complets et à temps} = \text{Nbr de commandes complètes livrées à temps} / \text{Nbr total de commandes} \times 100.$$

### 6.4 KPIs des stocks :

Il s'agit de KPIs qui permettent d'analyser le mouvement des stocks tout au long de la Supply Chain. Il s'agit d'un groupe d'indicateurs de performance fondamental pour l'ensemble des domaines logistiques car, grâce aux informations qu'ils fournissent, il est possible d'organiser précisément le réapprovisionnement des produits, en tenant compte des coûts et des besoins du département commercial.

Exemples de KPIs de stocks :

- 6.4.1 Rotation des stocks : Il montre le nombre de renouvellement de stocks pendant un laps de temps déterminé (si les données sont annuelles, cela sera tout au long de l'année). Plus ce renouvellement est élevé, mieux c'est, car cela signifie que les ventes génèrent des bénéfices pour l'entreprise.

*Taux de rotation = Chiffre d'affaires / Valeur moyenne des stocks (au prix de vente).*

- 6.4.2 Rupture de stock : Ce KPI indique le nombre de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande en raison d'une rupture de stock.

*Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales x 100.*

- 6.4.3 Contraction de stocks : Il exprime l'exactitude du stock par un pourcentage. Il reflète la relation entre le stock qui existe théoriquement dans l'entrepôt et le stock physique réel.

*Contraction de stock = (Stock qu'il devrait y avoir - Stock qu'il y a réellement) / Stock qu'il devrait y avoir.*

### Section 03 : État de l'art de la performance logistique dans l'approvisionnement des matières premières

Après avoir abordé la performance dans un contexte général à l'organisation et la performance logistique dans le secteur pharmaceutique. Pour mieux cerner notre étude, il est essentiel de mettre l'accent sur la performance logistique dans un contexte plus détaillé qui est l'approvisionnement des matières premières, cette approche va permettre de mieux comprendre le sujet de recherche.

### **1. Définition de l'approvisionnement en matières premières :**

On peut définir la fonction approvisionnement comme suit :

- *“Approvisionner consiste à assurer la programmation des besoins de livraison et des niveaux de stock dans le cadre de la planification générale de l'entreprise.”<sup>1</sup>*
- *“L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise et correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum”<sup>2</sup>*
- Le système d'approvisionnement est axé sur la fourniture de l'ensemble des composants nécessaires à la fabrication, il faut ici distinguer deux phases principales. Dans un premier temps, il s'agit de sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. Les fournisseurs peuvent être choisis en fonction de différents critères tels que la qualité, le prix, le délai de réapprovisionnement, les composants... On peut choisir un seul fournisseur par produit ou, au contraire, plusieurs sources qui partagent la demande tout en minimisant le risque de rupture de la livraison. Une fois les fournisseurs identifiés, la deuxième étape du processus d'approvisionnement consiste à passer des commandes de composants auprès de ces fournisseurs en fonction de la production à effectuer. Il est également important de s'assurer que ces composants sont fournis en bon état, Cela signifie s'assurer que la livraison a les bons composants, de la qualité requise, en quantité correcte et au bon moment.<sup>3</sup>

### **2. Les principaux défis logistiques de l'approvisionnement des matières premières :**

L'organisation est susceptible et peut être confrontée à une diversité de défis ou de risques en matière d'approvisionnement histoire de faciliter leur compréhension, analyse et gestion, il est essentiel de définir le risque en premiers et de les classifier en fonction de sa cause racine, cette approche facilite l'identification des causes racines et surtout de mettre œuvre des stratégies ciblées ayant pour objectif de mieux les gérer.

---

<sup>1</sup> JAVEL George, « *Gestion de la production* », 4ème édition, DUNOD, Paris, 2010, p.49.

<sup>2</sup> HELENE.P, « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI* », édition Maxima, 2000, p210.

<sup>3</sup> FRANCOIS, (Julien) : *Planification des chaines logistiques : modélisation du système décisionnel et performance*, thèse de doctorat, université bordeaux 1, 2007, P.23.

### 2.1 Définition du risque :

➤ “On appelle risque le produit d'un aléa (événement susceptible de porter atteinte aux personnes, aux biens et/ou à l'environnement) et d'un enjeu (personnes, biens ou environnement) susceptible de subir des dommages et des préjudices”<sup>1</sup>

➤ D'un point de vue de service d'approvisionnement, le risque présente un problème potentiel ayant une finalité qui cause un dysfonctionnement dans le processus de travail. Donc un risque est un défi à surmonter.

### 2.2 Exemples de défis logistiques liés à l'approvisionnement :

- 2.2.1 Retard de livraison des matières premières : présente un défis logistique important à surmonter, le non-respect des délais de réception des matières premières est plus qu'un simple retard en livraison de chez le fournisseur. Cela peut causer une perturbation sur l'ensemble de la chaîne logistique, allant de la production jusqu'à la distribution. Ces retards peuvent être engendrés de plusieurs causes allant d'un simple problème logistique à des problèmes d'une troisième parties économique telle que les problèmes géopolitique ou bien réglementaire.

- 2.2.2 Risques de non-conformité des MP : Ce risque révèle deux scénarios ; D'abord le refus d'une livraison à cause d'une non-conformité, en absence d'un stock de sécurité assurant le délai de réapprovisionnement, entraîne une perturbation significative ou même un arrêt complet de la production, engendrant des coûts fixes énormes face à l'arrêt de la production et l'absence de produit. Par ailleurs, l'incapacité à détecter la non-conformité des matières premières, représente un problème critique pour toute l'entreprise. L'introduction de telle input dans le processus de production conduit à la fabrication de produits finis non-conformes, qui présentent principalement des coûts en plus pour l'entreprise.

### 3. La performance des approvisionnements :

- Pour GUY ELIEN : « *La performance achat est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources achats consommées dans le processus achat (efficience)* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.val-doise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-risques-et-nuisances/Prevention-Risques/information-generale-sur-les-risques/Qu-est-ce-qu-un-risque/Qu-est-ce-qu-un-risque> Consulté le 02 mai à 12:28.

<sup>2</sup> Cours du module sourcing achat-2023/2024- Enseigné par Mme B. Yakoubi

### **3.1 Les indicateurs de performance des approvisionnements :**

Avant d'introduire les indicateurs de performance de ce dernier, il est essentiel de mettre l'accent sur les deux points suivants :

#### **3.1.1 Objectifs des KPIs approvisionnements :**

- Mesurer des situations sur des critères choisis.
- Établir un diagnostic.
- Communiquer autour des résultats obtenus (équipe, hiérarchie, externe).
- Ajuster les actions en fonction des objectifs au regard de la situation présente.
- Réfléchir aux axes de progrès.

#### **3.1.2 Les caractéristiques d'un indicateur de performance KPI :**

- Spécifiques.
- Mesurables (quantitativement ou qualitativement).
- Orientés vers un résultat atteignable.
- Temporels.

Après avoir mis l'accent sur les objectifs et les caractéristiques des KPIs d'approvisionnement, il est temps d'introduire le point suivant :

#### **3.1.3 Les indicateurs de performance approvisionnement KPI :**

Les indicateurs de performances du services approvisionnement sont :<sup>1</sup>

- **3.1.3.1 Le ROI de la fonction achat (Le retour sur investissement de la fonction achat) :**  
Cet indicateur mesure la productivité de la fonction achat. Le volume d'économie généré par l'équipe achat, n'est pertinent que lorsqu'il est rapporté au volume des efforts de l'entreprise consacré à la fonction achat.

$$ROI = \frac{\text{Economies réalisées grâce à l'optimisation des achats}}{\text{coût total de la fonction achats}} * 100$$

- **3.1.3.2 Part des achats de l'entreprise traités par le service achats :** Il mesure la part des achats de l'entreprise traités par le service achats, ce taux représente le pourcentage des achats de l'entreprise qui ont été traités par le service achats. Dans l'entreprise, tous les achats ne sont pas forcément sous le contrôle du service. Les « achats sauvages ».

---

<sup>1</sup> Ibid

*Part des achats traités par le service = (Montant total des achats gérés par le service achats dans la période n / le montant total des achats réalisés par l'entreprise sur la même période n) \*100*

- 3.1.3.3 Taux d'achat hors contrat : Cet indice représente une idée précise de l'adhésion des métiers à la stratégie achat d'une organisation. En général se fait par référence à l'achat d'un produit ou d'un service sans avoir conclu un contrat préalablement avec le fournisseur, ou les modalités d'achat sont discutées directement avec le fournisseur.

*Taux d'achat hors contrat = Les achats effectués sans avoir un contrat / total des achats effectués pendant une période donnée) \*100.*

- 3.1.3.4 Durée du processus de commande : Cet indice s'intéresse à connaître la durée optimale (temps) pour effectuer une commande achat. Il permet de donner des pistes d'amélioration au processus de commande dont la qualité de rédaction des commandes d'achat (clarté, précision), la rapidité de la validation des commandes, la fluidité de la production et de la transmission des bons de commandes.
- 3.1.3.5 Satisfaction des clients internes : La satisfaction des clients internes est une priorité pour le service achat. Donc cet indice il mesure le niveau de la satisfaction des employés d'une entreprise envers les services et les produits fournis par les autres départements de cette même entreprise, les clients internes utilisent les services et les produits fournis par les acheteurs pour la production et la planification des programmes de vente.

*Satisfaction des clients internes = Somme des scores de satisfaction pour chaque département / nombre total de départements évalués) \* 100.*

### 3.2 Tableau de bord :

#### 3.2.1 Définition du tableau de bord :

Les tableaux de bord sont des instruments qui accompagnent la gestion d'un projet en fournissant un langage commun de gestion à tous les acteurs impliqués. Ils se composent d'un ensemble d'indicateurs (en quantité limitée pour assurer leur lisibilité) destinés à informer sur l'état et l'évolution des systèmes qu'ils supervisent. Ils permettent de détecter les tendances et de faciliter les prises de décision. Les tableaux de bord sont des outils de pilotage qui permettent de suivre l'avancement d'un projet et de mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire. Ils se composent de trois éléments clés qui ne peuvent être dissociés : fournir la bonne

information à la bonne personne au bon moment. Ne pas respecter ces critères rend le tableau de bord inutile.<sup>1</sup>

### **3.2.2 Le rôle d'un tableau de bord :**

- Réduction de l'incertitude en offrant une meilleure perception du contexte de pilotage, ce qui est essentiel pour toute prise de décision.
- Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel est un service indispensable pour le décideur, car l'information est changeante par nature et l'entreprise ne s'arrête jamais.
- Faciliter la communication, Lorsqu'un groupe de travail utilise le tableau de bord, il sert de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation, ce qui facilite les échanges à l'intérieur du groupe et avec le reste de l'entreprise.
- C'est un outil d'analyse puissant pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion, ce qui dynamise la réflexion.
- Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, ce qui lui permet de maîtriser le risque de la décision, en fonction des axes de développement choisis.<sup>2</sup>

### **4. Les éléments influençant la performance des approvisionnements international des matières premières :**

La performance des approvisionnements internationaux en matières premières dépend d'un ensemble de facteurs complexes, qui interagissent et influencent la capacité d'une entreprise à obtenir ses ressources au bon moment, au bon coût, et dans les conditions requises. Ces facteurs sont à la fois externes (géopolitiques, économiques et réglementaires) et internes (organisationnels, technologiques, logistiques). Leur maîtrise constitue un enjeu stratégique pour toute entreprise intégrée dans une chaîne d'approvisionnement mondiale.

#### **4.1 Facteurs géopolitiques :**

Les conflits armés, les tensions régionales, ou les sanctions économiques imposées par certains États peuvent perturber, voire interrompre, les flux d'approvisionnement. De plus, l'instabilité politique dans les pays producteurs rend les échanges incertains, en affectant notamment la sécurité des infrastructures et la fiabilité des livraisons. Le nationalisme

---

<sup>1</sup> BOUCHAOUIR (Fouad), DENTINGER (Yannick), ENGLENDER (Olivier) : *Gestion de projet*, édition VUIBERT, 4ème édition, 2017, pages 227-228

<sup>2</sup> FERNANDEZ (Alain) : *L'essentiel du tableau de bord* page, Édition EYROLLES, 5ème édition, 2018

économique, à travers les restrictions à l'exportation, peut également compromettre l'accès à certaines matières premières jugées stratégiques.<sup>1</sup>

### **4.2 Contraintes réglementaires :**

Les barrières tarifaires, les normes techniques ou sanitaires, et les procédures d'homologation représentent des obstacles majeurs à la fluidité des échanges. Ces exigences peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, rendant la conformité réglementaire coûteuse et chronophage. L'absence d'harmonisation entre les régulations internationales augmente les délais et les risques de blocage à l'importation.<sup>2</sup>

### **4.3 Facteurs économiques :**

La fluctuation des taux de change, les variations des prix des matières premières sur les marchés internationaux, ainsi que les coûts liés au transport ou à la logistique influencent directement la performance économique des approvisionnements. L'inflation dans les pays fournisseurs peut également impacter les prix d'achat à court terme.<sup>3</sup>

### **4.4 Infrastructures logistiques :**

La qualité et la disponibilité des infrastructures (ports, aéroports, routes, entrepôts) conditionnent la rapidité et la fiabilité des flux physiques. Les congestions portuaires, les grèves, ou les limitations techniques dans certaines régions du monde constituent des freins majeurs à la ponctualité des livraisons.<sup>4</sup>

### **4.5 Technologie et systèmes d'information :**

L'usage d'outils numériques permet de mieux planifier, suivre et sécuriser les approvisionnements. Les systèmes de gestion intégrée (ERP, TMS, WMS) renforcent la visibilité sur les flux, réduisent les erreurs humaines et favorisent la réactivité. Le partage d'informations en temps réel avec les fournisseurs et transporteurs améliore la coordination globale de la chaîne.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Waters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics* (1<sup>re</sup> éd.). Kogan Page. p. 45.

<sup>2</sup> Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5<sup>e</sup> éd.). Pearson Education. p. 102.

<sup>3</sup> Rodrigue, J.-P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5<sup>e</sup> éd.). Routledge. p. 78.

<sup>4</sup> *ibid.* p. 112.

<sup>5</sup> Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5<sup>e</sup> éd.). Pearson Education. p. 145.

### 4.6 Gestion des fournisseurs :

La performance des fournisseurs impacte directement la fiabilité des approvisionnements. Il est donc crucial de diversifier les sources, d'évaluer leur solidité financière, leur conformité réglementaire, et leur capacité à livrer dans les délais. Une relation collaborative permet une meilleure anticipation des risques et une plus grande flexibilité.<sup>1</sup>

### 4.7 Gestion des risques et résilience :

Les événements imprévus tels que les catastrophes naturelles, les pandémies (ex. : COVID-19), ou les cyberattaques peuvent paralyser la chaîne d'approvisionnement. La mise en place de plans de continuité d'activité, incluant la constitution de stocks de sécurité, des fournisseurs alternatifs ou des itinéraires de repli, devient indispensable pour limiter l'impact de ces chocs.<sup>2</sup>

### **Conclusion du chapitre :**

Au cours de ce chapitre, nous avons observé que la performance est un concept complexe et ambigu, souvent confondu avec des similaires. Malgré sa complexité, elle reste mesurable grâce aux déterminants et aux indicateurs cités précédemment. Nous avons également pu mettre en évidence, grâce aux éléments discutés que :

- L'évaluation de la performance reflète une importance cruciale. Cette dernière consiste à impliquer une analyse approfondie des trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.
- Le concept de performance est multifactoriel, il englobe à la fois l'efficacité, l'efficience et la pertinence.
- Une gestion efficace de la logistique d'approvisionnement garantit une performance équilibrée, optimale et durable de toute la chaîne logistique.
- La performance d'approvisionnement se mesure selon deux aspects, principalement qualitatif.

L'analyse théorique des trois notions ; la performance en générale, la performance logistique dans le secteur pharmaceutique et la performance logistique dans l'approvisionnement des matières premières de l'entreprise révèle l'existence d'une relation

---

<sup>1</sup> ibid. p. 172.

<sup>2</sup> Waters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics* (1<sup>re</sup> éd.). Kogan Page. p. 210.

entre eux et qui peut être directe ou indirecte. L'étude empirique de cette interaction au sein de l'entreprise pharmaceutique « Groupe SAIDAL » se poursuivra dans le chapitre suivant afin d'évaluer ce dernier et de vérifier nos hypothèses.

**Chapitre 03 :**

**Évaluation de la stratégie  
d'approvisionnement internationale du  
groupe SAIDAL**

### **Introduction au chapitre :**

S'appuyant sur les bases théoriques déjà traitées lors des chapitres antérieurs, ainsi, ce chapitre sert de paysage fluide vers une enquête empirique. Il s'agit délaissier l'abstraction des modèles pour examiner réellement comment les entreprises pharmaceutiques algériennes évoluent dans cet environnement international complexe. Pour le faire, nous avons choisi de focaliser notre étude sur le leader de la production de la production des médicaments en Algérie ; le géant “Groupe SAIDAL”. L’analyse de cas nous donnera la chance d’explorer en détail les méthodes d’approvisionnement de ce dernier, identifier les points critiques de sa chaîne d’approvisionnement internationale et d’évaluer l’efficacité de ses stratégies d’adaptation aux exigences réglementaires.

Dans ce troisième chapitre, nous commençons par une présentation de l’organisme d’accueil, par la suite, nous détaillons le processus d’approvisionnement des matières premières à l’international au sein du groupe SAIDAL et la méthodologie adoptée pour mener notre étude de cas. Finalement, nous procédons à l’analyse des données collectées tout en soulignant les défis logistiques et les obstacles logistiques, réglementaires et géopolitique dans son approvisionnement international en matières premières, ainsi l’évaluation et suggestion des approches pour réduire les coûts et accroître la flexibilité.

### **Section 01 : Présentation de l’organisme d'accueil**

Pour mieux situer l'organisme d'accueil, nous allons initier cette section par une brève présentation du secteur dans lequel l'organisme d'accueil opère, suivie d’une présentation détaillée de ce dernier.

#### **1. Présentation du secteur pharmaceutique en Algérie :**

Le domaine pharmaceutique en Algérie constitue un secteur économique stratégique englobant la recherche et développement, la production et la commercialisation de médicaments destinés à la santé humaine et vétérinaire. Malgré son activité potentiellement lucrative et économiquement significative à l'échelle mondiale, l'évolution et la rentabilité de cette activité en Algérie sont conditionnées par le contexte local.

L’industrie pharmaceutique est un sujet d’actualité et de grande importance pour les autorités publiques qui se préoccupent beaucoup de la garantie de l’accès aux médicaments. Le

marché algérien du médicament a connu une dynamique réelle depuis que l'Etat a renoncé à son monopole dans ce secteur, au début des années 90. Cette stratégie de l'Etat a encouragé l'investissement du secteur privé dans ce domaine et a favorisé l'investissement étranger dans le cadre du partenariat. <sup>1</sup>

### **1.1 Définition du médicament :**

Selon la loi sanitaire algérienne le médicament est *“toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, tous produits pouvant être administrés à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger, modifier leurs fonctions organiques”* Article 170. <sup>2</sup>

### **1.2 La forme pharmaceutique des médicaments :**

La forme pharmaceutique d'un médicament est la présentation physique du médicament. Ce dernier peut être sous forme de :<sup>3</sup>

**1.2.1 Les comprimés :** ce sont des préparations de consistance solide, de formes diverses (ovales, ronds, ...). On distingue les comprimés à avaler et les comprimés à usage gynécologique.

**1.2.2 Les gélules :** ce sont de petites boîtes cylindriques constituées de deux enveloppes rigides en gélatine s'emboîtant l'une dans l'autre et contenant une poudre médicamenteuse.

**1.2.3 Les sirops :** ce sont des préparations liquides contenant une forte proportion de sucre et destinées à être avalées. La posologie est le plus souvent donnée en cuillère à soupe ou à café.

**1.2.4 Les suspensions :** ce sont des poudres contenues dans un flacon. Avant utilisation, le malade ajoute un volume précis d'eau propre (indiqué sur le flacon), puis il dissout correctement la poudre en agitant fortement le flacon.

**1.2.5 Les pommades :** ce sont des préparations de consistance molle, destinées à être appliquées sur la peau ou les muqueuses. On distingue les pommades dermiques (pour la peau), ophtalmiques (pour les yeux) et anales (pour l'anus).

---

<sup>1</sup> BESSOUH (N) et BERRACHED (A) *“L'Industrie Pharmaceutique en Algérie - Vecteur de Croissance Socioéconomique”* Vol-01, Iss-04 Nov 2017 ISSN : 2571-9858 - P : 272.

<sup>2</sup> Journal officiel de la République algérienne, n°44, 3 août 2008.

<sup>3</sup>[https://fr.wikiversity.org/wiki/Composition\\_du\\_m%C3%A9dicament/Formulation\\_et\\_voies\\_d%27administration](https://fr.wikiversity.org/wiki/Composition_du_m%C3%A9dicament/Formulation_et_voies_d%27administration) , Consulté le 03 Mai à 20 :10.

1.2.6 Les collyres : ce sont des médicaments destinés au traitement des maladies oculaires. Ces préparations stériles sont appliquées directement sur l’œil. Un flacon de collyre ouvert depuis plus de quinze jours ne doit plus être utilisé, car il y a des risques de contamination.

1.2.7 Les préparations injectables : ce sont des solutions ou des poudres que l’on dissout avant l’administration au patient. Ces produits sont destinés à être injectés à travers la peau (injection intraveineuse ou intramusculaire).

### **1.3 Le médicament générique favorisé en Algérie :**

Le médicament générique représente 37.92 % du marché algérien du médicament, avec une consommation de 33,6% en 2004 pour passer à 37,72 % en 2006 et ensuite à 41% à la fin de l’année 2007. Il est important de noter que ce taux est de l’ordre de 50% dans les pays développés. Ainsi, le gouvernement algérien vient d’adopter une nouvelle politique nationale du médicament en prenant des mesures en faveur de la promotion et de la généralisation de l’utilisation du médicament générique. Sa politique vise non seulement à vulgariser l’utilisation du générique, mais aussi à encourager les opérateurs économiques à investir dans ce créneau. En effet, tout investisseur désirant produire « effectivement et rapidement » des médicaments génériques bénéficiera de manière graduelle d’importants avantages.<sup>1</sup>

### **1.4 L’information médicale en Algérie :**

Tout médicament est une drogue, et c’est pour cela que sa mise sur le marché et sa commercialisation font l’objet de règles strictes imposées par l’Organisation Mondiale de la Santé et aussi par des lois nationales. Les laboratoires sont tenus de mettre en place, dans les pays où leurs produits sont commercialisés, une information dirigée tant vers les médecins et les pharmaciens que vers les consommateurs. Le budget consacré à une telle information devrait souvent dépasser les 8% du chiffre d’affaires des laboratoires, d’où l’importance de l’information médicale. Au niveau local, le médecin se trouve le plus sollicité par l’information médicale produite par les laboratoires qui en réalité représentent le prescripteur potentiel. En Algérie, le moyen le plus utilisé pour l’information des médecins par les laboratoires demeure la visite médicale. Ainsi le visiteur médical, en tant que représentant du laboratoire pharmaceutique en Algérie, présente le médicament, sa composition, ses avantages, ses

---

<sup>1</sup> BESSOUH (N) et BERRACHED (A) “L’Industrie Pharmaceutique en Algérie - Vecteur de Croissance Socioéconomique” Vol-01, Iss-04 Nov 2017 ISSN : 2571-9858 - P : 282.

inconvenients, ses conditions d'emploi et son coût. Il représente un véritable interlocuteur qui porte au médecin un certain enseignement sur les nouveautés thérapeutiques. <sup>1</sup>

### **2. Présentation du groupe SAIDAL :**

#### **2.1 Présentation générale de l'entreprise :**

Afin de mieux présenter et donner une idée claire sur l'entreprise, en première position, nous abordons le logo de l'entreprise SAIDAL, qui va nous aider à identifier l'entreprise en un coup d'œil.

SAIDAL est le premier laboratoire pharmaceutique producteur de médicaments génériques en Algérie. Fondé en 1982 pour répondre au besoin d'asseoir une industrie pharmaceutique locale à même de garantir la disponibilité des médicaments et améliorer l'accès des citoyens aux traitements, SAIDAL est aujourd'hui organisé en Groupe industriel spécialisé dans le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain.<sup>2</sup>

Le groupe commercialise ses produits au niveau local et même au niveau international, sa principale activité d'exportation de ses produits vers plusieurs pays africains, tels que la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Sénégal et le Cameroun.

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2 500.000.000 dinars algériens. Cotée en bourse depuis 1999, son capital est à 80% détenu par l'Etat et les 20 % restants sont détenus par des investisseurs institutionnels et des personnes physiques. <sup>3</sup>

16% sont détenues par des privés algériens et les 4% restantes par des institutionnels algériens, elle a pour mission principale l'amélioration de la qualité des soins en proposant une gamme riche et diversifiée de produits de qualité, elle adopte une politique tarifaire souple afin de protéger le droit des citoyens d'accéder aux traitements. <sup>4</sup>

#### **2.2 Historique du groupe :**

- En 1963, est née la pharmacie centrale d'Algérie par abréviation "PCA" sur la base des anciens magasins généraux des services de la santé. Elle allait connaître un long développement

---

<sup>1</sup> BESSOUH (N) et BERRACHED (A) "L'Industrie Pharmaceutique en Algérie - Vecteur de Croissance Socioéconomique" Vol-01, Iss-04 Nov 2017 ISSN : 2571-9858 - P : 283-284.

<sup>2</sup> <https://saidalgroup.dz/public/page/SAIDAL> , Consulté le 06 Mai à 14 :19.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Document interne à l'entreprise.

jusqu'à ce que lui soit confié en 1969 le monopole de l'importation, de la production et de la distribution (gros et détail) des médicaments à usage humaine et vétérinaire, ainsi que les équipements et accessoires médicochirurgicaux, elle est alors placée sous la tutelle du Ministre de la Santé Publique.

- En **1969**, Nationalisation dépôts et création de la PCA par ordonnance présidentielle N° 69-14 du 25 mars 1969 ayant pour mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques à usage humain.
- SAIDAL a été créée en avril **1982** sous le nom de l'entreprise nationale de production pharmaceutique à la suite de la restructuration de la PCA et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine.
- En **1985**, Le nom de l'entreprise national de production pharmaceutique change pour devenir le nom actuel qui est SAIDAL.
- En **1988**, Il lui a été transféré le complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).
- En **1989** et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion.
- En **1993**, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.
- En **1997**, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC).
- Le 17 juin **1999**, introduction à la Bourse des Ventes d'Alger et cession de 20% du capital du groupe SAIDAL aux privés, L'Unité de Recherche en Médicaments et Techniques Pharmaceutiques devient Centre de Recherche et Développement (CRD) et aussi création d'un centre de distribution à l'est (centre de distribution de Batna)
- En **2000**, SAIDAL a eu une certification aux normes ISO 9001/version 1994 du CRD, de siège du groupe, filiale Antibiotical et des ateliers solutés Massif de l'Usine de Constantine (filiale Biotic) et Création d'un centre de distribution à l'Ouest (centre de distribution Oran).
- En **2009**, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.
- En **2011**, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.

- En janvier **2014**, SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC.
  - En janvier **2016**, La réalisation de deux structures de soutien ; Un nouveau Centre de Recherche et de Développement : son siège sera déplacé vers la nouvelle ville de Sidi Abdallah, et un Centre de Bioéquivalence situé à Hussein Dey.
  - En avril **2017**, un nouveau centre de distribution de Blida, il remplace celle d'El Harrach délocalisée suite à l'engagement d'Oued El Harrach et la construction de la mosquée d'Alger.
  - Le 31 décembre **2023**, le groupe SAIDAL a inauguré un centre de bioéquivalence, dénommé Equival Biocenter, qui aura pour mission de réaliser des études permettant de prouver l'efficacité et la sécurité des médicaments génériques.
  - Le 18 mai **2024**, le groupe SAIDAL a lancé à Médéa, le projet Phoenix Biotech pour la fabrication de matières premières pharmaceutiques à partir d'extraits de plantes naturelles. Parmi ces matières premières figurent le bioéthanol, les sucres spécialisés et les acides. <sup>1</sup>
- 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%).

IBERAL : C'est l'une des filiales 100% SAIDAL, située à El Harrach, cette filiale a pour mission principale la réalisation et l'exploitation d'un projet industriel.

TAPHCO : Tassili Arab Pharmaceutical Company, située à la zone industrielle de Rouïba.

### **2.3 Les infrastructures de SAIDAL :**

#### **2.3.1 Site de production :**

Le groupe compte actuellement huit (08) sites de production situés à Alger, Médéa, Constantine, Annaba et Cherchell. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 250 millions d'unités vente. Parmi ces usines, trois nouvelles unités spécialisées ont été réceptionnées dans le cadre du plan de développement. Ces usines réalisées selon les standards internationaux de l'industrie pharmaceutique, sont situées à El Harrach II (formes sèches), Cherchell et Constantine II (sirops). La nouvelle usine d'El Harrach est la première réceptionnée dans le cadre du plan de développement 2010/2014. Le site s'étend sur une superficie de plus de 39000 m<sup>2</sup> est spécialisé dans la production des formes sèches (comprimés et gélules). Conçue entièrement aux normes BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication), cette usine dotée de quatre

---

<sup>1</sup> Ibid.

lignes de conditionnement avec une capacité de production de 55 millions d’unités vente par an, est entrée en production en 2018. Au cœur des activités de cette usine, un laboratoire de contrôle de qualité qui assure le contrôle des médicaments de manière continue, à toutes les phases de la fabrication. <sup>1</sup>

Les sites de production du groupe sont les suivants <sup>2</sup> :

2.3.1.1 Le site de production d’Annaba : Spécialisé dans la fabrication des formes sèches.

2.3.1.2 Le site de production de Médéa : Spécialisé dans la production d’antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques.

2.3.1.3 Le site de production de Dar El Beida : Situé dans la zone industrielle d’Alger, cette usine produit une large gamme de médicaments sous plusieurs formes galéniques (Sirops, Solutions, Comprimés, Pommades).

2.3.1.4 Le site de production de Gué de Constantine : Composé de deux parties distinctes ; l’une pour la fabrication des formes galéniques (Suppositoires, Ampoules, Comprimés), et l’autre dotée d’une technologie très récente spécialisée dans la production des solutés massifs (Poches et Flacons).

2.3.1.5 Le site de production d’El Harrach : Dispose de quatre ateliers de production : Sirops, Solutions, Comprimés, Pommades.

2.3.1.6 Le site de production de Cherchell : Composé de trois ateliers de production : Sirops, Formes sèches (Comprimés, Poudres en sachets, Gélules) et concentré d’hémodialyse.

2.3.1.7 Le site de production de Constantine : Situé à Constantine, il dispose de deux ateliers spécialisés dans la production des sirops.

2.3.1.8 Le site de production de Batna : Spécialisé dans la production des suppositoires.

### **2.3.2 Unités commerciales :**

Le réseau de distribution de SAIDAL est composé de trois (03) Centres régionaux situés à Blida, Batna et Oran assurant la distribution de ses produits à quelque 130 grossistes répartiteurs qui commercialisent les produits de SAIDAL à travers tout le territoire national. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://saidalgroup.dz/public/page/Nos-infrastructures#> , Consulté le 06 Mai à 18 :40.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

### 2.3.3 Centre de recherche et développement :

Le centre de recherche et de développement est au cœur des activités du groupe. Cette structure qui a pour mission d’apporter le soutien technologique aux unités de production, permet de développer de nouveaux médicaments génériques avant de procéder à leur fabrication.

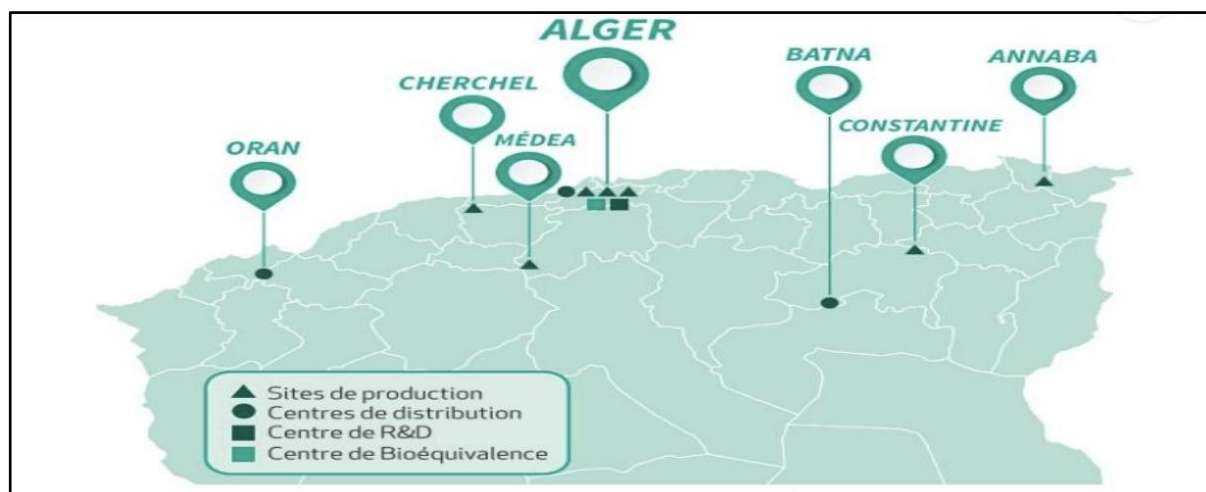
Le nouveau CRD réalisé dans la zone industrielle de Sidi Abdellah sera doté de laboratoires et d’équipements de recherche sophistiqués. Il est actuellement en cours d’équipement. <sup>1</sup>

### 2.3.4 Equival biocenter :

Une nouvelle activité introduite à travers la réalisation du premier centre, en Algérie, spécialisé dans les études de bioéquivalence. Cette nouvelle structure est dotée d’une clinique et de laboratoires comprenant toutes les installations et les équipements nécessaires à la réalisation des études de bioéquivalence, conformément aux exigences réglementaires en vigueur. Ce centre pourra assurer la prestation de service pour tous les opérateurs du secteur. <sup>2</sup>

Comme il est déjà mentionné que SAIDAL est un géant pharmaceutique national, la figure suivante, nous aiderons à mieux identifier l’emplacement géographique des différentes infrastructures de ce dernier.

**Figure n°3.1 : Cartographie résumant les infrastructures de SAIDAL**



**Source :** Document interne de l’entreprise.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

La présente carte en dessus illustre la répartition géographique des activités de production, de recherche et développement et de distribution du Groupe SAIDAL en Algérie. On observe une concentration significative des activités de production et recherche et développement autour de la capitale, ainsi qu’un réseau de distribution bien développé couvrant les principales villes du nord de l’Algérie.

### **2.4 La direction générale du groupe SAIDAL :**

La direction générale du groupe SAIDAL est répartie comme suit :<sup>1</sup>

- Direction de l’Audit Interne.
- Direction de la Gestion des Programmes.
- Direction de la Stratégie et de l’Organisation.
- Direction du Marketing et des Ventes.
- Centre de Recherche et Développement.
- Centre de la Bioéquivalence.
- Direction Supply Chain.
- Direction des Achats.
- Direction de l’Assurance Qualité.
- Direction des Affaires Pharmaceutiques.
- Direction des Systèmes d’Information.
- Direction des Finances et de la Comptabilité.
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux.
- Direction de la Commercialisation.
- Direction des Opérations.
- Direction du Développement Industriel.
- Direction des Ressources Humaines.
- Direction Juridique.

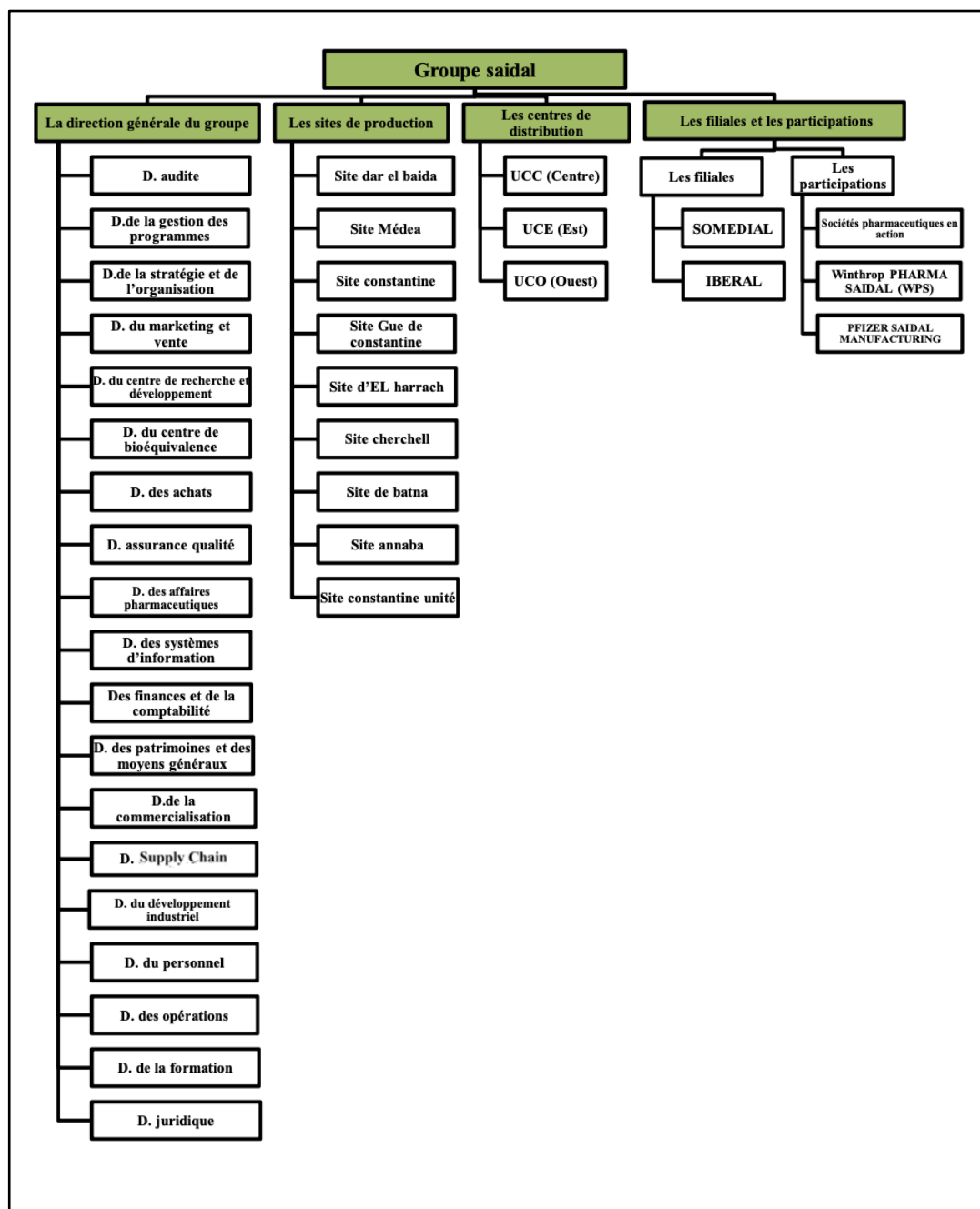
### **2.5 L’organigramme du groupe SAIDAL :**

L’organigramme du groupe SAIDAL est présenté par la figure suivante.

---

<sup>1</sup> Information interne à l’entreprise.

Figure n°3.2 : Organigramme du Groupe SAIDAL



Source : Document interne de l’entreprise.

### 2.6 Les objectifs du Groupe SAIDAL :

Le groupe SAIDAL possède plusieurs missions que ce soit sur le plan de fabrication, de production ou distribution ; les plus importantes d’entre elles sont les suivantes :

- La mise à la disposition des patients une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité.

- Contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.
- 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.

Les objectifs stratégiques du groupe sont les suivants :

- Améliorer sa rentabilité pour assurer sa pérennité et remplir ses obligations vis-à-vis de ses actionnaires.
- Conforter sa position de leader sur le marché national.
- Construire une culture d'entreprise partagée par l'ensemble de ses travailleurs. Stabiliser ses compétences et développer ses ressources humaines.
- Développer le partenariat afin d'acquérir de nouvelles technologies et élargir sa gamme de production vers les médicaments innovants.
- Constituer pour les pouvoirs publics, un instrument privilégié pour asseoir la politique nationale du médicament et contribuer de façon décisive à la réduction de la facture du médicament et à la régulation du marché.

### **2.7 Organisation de la direction :**

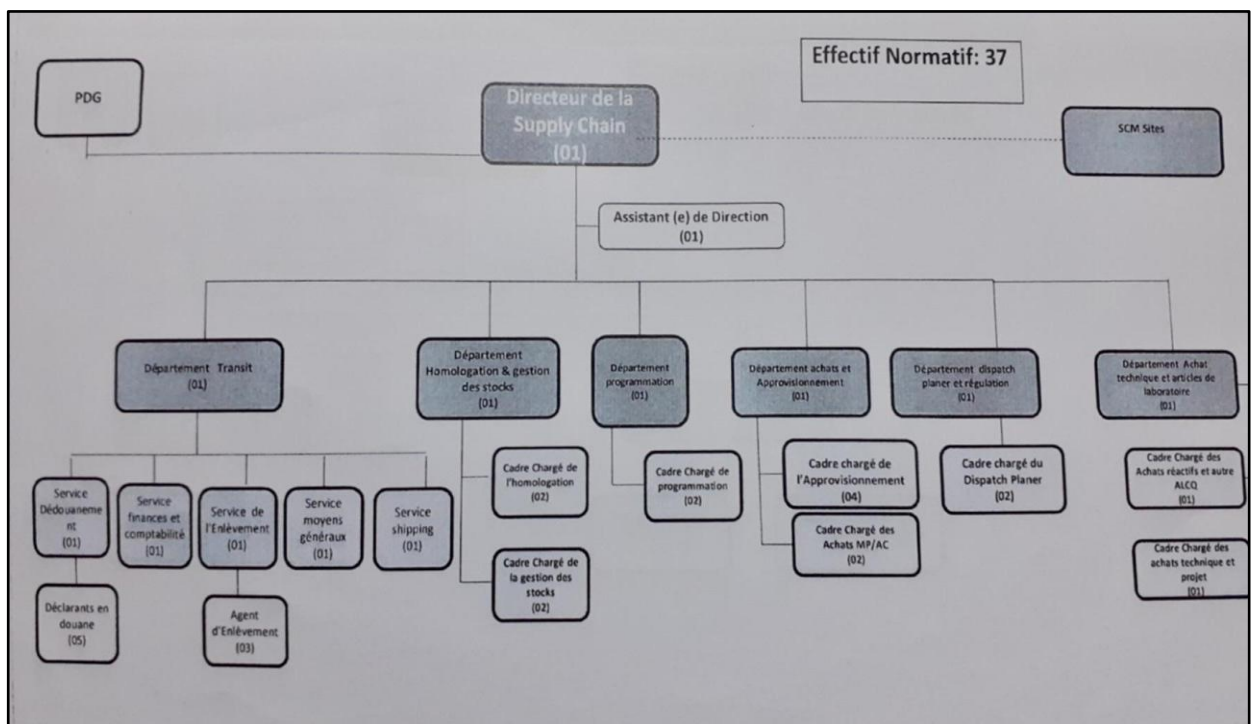
Le site est composé de plusieurs sous directions constituées de départements disposants de services précis. De plus, il y a des départements indépendants qui n'appartiennent pas à des sous-directions. La direction de la supply chain veille aux services dans les différentes procédures pour l'acquisition des matières premières, des articles de conditionnements et des consommables, tout en respectant des normes et des règlements qui sont en vigueur. La direction de la SCM veille à la continuité de service au sein du groupe, elle assure le bon fonctionnement de la production pour la satisfaction des demandes. La Direction de SCM pratique plusieurs activités principalement :

- Trouver les meilleures sources d'approvisionnement et la moins chère, selon la possibilité d'approvisionnement en temps.
- Mise à disposition de produits idéals. Faciliter l'exécution des opérations de stockage et de production.
- Émission de bons de commande et de suivi pour assurer la livraison dans les meilleurs délais.
- Veiller aux conformités des produits à la réception.

- Conservation des dossiers et des documents réalisés par le processus d’achat.
- Assurer une bonne relation entre la gestion des achats et d’autres départements.
- La consolidation des relations avec les fournisseurs, de maintenir des sources d'approvisionnement.
- Fournir des informations sur les marchés des matières pour faciliter la planification générale du groupe.

L’organigramme de la direction supply chain est représenté comme suit :

**Figure n°3.3 : Organigramme de la direction SUPPLY CHAIN**



Source : Document interne de l’entreprise

Le processus débute chaque début d’année par une réunion de coordination entre le service marketing et les sites de production. Lors de cette réunion, le service marketing exprime les besoins prévisionnels en produits finis, en se basant sur les tendances du marché, les données de consommation et les prévisions de vente.

En réponse, les sites de production établissent un programme de production annuel (Voir annexe 3.1), détaillant les volumes de fabrication prévus pour chaque produit et les fiches techniques de chaque produit fini. Une fois ce programme défini, le service dispatch planer

et régulation convertit ses données en besoins en matières premières nécessaires pour atteindre les objectifs de production.

Le service homologation prend alors le relais pour rechercher des fournisseurs capables de répondre à ces besoins. Il lance une phase de prospection, vérifie la conformité réglementaire des fournisseurs potentiels (certifications, autorisations sanitaires, etc.) et établit un short-liste (Voir annexe 3.2). Cette dernière regroupe uniquement les fournisseurs qui peuvent garantir la qualité technique exigée par SAIDAL.

Cette short-List est ensuite transmise au bureau des marchés, qui lance un appel d’offres restreint. Les offres reçues sont analysées à l’aide d’un tableau comparatif des offres (Voir annexe 3.3) prenant en compte le critère prix, Le marché est ensuite attribué au fournisseur le moins-disant.

Une fois le fournisseur sélectionné, le service approvisionnement prend le relais pour engager l’achat en se focalisant sur le plan d’approvisionnement (Voir annexe 3.4). Il prend contact avec le fournisseur pour négocier les derniers aspects contractuels et demander le bon de commande (Voir annexe 3.5). Après demander les documents requis pour la domiciliation bancaire de la commande (facture pro forma, fiche technique, certificat d’origine, etc.).

Ces documents sont ensuite transmis au service transit, qui est chargé de dédouaner la marchandise dès son arrivée en territoire Algérien. Une fois le dédouanement effectué, la matière première est post-acheminée vers les sites de production, où elle sera intégrée dans le processus de fabrication selon le programme déjà établi.

### **Section 02 : Enquête sur le processus d’approvisionnement des matières premières à l’international au sein de SAIDAL**

Après avoir présenté l’organisme d’accueil, et afin d’atteindre notre objectif et répondre à notre problématique, nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche utilisée, les données collectées et leur analyse afin de tirer des résultats.

### **1. Méthodologie de recherche :**

Afin d'atteindre notre objectif, répondre à notre problématique et ainsi compléter notre travail de recherche qui a pour objet d'étudier l'évaluation de la performance du groupe SAIDAL dans l'approvisionnement international de matières premières : défis logistiques et contraintes réglementaires, il nous a paru utile de mener une étude qualitative sur terrain.

#### **1.1 La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :**

L'étude empirique revêt une importance cruciale dans le processus de recherche, c'est une enquête basée sur l'expérience et l'observation plutôt que sur la théorie, et ceci en utilisant des méthodes pragmatiques. Cette section décrit l'objectif et les outils utilisés pour mener à bien notre étude et vérifier nos hypothèses.

#### **1.2 Objectifs de l'étude :**

L'objectif de notre étude est d'évaluer la performance du groupe SAIDAL dans l'approvisionnement international des matières premières à travers l'identification des défis logistiques et contraintes réglementaires, à savoir :

- Identifier les obstacles logistiques et réglementaires rencontrés dans le commerce international.
- Évaluer des approches pour réduire les coûts, améliorer les délais de livraison et accroître la flexibilité.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons opté de mener une recherche qualitative par enquête sur terrain à l'aide d'un guide d'entretien (Voir annexe 3.6). Étant donné la nature des questions soulevées et la nature de résultats souhaités, ce type d'outil paraît le plus adéquat pour mener une analyse approfondie et comprendre les interprétations des dirigeants.

#### **1.3 Méthode de collecte de données :**

L'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations nécessaires dont le traitement conduit aux objectifs de recherche et à la vérification des hypothèses.<sup>1</sup> Pour la collecte de données nous avons opté pour les entretiens individuels de type semi-directif, comme il est cité auparavant.

---

<sup>1</sup> CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales ,2ème édition, p.66.

Nous avons mené une approche qualitative, qu'on peut définir comme étant : “la recherche qualitative de terrain est une recherche qui implique un contact personnel avec le sujet de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs. La recherche est dite “qualitative” principalement dans le sens où les outils et méthodes utilisés visent d'une part à collecter des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images, etc.) et d'autre part à les analyser qualitativement, c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques”<sup>1</sup>

Selon SAUVAYRE, le choix de la méthode d'entretien se fait de sorte qu'elle servira à répondre ou se donner les moyens de répondre le mieux possible à la question de départ<sup>2</sup>. Pour cela et pour une meilleure collecte d'informations, nous avons choisi l'entretien individuel (face à face) comme outil de recherche, où nous avons consacré en moyenne une heure et six minutes pour chaque responsable durant notre période de stage.

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) “un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé”. C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés.<sup>3</sup>

Cependant, l'entretien peut avoir plusieurs types en fonction du degré de directivité voulu par l'enquêteur, nous avons choisi l'entretien semi-directif pour laisser la liberté d'expression pour l'interviewé et pour recueillir un maximum d'informations sur le sujet et en sortir avec des résultats pertinents.

### **1.4 Élaboration d'un guide d'entretien :**

Un guide d'entretien est un document détaillant les questions et les sujets à aborder lors d'entretiens qualitatifs. Il est généralement conçu pour orienter la discussion vers les objectifs d'une étude de marché qualitative. Ce guide est élaboré en fonction des thématiques clés à exploiter pour obtenir des informations pertinentes<sup>4</sup>. Notre guide d'entretien (voir annexe 3.6) est divisé en trois parties :

---

<sup>1</sup> PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A) : “*Chapitre 1 - choisir une approche d'analyse qualitative*”, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armon Colin, 2012, p13.

<sup>2</sup> SAUVAYRE (R) : *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, édition Dunod, 2013, p1.

<sup>3</sup> AKTOUF Omar : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC presses, 1987.

<sup>4</sup><https://www.dynergie.fr/blog/construire-son-guide-entretien#:~:text=D%C3%A9finition%20%3A%20qu'est%2Dce,une%20%C3%A9tude%20de%20march%C3%A9%20qualitative.,> Consulté le 15 Mai à 20 :38.

**Tableau n°3.1 : Les parties du guide d’entretien**

Partie	Contenu
Présentation de l’objet de la recherche	Nous avons énoncé l’objet de notre recherche en présentant le cadre de notre enquête, l’intitulé de notre thème ainsi que le nombre de questions qui allaient être posées et le temps que ça allait prendre. Par la suite, tout en utilisant des formules de politesse nous avons assuré que les informations fournies ne seraient utilisées qu’à des fins scientifiques et qu’elles allaient rester confidentielles.
Description du profil et expérience de l’interviewé	Sous forme d’une petite fiche de renseignement, nous avons demandé à l’interviewé de se présenter (nom, poste occupé, parcours professionnel)
Corps du guide d’entretien contenant des questions	<p>Après avoir opté pour un entretien semi-directif, nous avons préparé une série de questions à chacun de nos interviewés.</p> <p>Pour le responsable <b>département dispatch <i>planner</i> et régulation</b>, les questions portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa mission</li> <li>➤ Les facteurs externes perturbant la planification</li> <li>➤ Les indicateurs de performances</li> <li>➤ La flexibilité et la réactivité de la chaîne logistique</li> </ul> <p>Pour responsable <b>département achat et approvisionnement</b>, les questions portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa mission</li> <li>➤ Les facteurs externes perturbant l’approvisionnement</li> <li>➤ Les indicateurs de performances</li> <li>➤ La gestion de la relation fournisseurs</li> <li>➤ L’impact des contraintes géopolitiques et réglementaires internationales</li> </ul> <p>Pour responsable <b>département homologation</b> et gestion des stock, les questions portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa mission</li> <li>➤ Le processus d’homologation des fournisseurs</li> <li>➤ La procédure de sélection finale et d’attribution du marché</li> </ul> <p>Pour responsable <b>département transit</b> et gestion des stocks, les</p>

	<p>questions portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa mission</li> <li>➤ Identifier les freins majeurs actuels dans l’approvisionnement en matières premières.</li> <li>➤ Savoir comment l’entreprise anticipe les besoins documentaires pour éviter les retards.</li> </ul>
--	---

Source : Elaboré par nous-mêmes

Nous avons structuré notre guide d’entretien (voir annexe 3.6) en trois principales parties dont :

- La première partie, faisant objet d’une présentation de l’objet de la recherche suivie d’une formule de politesse qui assure aux répondants que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées de manière anonyme à des fins purement scientifiques.
- La deuxième partie porte principalement sur des questions personnelles à la personne interviewée, dont le nom, poste actuel, expérience et parcours professionnel.
- La troisième partie présente la principale partie du guide, qui contient des questions ouvertes semi-directives visant un seul objectif, où nous avons développé trois axes.

**1.5 Profil des personnes interviewées :**

Dans le cadre de la bonne réalisation de l’étude, nous avons interviewé quatre (04) personnes impliquées (voir le tableau ci-dessous) d’une façon directe dans le processus d’approvisionnement international au sein de SAIDAL, répartis entre plusieurs départements, afin d’obtenir des réponses pertinentes pour notre recherche.

Pour recueillir des informations à la source, on a conduit quatre entretiens semi-directifs. Ces derniers ont déroulé au sein du siège social du groupe à Oued el Smar. Les personnes interrogées ont été sélectionnées en tenant compte de leur statut hiérarchique ainsi que de leur compétence distinctive et leurs rôles au sein du groupe, qui est en lien avec notre problématique. Le tableau suivant résume les détails sur l’interview et le profil des personnes interviewées :

**Tableau n°3.2 : Profil des personnes interviewées**

Interviewé	Poste	Expérience	Date, heure, lieu et durée de l’entretien	Axes étudiés
M. CHEGUIG Adel	Responsable département dispatch planner et régulation	23 ans	Le 08 Mai 2025 à 13h12, au niveau de la direction du Groupe SAIDAL. Durée :	Axes 01 & 02

			52 minutes.	
Mme HAINA Zahoua	Responsable département achat et approvisionnement	22 ans	Le 05 mai 2025 à 9h23, par visioconférence. Durée : 57 minutes	Axes 01 & 02
M. DJEMIL Aboubaker	Responsable département homologation	16 ans	Le 15 Mai 2025 à 14h05, par visioconférence. Durée : 48 minutes	Axes 01 & 04
M. ZEKAR Boualem	Responsable département transit	17 ans	Le 12 Mai 2025 à 11h35, au niveau de la direction du Groupe SAIDAL. Durée : 1h47 minutes.	Axes 01 & 03

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

## **2. Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative :**

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons préparé un guide d’entretien (voir annexe 3.6) composé de quatre axes, chaque axe est destiné à un ou deux responsables, dans le but d’avoir des informations sûres :

- Profil et expérience de l'interviewé.
- Impact des problèmes géopolitique et réglementaire sur l’approvisionnement en matières premières.
- Gestion des contraintes douanières pour l’amélioration des délais et la réduction des coûts.
- Stratégies de sélection, d’homologation et de gestion des fournisseurs dans un contexte d’approvisionnement international.

### **2.1 Interviewé 01 : Responsable département dispatch *planner* et régulation**

Dans cette partie, le responsable du département dispatch planner et régulation se présente dans le premier axe et le deuxième axe vise à analyser l’impact des contraintes réglementaires nationales et internationales sur l’approvisionnement en matières premières, en identifiant les freins qu’elles génèrent ainsi que les stratégies mises en place par l’entreprise pour y faire face.

➤ **2.1.1 Axe 01 : Profil et expérience de l'interviewé**

**1. Question 01 : Pourriez-vous, vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?**

**Réponse 01 :** *“J'ai commencé le 25 février 2002 sur le site d'El Harrach en tant que gestionnaire de stock magasin de réactifs. Ensuite, j'ai évolué pour devenir assistant du directeur de production, où je m'occupais des processus de production, de l'ordonnancement et de la programmation. Puis, en 2016, j'ai rejoint la direction du Groupe SAIDAL, au sein de la direction supply chain, où je travaille dans ce service jusqu'au jour d'aujourd'hui, ce dernier consiste principalement à la programmation et la gestion des stocks. Mon rôle consiste à assurer la planification entre le service d'approvisionnement centralisé, la gestion des stocks, et le transfert des matières premières entre les différents sites.”*

**2. Question 02 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?**

**Réponse 02 :** *“Depuis le 25 février 2002, cela fait maintenant 23 ans”*

**Analyse 01 & 02 :** Le rôle du département dispatch planer et régulation est principalement d'assurer la planification et la coordination entre le service d'approvisionnement centralisé du groupe et les différents sites de production. Parlant de l'expérience personnelle de l'interviewer, cette dernière démontre et témoigne d'un parcours riche, évolutif et cohérent par rapport au poste actuel avec une expérience solide, une bonne connaissance du secteur et de l'entreprise en elle-même et un rôle actuel à forte valeur ajoutée.

**3. Question 03 : Comment votre service contribue-t-il à la performance globale de l'entreprise ?**

**Réponse 03 :** *“À travers l'anticipation et la planification des besoins des différents sites de production dans les délais impartis. L'objectif principal était d'assurer une performance optimale en évitant les ruptures de stock, tout en minimisant les risques de péremption des matières premières.”*

**Analyse 03 :** Le département dispatch planer et régulation joue un rôle clé et essentiel dans la chaîne logistique de l'entreprise car ce dernier joue un rôle de pilotage et coordination entre deux

maillons de la chaîne logistique de l’entreprise qui sont : l’approvisionnement centralisé des MP à l’international et la production qui présente le client direct de ce dernier. La performance de cette opération assure une partie importante de la performance de toute la chaîne logistique.

**4. Question 04 : Quel est l’élément déclencheur qui conduit le début du processus de travail de votre service ?**

**Réponse 04 :** *“En effet c’est n’est pas un seul élément déclencheur mais c’est un croisement de données de bases qui sont : stock atteint le niveau de stock de sécurité prédéterminé selon de le délai de réapprovisionnement souvent avec un programme de production prévu”*

**Analyse 04 :** Comme il est déjà mentionné que le rôle de ce département fait partie de la chaîne logistique de l’entreprise, le processus de travail se déclenche face à deux principaux indices complémentaires entre eux de cette chaîne, qui sont la consommation des MP jusqu’à l’atteinte du niveau de stock de sécurité en la présence d’une consommation de cette matière première traduite par un programme de production.

**2.1.2 Axe 02 : Impact des problèmes géopolitique et réglementaire sur l’approvisionnement en matières premières**

**1. Question 01 : Quelles sont les principales contraintes géopolitiques et réglementaires internationales qui impactent l’approvisionnement international des matières premières dans le domaine pharmaceutique d’une manière générale ?**

**Réponse 01 :** *“Dans nos jours le domaine pharmaceutique que ce soit sur le niveau national ou international est confronté à une multitude de problèmes qui présente des contraintes potentiel pour le groupe SAIDAL dans sa logistique Amont dont : géopolitique, les conflits économique entre pays, certains pays imposent des restrictions ou interdictions d’exportation pour sécuriser leur approvisionnement interne en principes actifs, fermeture de ports, embouteillages dans les canaux, tensions commerciales et réglementaire entre les différents pays et notions, normes de qualité et de conformité de plus en plus strictes et réglementation sur les substances contrôlées ou sensibles.”*

**Analyse 01 :** Le domaine pharmaceutique est confronté à une multitude de problèmes et contraintes et surtout dans l’approvisionnement international, ces derniers peuvent être résumés selon leurs

racines, et elles peuvent être : géopolitiques, conflits économiques, réglementaires et des normes de qualité.

**2. Question 02 : Quelles stratégies mettez-vous en place pour surmonter cette (ces) contrainte(s) géopolitique(s) et réglementaire(s) ?**

**Réponse 02** : *“Face à ces contraintes potentiels, le groupe SAIDAL a mis en œuvre plusieurs stratégies préventives dont : augmentation des stocks de sécurité des matières premières risquant d’une future contrainte et suivi continue de ce dernier, homologuer d’autre fournisseur afin d’éviter la de potentiels fournisseurs monopolistiques et parfois même l’augmentation des délais d’approvisionnement théoriques.”*

**Analyse 02** : Pour une démarche préventive qui a pour objectif principale d’éviter de potentiels problèmes dans l’approvisionnement international des MP, plusieurs démarches ont été prises en considération telle que l’augmentation des stocks de sécurité des MP qui peuvent être influencées par ces derniers et aussi une diversification de fournisseurs histoire d’éviter des potentiels fournisseurs monopolistiques dans la short-list de l’entreprise dans le moyen terme.

**3. Question 03** : **Avez-vous déjà rencontré des problèmes dans l’approvisionnement des matières premières à cause d’un problème géopolitique ?**

**Réponse 03** : *“Oui cela représente une partie de notre processus de travail, on a déjà rencontré des soucis dans l’approvisionnement des matières premières à cause d’une racine géopolitique comme : marchandise d’origine Espagnol venant d’un fournisseur non-espagnol, les acquisitions ont été gelées suite à une décision présidentielle qui est la suspension des relations avec le Royaume d’Espagne, interdiction de Transbordement du navire du fournisseur via port du Maroc et la guerre de GAZA qui a causé le changement de la traversé des navires venant d’Asie au lieu de passer par la mer rouge, il passe par l’Afrique du sud, le délai de trajet est passé de 30 jours à 70 jours”*

**Analyse 03** : Les problèmes dans l’approvisionnement international des matières premières font une partie pertinente dans le processus de travail de l’entreprise et qui ont un objectif de les surmonter d’une manière et d’une autre.

**4. Question 04 : Si oui, ce(s) problème(s) géopolitique(s) a-t-il (ont-ils) déjà provoqué des ruptures de stock des matières premières ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?**

**Réponse 04 :** *“Oui ces problèmes géopolitiques ont déjà provoqué des ruptures de stock des matières premières. Afin de surmonter et éviter de futures ruptures, on a mis en place deux principales stratégies, la première consiste à augmenter le stock de sécurité des matières venant d’un pays touché par ces problèmes et la deuxième consiste à faire un achat urgent afin d’assurer la continuité de la production.”*

**5. Question 05 : Avez-vous déjà rencontré un problème dans l’approvisionnement international des matières premières à cause d’une racine réglementaire ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?**

**Réponse 05 :** *“Oui, on a déjà rencontré plusieurs problèmes dans l’approvisionnement international des matières premières à cause d’une racine réglementaire, les plus récents cas sont ; pour l’international on trouve le cas de la Chine, elle a pris une décision d’arrêter l’exportation de certaines Matières premières cas de KCL (chlorure de potassium). Par rapport au niveau national, on a déjà été face à une actualisation du tarif douanier à 10 chiffres au lieu de 08 chiffres impactant les délais de la pré domiciliation des dossiers bancaires par leur système. Parlant des stratégies mises en place pour les surmonter d’un point de vue de notre département, les solutions restent les mêmes avec la question d’avant.”*

**6. Question 06 : De quelle manière l’entreprise SAIDAL adapte-t-elle sa gestion de la relation fournisseurs face à des situations de tension affectant l’environnement international ?**

**Réponse 06 :** *“Parlant des tensions internationales, le Groupe SAIDAL a subi ces dernières années plusieurs soucis internes à cause d’une telle racine, mais d’un point de vue de notre département les stratégies restent toujours les mêmes qu’on les a déjà cités dans la réponse de la quatrième question”*

**Analyse 04 & 5 & 06 :** D’un point de vue du département dispatch planer et régulation, quel que soit la racine du problème confronté dans l’approvisionnement des MP à l’international, la démarche sera toujours la même qui consiste en première position de passer vers un achat urgent

en cas de rupture et deuxièmement de réajuster le niveau des stocks de sécurité selon les nouveaux délais d'approvisionnement sur le moyen terme.

#### 7. Question 07 : Comment mesurez-vous la performance des achats (KPI) ?

**Réponse 07 :** *“D’un point de vue du département dispatch planer et régulation, on pourrait mesurer la performance d’achat à travers de principales points, qui sont ; premièrement “Temps entre la commande et la livraison effective” qui est le délai de réapprovisionnement et deuxièmement chose qui est très rare, qui est la conformité de MP livrés”*

**Analyse 07 :** On peut constater une absence d’une mesure de performance rigoureuse interdépartementale.

#### 8. Question 08 : Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?

**Réponse 08 :** *“Au sein de SAIDAL, le processus de logistique amont est vraiment impacté par des contraintes et problèmes d’une racine extérieurs ce qui impose une force majeure sur le groupe. En effet, il est impossible de maîtriser les décisions géopolitiques d’un pays, ni de contrôler les exigences réglementaires internationales, on est obligé de nager et suivre le même courant.”*

**Analyse 08 :** Les crises et les problèmes que l’approvisionnement international des MP sont dû souvent à des racines de troisième force externe de l’environnement de l’entreprise, que ce soit le micro ou bien macro de cette dernière. Tant dis que l’objectif principal est de les surmonter à travers un modèle standard de gestion de ces derniers.

#### 9. Question 09 : Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?

**Réponse 09 :** *“D’un point de vue du département dispatch planer et régulation, j’aimerais bien en première position avoir un logicielle plus performant et qui réponde à nos besoins, respecter les objectifs de vente et finalement une maintenance plus performante”*

**Analyse 09 :** L’essentiel besoin du département dispatch planer et régulation est le partage d’information entre les deux parties prenantes dont le service approvisionnement et les différents

sites de production, donc un logiciel plus performant est un système qui facilite ce partage d'information entre eux facilement. Par rapport à une maintenance plus performante, cette dernière joue un rôle crucial dans le processus de la transformation des matières premières en produits finis, autrement dit la création de valeur de cette activité, la continuité de cette dernière demande une maintenance performante. Si cette condition est respectée, la création de valeur va toucher son prime, qui veut dire une réponse exacte en termes de quantité et surtout de délais à la demande du service commercial, et aussi elle conduit à un autre indicateur qui est l'absence de péremption des matières premières tant dis que les matières premières ont été déjà traduit pas ce besoin commercial (Approche Marché-Approche de production Pull).

### **2.2 Interviewé 02 : Responsable département transit**

Dans cette partie, le responsable du département transit se présente dans le premier axe et le deuxième axe examine comment l'entreprise gère les contraintes douanières afin de réduire les délais de transit, limiter les coûts d'approvisionnement et améliorer la performance de sa chaîne logistique.

#### **➤ 2.2.1 Axe 01 : Profil et expérience de l'interviewé**

**1. Question 01 : Pourriez-vous, vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?**

**Réponse 01** : *“Je m'appelle Boualam. Je suis diplômé en tant que déclarant en douane, un diplôme délivré par la Chambre de Commerce en 2001/2002. J'ai rejoint le groupe SAIDAL en octobre 2008 au sein du service transit, où j'ai travaillé en tant que déclarant en douane. Par la suite, je me suis orienté vers les activités liées au shipping. Mon rôle consiste à assurer le suivi de la marchandise depuis le port de chargement jusqu'au port de déchargement quel que soit l'incoterm, ainsi que sa livraison vers les différents sites de SAIDAL. Je veille également à l'ouverture des dossiers de transit et à l'assurance de la marchandise, cette dernière étant systématiquement assurée par SAIDAL, quel que soit l'Incoterm appliqué.”*

**2. Question 02 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?**

**Réponse 02** : *“J'ai intégré le groupe SAIDAL en octobre 2008, ce qui représente aujourd'hui 17 années d'expérience.”*

**Analyse 01 & 02 :** Le rôle du département transit consiste principalement à assurer le transit des matières premières importées des ports et aéroports nationaux et le post-acheminement de ces dernières aux sites de livraisons. Parlant de l'expérience personnelle de l'interviewé, cette dernière montre et témoigne d'un parcours cohérent par rapport au poste actuel avec une expérience solide, une bonne connaissance du secteur et de l'entreprise en elle-même et un rôle actuel à forte valeur ajoutée à la chaîne logistique de l'entreprise.

**3. Question 03 : Comment votre service contribue-t-il à la performance globale de l'entreprise?**

**Réponse 03 :** *“Notre performance est de réduire les délais d'acheminement, d'éviter les surcoûts liés aux retards (les frais de surestarie ou de magasinage), et d'assurer une livraison fluide vers les différents sites de SAIDAL.”*

**Analyse 03 :** À travers ces derniers, le département transit contribue directement à la continuité de la production et à la réduction des coûts directs logistiques, qui fait une partie pertinente de la chaîne logistique de l'entreprise, l'amélioration de la performance de cette dernière joue un rôle important dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

**4. Question 04 : Quel est l'élément déclencheur qui conduit le début du processus de travail de votre service ?**

**Réponse 04 :** *“Le processus commence dès que le service approvisionnement passe la commande et nous transmet avec le service financier les documents d'expédition et parfois d'autres documents nécessaires pour l'opération. À partir du chargement de la marchandise du port/aéroport d'expédition, je prends en charge le suivi complet de la marchandise.”*

**Analyse 04 :** Le processus transit fait une partie pertinente de la chaîne logistique de l'entreprise, le processus de travail de ce dernier débute lors du chargement de la marchandise dès qu'il y a l'expédition quel que soit le moyen de transport (souvent maritime ou bien aérien). Les documents nécessaires pour l'opération de transit sont transmis par le service approvisionnement (document venant du fournisseur) et service financier (document de paiement des droits de douane).

➤ **2.2.2 Axe 03 : Gestion des contraintes douanières pour l’amélioration des délais et la réduction des coûts**

**1. Question 01 : En quoi consiste la performance chez le service transit ?**

**Réponse 01 :** *“La performance du service transit est tout simplement de livrer la marchandise au bon moment, dans les délais les plus courts possibles au moindre coût.”*

**Analyse 01 :** La performance du département transit dépend de trois points essentiels qui sont : Assurer le transit et le post-acheminement au bon moment et dans des bonnes conditions, dans les délais les plus courts au moindre coût, tout en évitant des coûts liés aux erreurs et pénalités douanières de retard afin d’assurer la continuité de la production qui représente une partie pertinente de la chaîne logistique.

**2. Question 02 : Avez-vous déjà fait face à des obstacles lors du transit de matières premières à cause des tensions géopolitiques ou encore des soucis réglementaires ?**

**Réponse 02 :** *“Oui, on a déjà fait face à des obstacles lors du transit de matières premières à cause des tensions géopolitiques ou encore des soucis réglementaires. Un cas marquant a été la rupture des relations diplomatiques avec l’Espagne. Suite à cette décision, nous avons dû arrêter immédiatement toutes les opérations avec notre fournisseur. Cela a bloqué des marchandises en phase de transit, interrompu nos flux logistiques, et nous a obligés à réagir en urgence pour dédouaner la marchandise qui est déjà arrivée et d’origine espagnol mais d’un fournisseur non-espagnol. Sur le plan réglementaire, il nous arrive régulièrement de faire face à des retards en douane, notamment à cause de documents manquants, de changements dans les procédures d’importation, ou de contrôles renforcés sur certaines matières premières sensibles. Chaque pays a ses propres exigences, et leur évolution constante demande une vigilance permanente de notre part.”*

**Analyse 02 :** Le processus de travail du service transit risque des contraintes géopolitiques et réglementaires, prenant l’exemple du cas de matière d’origine Espagnol et aussi d’autres contraintes d’une racine réglementaire telle que des changements dans les procédures douanières.

**3. Question 03 : Quelles sont les principales contraintes logistiques et/ou douanières internationales qui impactent l'approvisionnement de matières premières ?**

**Réponse 03 :** *“Parlant des contraintes logistiques, actuellement, environ 90 % des flux logistiques internationaux passent par le transport maritime ou aérien. L'Algérie ne disposant pas d'un pavillon national suffisamment développé, notamment en matière de fret aérien, cela engendre une forte dépendance aux compagnies étrangères. Par exemple, si une marchandise doit être expédiée par voie aérienne, les compagnies algériennes ne disposent pas des moyens logistiques nécessaires (les avions cargos) pour assurer ce service. Par conséquent, nous sommes en train de travailler avec des compagnies étrangères. Cela entraîne non seulement un surcoût logistique, mais aussi un allongement des délais. En effet, l'avion étranger ne provient pas directement du pays d'origine de la marchandise, il devra d'abord retourner dans son pays d'origine avant de livrer en Algérie, ce qui rallonge considérablement les délais d'acheminement. Passant aux contraintes douanières, parmi les principales difficultés rencontrées figurent les contraintes douanières, souvent caractérisées par des procédures longues, complexes et parfois peu digitalisées. À cela s'ajoute un manque criant de moyens de manutention modernes dans certains ports et aéroports, ce qui ralentit le traitement des marchandises. De plus, l'insuffisance de systèmes informatisés performants (notamment des logiciels de gestion douanière et logistique) entraîne ainsi des retards et des surcoûts. ”*

**Analyse 03 :** Bien que le service transit risque des contraintes géopolitiques et réglementaires, ce dernier risque aussi d'autres contraintes logistiques et ou bien douanières national et international, pour les contraintes logistiques, on trouve des contraintes plus national qu'international qui se résume en absence des infrastructures portuaires suffisantes, aussi l'absence d'une solide compagnie aérienne Algérienne (Absence d'avion-cargo) afin d'assurer le transport de ces derniers dans les plus brefs délais avec une grande capacité et au moindre risque, tant dis que les compagnies aérienne internationales qui l'ont mais ces dernières doivent retourner à leurs pays d'origine avant de livrer cette dernière, cette action présente des risques potentiels pour la matière importée à cause des multitudes opérations de manutention (chargement et déchargement) et aussi l'augmentation des délais d'approvisionnement.

**4. Question 04 : Quelle procédure l’entreprise met-elle en place pour garantir la disponibilité des documents requis à l’arrivée de la matière première ?**

**Réponse 04 :** *“Pour garantir la disponibilité des documents requis à l’arrivée de la matière première, l’entreprise met en place une coordination en amont avec le service financier et service approvisionnement qui se chargent de transmettre l’ensemble des documents nécessaires (facture commerciale, liste de colisage, certificat d’origine, etc.) dès qu’ils sont disponibles et surtout avant l’arrivée de la marchandise au service transite, afin d’éviter tout blocage ou retard au niveau des douanes.”*

**Analyse 04 :** Les documents nécessaires pour l’opération de transit des matières sont transmis d’une manière systématique à ce service dès qu’ils sont disponibles au niveau de service d’approvisionnement et le service financier, ces derniers doivent être disponibles avant l’arrivée des matières premières afin d’éviter des coûts douaniers liés aux retards.

**5. Question 05 : Quelles stratégies mettez-vous en place pour surmonter les contraintes d’exigences douanières ?**

**Réponse 05 :** *“Une préparation en amont des documents requis (facture, certificat d’origine, fiche technique, etc.) est systématiquement assurée en collaboration avec le service approvisionnement et le service financier, afin de garantir leur disponibilité à temps.”*

**Analyse 05 :** Selon l’interviewé, la présence d’un dossier complet de transit est un élément nécessaire car en présence de ce dernier tout ira bien.

**6. Question 06 : Quels sont les avantages pour l’entreprise SAIDAL d’avoir le statut d’Opérateur Économique Agréé (OEA) ?**

**Réponse 06 :** *“En tant que OEA, SAIDAL bénéficie de procédures douanières plus fluides, telles que des contrôles réduits sur les documents et les marchandises, des visites douanières au niveau des locaux de l’entreprise ce qui accélère les opérations d’importation.”*

**Analyse 06 :** Le statut Operateur Économique Agréé est une élément clé de la performance globale de l’entreprise car ce dernier assure une opération de transit plus fluide, avec des délais réduits.

**7. Question 07 : Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?**

**Réponse 07 :** *“Pour être sincère avec vous je n'ai pas d'idée théorique bien détaillée sur ceci, chose qui ne me permet pas de juger la performance actuelle de cette dernière.”*

**Analyse 07 :** Selon cette réponse, l'interviewé n'est pas en mesure de répondre à cette question.

**8. Question 08 : Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?**

**Réponse 08 :** *“Par rapport aux changement et améliorations que je voudrais apporter dans ce dernier, on trouve deux, la première est que le besoin sera exprimé à temps et deuxièmement d'assurer une certaine flexibilité par rapport aux nouvelles exigences douanières par les autres services”*

**Analyse 08 :** Afin d'assurer une performance globale du processus d'approvisionnement de l'entreprise, il est essentiel d'exprimer des besoins à temps, afin d'assurer l'acheminement de ces matières dans les meilleurs délais et aussi d'assurer une certaine flexibilité aux nouvelles exigences douanières (les documents nécessaires) par le service d'approvisionnement et le service financier.

### **2.3 Interviewé 03 : Responsable département achat et approvisionnement**

Dans cette partie, le responsable département achat et approvisionnement se présente dans le premier axe et le deuxième axe permet d'analyser comment les instabilités géopolitiques et les contraintes réglementaires impactent l'approvisionnement et comment ces facteurs influencent les choix stratégiques et opérationnels liés aux fournisseurs et aux marchés d'origine.

#### **➤ 2.3.1 Axe 01 : Profil et expérience de l'interviewé**

**1. Question 01 : Pourriez-vous, vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?**

**Réponse 01 :** *“Je me présente Mme HAINA ZAHOUA. Je suis diplômé en Licence en Commerce International à l'université de Dely Brahim. J'étais recrutée en septembre 2003 en qualité chargée d'étude Niveau 2 au niveau de la direction Transit du Groupe SAIDAL après j'étais mutée à la direction des achats et approvisionnement du site El Harrach du Groupe SAIDAL- EX filiale biotic*

*exactement Service des achats locaux, en suite Coordinatrice de la Qualité au niveau de la même direction pour obtention de certificat (ISO 9001/2000). En final Chef de service des achats étrangers toujours dans la même direction. En Mai 2016 j'étais muté à la direction des opérations, et j'y suis toujours à ce jour afin d'assurer les flux des approvisionnements internationaux au niveau central (direction générale) de tous les sites de production du GROUPE SAIDAL de la Direction des Opérations/Supply chain."*

### **2. Question 02 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?**

**Réponse 02 :** *"J'ai 22 ans d'expérience professionnelle dans le domaine des Achats et approvisionnement au sein de l'entreprise SAIDAL."*

**Analyse 01 & 02 :** Le rôle du département achat et approvisionnement est principalement d'assurer les besoins en matière de flux des approvisionnements internationaux de tous les sites de production du Groupe SAIDAL. Parlant de l'expérience personnelle de l'interviewée, cette dernière démontre et témoigne d'un parcours riche, évolutif et cohérent par rapport au poste actuel avec une expérience solide en matières des différents maillons du processus d'approvisionnement amont avec une bonne maîtrise du secteur et de l'entreprise en elle-même et un rôle actuel à forte valeur ajoutée.

### **3. Question 03 : Comment votre service contribue-t-il à la performance globale de l'entreprise ?**

**Réponse 03 :** *"La fonction Achat joue donc un rôle primordial. Chargée de fournir les composants essentiels soit en matières premières, articles de conditionnement et consommables de production à la production tout en veillant à la réduction des coûts et à la bonne gestion des stocks et elle participe aussi à la rentabilité de l'entreprise. Elle opère sur le plan financier, commercial et stratégique."*

**Analyse 03 :** Le département achat et approvisionnement joue un rôle crucial dans la performance globale de l'entreprise, car ce dernier représente un élément clé dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Ce dernier est le fournisseur interne des sites de production, donc il représente les inputs du processus de la création de la valeur de l'entreprise, qui est l'élément clé de cette dernière.

**4. Question 04 : Quel est l’élément déclencheur qui conduit le début du processus de travail de votre service ?**

**Réponse 04 :** *“Le processus commence dès que le service département dispatch planer et régulation définit et précise le besoin en matières premières”*

**Analyse 04 :** Le processus de travail du département achat et approvisionnement dépend directement de celui du département dispatch planer et régulation, car les informations de base préviennent de ce dernier.

**➤ 2.3.2 Axe 02 : Impact des problèmes géopolitique et réglementaire sur l’approvisionnement en matières premières**

**1. Question 01 : Quelles sont les principales contraintes géopolitiques et réglementaires internationales qui impactent l’approvisionnement international des matières premières dans le domaine pharmaceutique d’une manière générale ?**

**Réponse 01 :** “Les principales contraintes géopolitiques et réglementaires internationales qui impactent sur l’approvisionnement sont les suivants :

- *La note émise par l’association professionnelle des banques et des établissements financiers (ABEF) dans laquelle les autorités algériennes avaient suspendu la domiciliation bancaire pour les opérations de commerce extérieur de produits et services en provenance ou d’origine Espagne. Une décision qui avait suivi de gel traité d’amitié de bon voisinage et de coopération entre les deux pays depuis 2022 en raison de tensions politiques avec l’Espagne.*
- *Dans le cadre des opérations de commerce extérieur, a été décidé de refuser toute opération de domiciliation par les contrats de transport qui prévoient le transbordement/transit par les ports marocains. L’ABEF avait adressé aux banques une note interdisant toute opération de domiciliation pour les marchandises transitant par les ports marocains.*
- La suspension de l’Agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) par les autorités algériennes.*

*- l'arrêté du 08/05/2011 relatif à l'interdiction d'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux dessinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie.*

*- La note des douanes relatifs au journal officiel de république Algérienne N°024 du 26/2/2024 qui stipule que la durée maximale de séjour des marchandises dans l'entrepôt est fixée à 08 jours au lieu 21 jours à compter de la date d'arrivée de cette dernière ce qui a engendré des amendes douanières énorme.*

*- La Guerre en UKRAINE.”*

**Analyse 01 :** Le domaine pharmaceutique est soumis à plusieurs contraintes nationales et internationales, pour le niveau national on trouve des contraintes principalement des réglementaires dû à des décisions que ce soit politiques/géopolitiques et des décisions douanières qui peuvent influencer directement la performance globale de l'entreprise.

**Question 02 :** Quelles stratégies mettez-vous en place pour surmonter cette (ces) contrainte(s) géopolitique(s) et réglementaire(s) ?

**Réponse 02 :** “Les stratégies mettent en place pour surmonter les contraintes suscitées :

*- Construire des chaînes d'approvisionnements résilientes, cela implique de diversifier les fournisseurs et les marchés pour réduire la dépendance ou l'égard d'une seule source ou d'une seule région. L'entreprise peut minimiser l'impact des perturbations politiques.*

*- Elaboration de plan d'urgence est cruciale pour gérer les risques politiques. L'entreprise doit identifier des fournisseurs alternatifs, des itinéraires de transport et des installations de stockage en cas de perturbation.”*

**Analyse 02 :** Dans la démarche de prévoir et éviter de futures ruptures en chaîne d'approvisionnement le département achat et approvisionnement a mis deux principales démarches afin d'éviter ces risques potentiels à travers la diversification des marchés (région) et des fournisseurs dans l'objectif d'éviter tout futur pouvoir de monopolistique, et aussi d'accéder à un achat urgent en cas de rupture de stock.

**3. Question 03 :** Avez-vous déjà rencontré des problèmes dans l'approvisionnement international des matières premières à cause d'un problème géopolitique ?

**Réponse 03 :** *“oui, nous avons déjà rencontré des problèmes dans l’approvisionnement international des matières premières à cause d’un problème géopolitique”*

**4. Question 04 :** **Si oui, ce(s) problème(s) géopolitique(s) a-t-il (ont-ils) déjà provoqué des ruptures de stock des matières premières ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?**

**Réponse 04 :** *“Oui ce problème géopolitique a provoqué une rupture des matières premières surtout pour des fournisseurs en situation monopolistique. La stratégie qui a été mise en place c’est d’homologuer d’autres fournisseurs, afin d’optimiser la chaîne d’approvisionnement.”*

**Analyse 03&04 :** L’approvisionnement international des matières premières du groupe SAIDAL est influencé par des problèmes géopolitiques qui ont causé des ruptures de stocks en matières premières. Afin de surmonter ces ruptures l’entreprise a mis en place une stratégie d’homologuer de nouveaux fournisseurs pour éviter et surmonter la situation monopolistique d’un fournisseur.

**5. Question 05 :** **Avez-vous déjà rencontré un problème dans l’approvisionnement international des matières premières à cause d’une racine réglementaire ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?**

**Réponse 05 :** *“Oui on a rencontré une rupture de matière d’une racine réglementaire exemple changement du site de fabrication par des fournisseurs ou de source de fabrication pour les API (principes actifs) nécessitant de fournir tous les documents réglementaires exigés par la direction des affaires réglementaires comme le DMF, GMP.CEP, La lettre d’accès.... etc. La stratégie mise en place c’est de procéder à la réalisation des trois lots de validation conformément à notre procédure interne, afin de l’intégrer dans la short-List après l’étude de stabilité et l’assurance de la conformité des produits objet des changements suscités.”*

**Analyse 05 :** Le changement de site de production nécessite un nouveau certificat d’origine du produit et aussi une nouvelle fiche technique de ce dernier, deux éléments essentiels dans la procédure d’importation des matières premières en Algérie. Afin de valider les informations déjà mentionnées dans la fiche technique du produit, il est essentiel d’accéder à une validation de trois lots (échantillonnage) dans les laboratoires de SAIDAL, cette démarche pourrait causer une perturbation dans la production des produits.

**6. Question 06 : De quelle manière l'entreprise SAIDAL adapte-t-elle sa gestion de la relation fournisseurs face à des situations de tension affectant l'environnement international ?**

**Réponse 06 :** *“Avec le respect des clauses du cahier des charges et les clauses contractuelles.”*

**Analyse 06 :** En ce qui concerne la gestion de la relation fournisseurs face à des situations de tension, y'a pas une démarche à suivre mais plutôt c'est à cas par cas et ça dépend du contrat et la négociation de ce dernier.

**7. Question 07 : Comment mesurez-vous la performance des achats (KPI) ?**

**Réponse 07 :** *“La performance des achats (KPI) est mesurée par le critère suivant : La maîtrise des coûts, Cette dimension prend en compte les économies réalisées sur le prix d'achat, la négociation avec les fournisseurs et l'optimisation des coûts de possession.”*

**Analyse 07 :** La performance des achats au sein du groupe SAIDAL dépend principalement de la maîtrise des coûts d'achat, tenant en compte la marge réalisée lors de la négociation.

**8. Question 08 : Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?**

**Réponse 08 :** *“La performance du processus amont est globalement satisfaisante. Les approvisionnements sont bien gérés, mais des améliorations restent possibles, notamment sur les coûts d'approvisionnement totaux.”*

**Analyse 08 :** D'une façon générale le processus d'approvisionnement à l'international des matières premières est dans la bonne voie, juste il nécessite quelque changement principalement la diminution des coûts d'acquisition des matières premières.

**9. Question 09 : Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?**

**Réponse 09 :** *“Intégrer la comptabilité analytique, afin de calculer toutes les charges directes et indirectes notamment celles liées à l'achat pour une meilleure gestion des coûts et d'en sortir des indicateurs de performance achat. Ajouter un service “logistique retour” qui se charge de traiter*

*toutes réclamations où anomalies qui vont en aval du processus achat (coordination entre le service approvisionnement / service contrôle et qualité par exemple).”*

**Analyse 09 :** Le coût d’acquisition est un élément crucial dans le processus d’approvisionnement international des matières premières, l’intégration d’une comptabilité analytique a ce dernier va mieux permettre de mieux les gérer afin d’exploiter sa performance globale. Aussi l’intégration d’un nouveau département qui se charge de la logistique et des retours des réclamations ou bien des anomalies liées directement aux matières premières.

#### **2.4 Interviewé 04 : Responsable département homologation et gestion des stocks**

Dans cette partie, le responsable département achat et approvisionnement se présente dans le premier axe et le deuxième axe porte sur les stratégies mises en œuvre par l’entreprise pour sélectionner, homologuer et gérer ses fournisseurs dans un environnement international complexe.

##### **➤ 2.4.1 Axe 01 : Profil et expérience de l’interviewé**

**1. Question 01 : Pourriez-vous, vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de l’entreprise ? Réponse 01 :** *“Je vous présente je suis Djemil Aboubaker. J’ai 43 ans. J’ai obtenu une licence en sciences commerciales spécialité marketing à l’Université d’Alger. J’ai commencé à SAIDAL en 2009 en tant cadre des achats au niveau d’une filiale du Groupe, où j’ai appris les bases de la gestion et le flux d’approvisionnement. Ensuite, j’ai rejoint en premier l’équipe après la création d’une nouvelle direction Supply Chain au niveau central après réorganisation du Groupe, où j’ai planifié et coordonné des lancements d’intrants. Actuellement, je suis chef du département d’homologation des fournisseurs du Groupe SAIDAL, où j’homologue des nouveaux fournisseurs et évaluer des fournisseurs habituels. Mon rôle consiste à garantir que tous les inputs, matières premières ou articles de conditionnement répondent à nos exigences avec moins de coût.”*

##### **2. Question 02 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?**

**Réponse 02 :** *“Depuis 16 ans”*

**Analyse 01 & 02 :** Cette présentation met en avant un parcours professionnel solide et progressif dans le domaine des achats et de la supply chain pharmaceutique et surtout la connaissance détaillée

de l’entreprise. Il met en évidence une expertise dans les processus d’évaluation et de sélection des fournisseurs, en visant à la fois la conformité et la maîtrise des coûts.

**3. Question 03 : Comment votre service contribue-t-il à la performance globale de l’entreprise?**

**Réponse 03 :** *“C’est d’assurer que notre chaîne d’approvisionnement est fiable et que les fournitures répondent aux besoins techniques.”*

**Analyse 03 :** La réponse souligne l’importance stratégique essentielle du service dans les performances globales de l’entreprise, notamment en ce qui concerne la fiabilité de la chaîne d’approvisionnement et la conformité technique des fournitures. En veillant à ce que les matières premières et les articles de conditionnement respectent les spécifications techniques établies, ce service joue un rôle direct dans la qualité des produits finis, la sécurité des patients et la conformité aux normes réglementaires.

**4. Question 04 : Quel est l’élément déclencheur qui conduit le début du processus de travail de votre service ?**

**Réponse 04 :** *“nous organisons une réunion au cours de laquelle nous exprimons nos besoins en matières premières et en articles de conditionnement. Suite à ces réunions de coordination, notre service entame la recherche de fournisseurs capables de nous approvisionner en produits nécessaires à long terme ”*

**Analyse 04 :** La réponse met en évidence une démarche organisée et structurée, où le processus de travail du service débute par une réunion de coordination interservices. Cette réunion joue un rôle clé dans l’identification et la formalisation des besoins en matières premières et articles de conditionnement. Elle constitue l’élément déclencheur des activités du service homologation, qui démarre ensuite la prospection de fournisseurs potentiels. Ce mode de fonctionnement révèle une logique d’anticipation à long terme, visant à sécuriser l’approvisionnement sur toute la durée de l’année.

**➤ 2.4.2 Axe 04 : Stratégies de sélection, d’homologation et de gestion des fournisseurs dans un contexte d’approvisionnement international**

**1. Question 01 :** Quelles sont les principales démarches mises en œuvre par l’entreprise pour la prospection et l’identification de nouveaux fournisseurs à l’échelle internationale ?

**Réponse 01 :** *“Procéder à la prospection des fournisseurs potentiels à travers des foires nationales et internationales, suite à des visites des fournisseurs au Groupe SAIDAL, suite à des recherches sur le net en constituant une base de données de fournisseurs potentiels, suite à nos fournisseurs qui nous oriente à d’autre fournisseur”*

**Analyse 01 :** L’entreprise adopte une approche multicanale pour identifier de nouveaux fournisseurs internationaux. Elle combine la participation à des foires, les visites de fournisseurs, la recherche en ligne et les recommandations de partenaires existants. Cette stratégie proactive et structurée permet de diversifier les sources d’approvisionnement, de sécuriser la chaîne logistique et de limiter les risques de dépendance.

**2. Question 02 :** Quel est le processus utilisé pour homologuer et shortlister de nouveaux fournisseurs ?

**Réponse 02 :** *“Le processus d’agrément des fournisseurs se déroule en 05 phases :*

- *Phase 1 : Priorisation, prospection, sélection des fournisseurs et évaluation des documents réglementaire,*
- *Phase 2 : Analyse des échantillons des MP et AC reçus,*
- *Phase 3 : Audit fournisseur,*
- *Phase 4 : Lancement des lots de validation*
- *Phase 5 : Établissement et approbation de la décision d’agrément des fournisseurs. Lorsque l’offre technique du fournisseur correspond à nos besoins techniques en matière première et qu’elle est validée, le fournisseur sera shortlisté pour la suite du processus de sélection.”*

**Analyse 02 :** L’entreprise applique un processus d’homologation structuré en cinq phases, allant de la sélection initiale à l’approbation finale. Ce processus rigoureux, incluant l’analyse technique, l’audit et les tests de validation, permet de garantir la conformité, la qualité et la fiabilité des fournisseurs. La short-List est établie uniquement lorsque l’offre technique répond parfaitement aux besoins, assurant ainsi un choix stratégique et sécurisé.

**3. Question 03 :** Comment évaluez-vous la fiabilité des offres techniques de ces derniers ?

**Réponse 03 :** *“Lors de la phase 3 du processus d'agrément des fournisseurs, qui correspond à l'audit fournisseur, nous recueillons plusieurs informations essentielles. Celles-ci incluent : le secteur et le domaine d'activité du fournisseur, la liste des produits fabriqués par son entreprise, ainsi que les informations juridiques telles que le Numéro d'Identification Fiscale (NIF), le numéro de Registre de Commerce, les coordonnées (notamment le numéro de téléphone), et enfin, le chiffre d'affaires annuel des trois dernières années. Lors de la phase 4 du processus d'agrément, appelée lancement des lots de validation, il s'agit de vérifier la matière première que l'on souhaite acquérir. Pour ce faire, une quantité définie est commandée afin de réaliser trois lots de validation. Ces essais permettent d'évaluer la qualité, la conformité réglementaire et la compatibilité de la matière avec les exigences de production.”*

**Analyse 03 :** La réponse met en lumière un processus d'évaluation structuré et rigoureux, réparti sur deux phases essentielles du processus d'agrément. Lors de l'audit fournisseur (phase 3), l'entreprise adopte une approche approfondie en recueillant des informations techniques, juridiques et financières, qui permettent d'évaluer la capacité opérationnelle, la légitimité légale et la stabilité économique du fournisseur. Ces éléments sont fondamentaux pour juger de la fiabilité à long terme d'un partenaire potentiel. Ensuite, lors du lancement des lots de validation (phase 4), l'évaluation se concrétise par des tests en conditions réelles, à travers la fabrication de trois lots à partir de la matière première concernée. Cette étape permet de vérifier la qualité technique, la conformité réglementaire et l'adéquation avec les standards de production pharmaceutique. L'entreprise adopte une méthode complète, intégrant à la fois des données objectives et des validations pratiques, garantissant un niveau élevé de fiabilité des offres techniques retenues.

**4. Question 04 :** **Une fois la short-List des fournisseurs établis, quelle procédure suivez-vous pour sélectionner le fournisseur final (fournisseur attribué au marché) ?**

**Réponse 04 :** *“Une fois la short-List des fournisseurs établis, en cas de besoin en matière première, un appel d'offres restreint est lancé uniquement auprès des fournisseurs figurant sur cette liste restreinte.”*

**5. Question 05 :** **Quelle est la démarche ou méthode à suivre afin d'attribuer le marché à un seul fournisseur ?**

**Réponse 05 :** *“la démarche ou méthode à suivre afin d'attribuer le marché à un seul fournisseur à travers une évaluation avec un tableau comparatif des offres.”*

**Analyse 04&05 :** Les réponses décrivent une procédure de sélection des fournisseurs finalistes basée sur une approche rigoureuse et compétitive. Après l'établissement de la short-List, l'entreprise lance un appel d'offres restreint, limitant la compétition aux fournisseurs préalablement présélectionnés, ce qui optimise le processus en se concentrant sur des partenaires déjà validés. Cette méthode garantit une meilleure maîtrise du marché et réduit les risques liés à la qualité ou à la fiabilité. La décision finale d'attribution repose ensuite sur une évaluation comparative des offres, réalisée à l'aide d'un tableau comparatif (voir annexe 3.3). Ce dispositif permet d'analyser objectivement les propositions selon le critère prix. Cette démarche favorise une prise de décision éclairée et transparente

### **6. Question 06 : Y aurait-il des pays avec lesquels l'entreprise évite de collaborer en matière d'approvisionnement pour des raisons particulières ?**

**Réponse 06 :** *“Oui, l'entreprise applique certaines restrictions dans le choix de ses partenaires d'approvisionnement. Par exemple, l'entité sioniste ne fait l'objet d'aucune collaboration commerciale ou industrielle avec le Groupe SAIDAL.”*

**Analyse 06 :** La réponse montre que l'entreprise applique une politique stricte de sélection des partenaires d'approvisionnement, intégrant des considérations géopolitiques et éthiques dans ses choix. En excluant formellement toute collaboration commerciale ou industrielle avec certains pays, comme l'entité sioniste, le Groupe SAIDAL montre une prise en compte des enjeux politiques et diplomatiques dans sa stratégie d'approvisionnement.

### **7. Question 07 Existe-t-il des matières premières pour lesquelles vous dépendez fortement d'un fournisseur unique ? Si oui, quelle est la démarche adaptée pour ce type de fournisseur ?**

**Réponse 07 :** *“Oui, effectivement, cela concerne principalement les matières premières classées comme substances à usage restreint ou réglementé comme les stupéfiants ou psychotropes. Dans ce cas, il n'y a pas de démarche spécifique à suivre, car nous dépendons d'un fournisseur en situation de monopole.”*

**Analyse 07 :** La réponse met en évidence une dépendance à l'égard de certains fournisseurs uniques, notamment pour des matières premières sensibles ou réglementées, telles que les stupéfiants et les psychotropes. Ce type de produits est soumis à des réglementations strictes au

niveau national et international, ce qui restreint considérablement le nombre de fournisseurs agréés. L'entreprise se retrouve alors dans une relation de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur en situation de monopole, sans alternative directe ni démarche de substitution possible. Cette situation présente un risque stratégique majeur, notamment en cas de tensions géopolitiques, qui pourraient entraîner des ruptures de stock importantes. De telles perturbations peuvent impacter directement la continuité de la production pharmaceutique.

#### **8. Question 08 : Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?**

**Réponse 08 :** *“en tant que responsable du service d'homologation, je pense que le processus de logistique en amont fonctionne bien. Nous avons établi des règles strictes pour suivre et vérifier les matières premières dès qu'elles arrivent, ce qui est essentiel pour assurer la qualité des produits finis.”*

**Analyse 08 :** Le responsable du service d'homologation estime que la logistique amont est performante grâce à des règles strictes de suivi et de vérification des matières premières à leur réception. Cette rigueur garantit la qualité des intrants, essentielle pour la conformité des produits finis,

#### **9. Question 09 : Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?**

**Réponse 09 :** *“En tant que responsable du service d'homologation, je souhaite une meilleure coordination en amont. Il est essentiel que les besoins soient définis de manière claire et stable sur le long terme. Les changements fréquents après l'expression initiale nuisent à la cohérence du processus d'homologation et compliquent l'évaluation des fournisseurs.”*

**Analyse 09 :** Le responsable souligne que des besoins mal définis et modifiés fréquemment perturbent le processus d'homologation, ralentissent l'évaluation des fournisseurs et affectent la cohérence globale. Une meilleure coordination et une expression stable des besoins sont nécessaires pour améliorer la performance du processus d'approvisionnement.

### **Section 03 : Synthèse de l'étude et recommandations**

Après avoir présenté la méthodologie de recherche utilisée, les données collectées et leur analyse, et afin d'atteindre notre objectif et répondre à notre problématique, nous allons présenter dans cette section la synthèse de l'étude qualitative et suggestions et recommandations.

#### **1. Synthèse de l'étude qualitative :**

Notre recherche vise à évaluer comment l'approvisionnement international contribue à l'amélioration de la performance de la chaîne logistique des entreprises pharmaceutiques. C'est la problématique centrale de notre recherche. En menant des entretiens semi-directifs avec différents responsables de l'entreprise, nous avons pu analyser l'impact opérationnel de ce dernier sur la performance globale de l'entreprise.

Les résultats obtenus auprès des responsables nous ont permis de mieux comprendre l'utilité du service approvisionnement au sein du Groupe SAIDAL, dont on constate que les fonctionnalités de ce dernier semblent avoir une influence directe et positive sur la performance du groupe et que ce dernier joue un rôle essentiel en tant que pilier de l'entreprise dans son ensemble, en particulier en ce qui concerne le SCM.

Durant notre stage au sein du groupe industriel SAIDAL et à travers notre étude de cas par l'outil d'analyse et qualitatif par la récolte des données d'entretiens passés auprès des responsables, nous avons pu élaborer une synthèse générale en ressortant des résultats de recherche constituant une vue générale voire une idée d'ensemble sur notre thème qui se présente comme suit :

- Non suivi de l'évolution de la réglementation lors de la phase visualisation du portefeuille d'achat, processus amont, licence d'importation.
- Présence d'une dépendance à quelques fournisseurs qui cause des complications au niveau du processus amont en cas de problèmes externes.
- Procédures de dédouanement parfois lentes impactant sur les délais d'arrivée de la marchandise aux sites de production.
- L'organisme d'accueil ne dispose pas de comptabilité analytique ce qui limite les calculs des charges directes et indirectes entrant dans les coûts d'acquisition dans le processus achat et approvisionnement.

- Manque partiel des précisions de la planification dû à l’absence des progiciels tels que le “MRP”.
- L’entreprise rencontre des difficultés lors du processus provenant des flux administratifs.
- Les ruptures fréquentes des matières premières influencent directement la performance de l’entreprise.
- Non suivi du fournisseur par le groupe industriel, afin de vérifier sa stabilité comme lors de fermetures imprévues de l’exportation chinoise d’un type de matière première et aussi le changement du site de production du fournisseur qui peut causer parfois des ruptures de stock influençant la performance du groupe.
- Démarche *sourcing* est suivie selon une bonne structure et un bon déroulement.
- La décision finale d’attribution de marché à un fournisseur repose sur une évaluation comparative des offres, réalisée à l’aide d’un tableau comparatif, contenant un seul critère (Prix).
- Des solutions de remplacement sont envisagées par le groupe industriel en cas d’anomalie impactant le respect de ses engagements “ achats urgents ”.
- Le statut juridique de l’entreprise (OEA) donne des avantages d’approvisionnement concurrentiels en termes de dédouanement des matières premières à l’arrivée en territoire national.
- Capital humain expérimenté.
- La centralisation des achats et approvisionnements internationaux a permis la réduction des coûts, délais ainsi que les documents relatifs à l’achat.
- L’absence de partenariats entre le groupe SAIDAL et les compagnies de transport internationales maritimes et/ou aériennes permettent la négociation des coûts de transport ce qui induit à une réduction des coûts d’acquisition afin de gagner en efficience.

### **2. Suggestions et recommandations :**

Après passation d’entretien et en fonction des résultats de notre analyse de la performance dans l’approvisionnement international des matières premières : défis logistiques et contraintes réglementaires du groupe SAIDAL, nous proposons à l’entreprise de :

- Intégrer la comptabilité analytique dans le processus amont afin de calculer les charges directes et indirectes et surtout celles liées à l’achat pour une meilleure gestion des coûts et d’en sortir des indicateurs de performance plus fiables.

- Intégrer des critères logistiques (délais de livraison, infrastructures du pays d’origine du fournisseur...) au tableau comparatif des offres.
- L’intégration amont d’une partie des matières premières dont les principes actifs - API, qui sont développés en laboratoires à travers des opérations chimiques.
- Intégrer progiciel ERP plus performant (SAP par exemple) qui aide à gérer les processus d’activité de chaque division et les coordonner au préalable.
- Intégrer le progiciel “MRP” destiné à la planification de la production en tenant compte des ressources en personnel, en matières premières, en ressources matérielles et en temps, par rapport à un besoin à date ou un besoin de stock.
- Pratiquer l’EDI “échange de données informatisées” avec les fournisseurs, tant dis que ces derniers sont contractés d’une période de 03 ans.
- Impliquer les employés dans les enjeux de la Supply Chain à travers des formations.
- Développer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs locaux pour les articles de conditionnement.
- Négocier des partenariats d’achat “gagnant-gagnant” avec les différents laboratoires pharmaceutiques, afin d’assurer des achats regroupés pour les matières premières à faible rotations à un moindre coût et moindre charge humaine possible.
- Intégrer un département qui se charge des réclamations ou anomalies signalées par les autres entités en aval du processus amont afin de réduire les délais et ne pas attribuer à d’autres membres du personnel des tâches additionnelles.

### Conclusion du chapitre :

D’après les différents points abordés au cours de ce chapitre, nous avons pu, d’une part, déterminer la procédure de la logistique d’approvisionnement du groupe SAIDAL et évaluer sa performance à travers une analyse qualitative.

L’étude qualitative menée au sein du Groupe industriel SAIDAL, à travers des entretiens semi-directifs avec plusieurs responsables des départements de la direction Supply Chain du groupe SAIDAL, a permis de mieux connaître les défis logistiques et réglementaires rencontrés lors de l’approvisionnement international des matières premières. Ces derniers ont mis en évidence que la fonction approvisionnement joue un rôle stratégique et structurant dans la performance de la chaîne logistique du groupe et la nécessité d’adapter une gestion plus flexible à travers la capacité d’anticiper et à réagir face aux différentes contraintes rencontrées dans le

processus amont, tels que la dépendance à certains fournisseurs, le manque d’outils développés de planification et parfois la lenteur des procédures de dédouanement.

Nous avons également pu proposer des suggestions et recommandations pour le groupe SAIDAL. Par conséquent, il est essentiel pour l’entreprise de poursuivre ses efforts en matière d’amélioration continue du processus amont afin de d’assurer sa pérennité surtout face aux exigences de plus en plus accrues du marché pharmaceutique national, international.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

La logistique amont à l'international fait référence à toutes les activités logistiques qui se déroulent en amont du processus de production. Elle comprend toutes les opérations nécessaires pour assurer la disponibilité des matières premières, des composants, des équipements et des fournitures nécessaires à la production. Elle constitue l'étape initiale indispensable pour garantir la disponibilité en temps voulu de tous les éléments nécessaires à la production, en minimisant les coûts et en assurant une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement. Cela permet de garantir la qualité du produit final et de maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Nous avons vu dans cette étude que la logistique d'approvisionnement sur le plan international d'une entreprise constitue l'élément qui doit être géré selon une procédure efficiente et efficace. L'objectif de la présente recherche est d'analyser les défis logistiques et les contraintes réglementaires auxquels sont confrontées les entreprises pharmaceutiques dans le cadre de l'approvisionnement international en matières premières, en mettant l'accent sur leur impact direct sur la performance de ce dernier sur les entreprises de ce secteur. Cette étude s'est appuyée sur le Groupe SAIDAL, un acteur majeur du secteur pharmaceutique algérien, dans le but d'étudier les stratégies mises en œuvre pour surmonter ces obstacles et garantir la continuité de l'activité industrielle.

Grâce à notre recherche qualitative à travers des entretiens semi-directifs menés au sein du groupe SAIDAL. L'analyse du processus d'approvisionnement du groupe SAIDAL révèle plusieurs contraintes, notamment le manque de suivi réglementaire, la dépendance à un nombre limité de fournisseurs, la lenteur des procédures de dédouanement et l'absence de comptabilité analytique. À cela s'ajoutent une planification partiellement imprécise, des difficultés administratives, des ruptures fréquentes de matières premières, ainsi qu'un suivi insuffisant des fournisseurs. De plus, l'évaluation des offres repose uniquement sur le critère du prix. Toutefois, des points positifs sont à noter, tels qu'un *sourcing* structuré, des solutions d'achat d'urgence, un personnel expérimenté, les avantages du statut OEA, et la centralisation des achats ayant permis une réduction des coûts et délais. L'absence de partenariats avec des transporteurs internationaux reste cependant une opportunité non exploitée.

Nous avons pu répondre à notre problématique et tester les hypothèses que nous avons formulées.

1. La **première hypothèse** émise : La diversification des fournisseurs et la gestion des risques géopolitiques et réglementaires garantissent une production continue, réduisent les coûts et améliorent les délais de livraison.

D'après notre recherche nous **affirmons cette hypothèse** car au sein de l'entreprise, En dépit de la mise en place par l'entreprise d'une stratégie de diversification des fournisseurs et de gestion des risques, cette dernière ne peut assurer la pérennité de sa production. Cette inefficacité peut être attribuée en grande partie à l'instabilité géopolitique persistante, à la fréquente indisponibilité de certaines matières premières, ainsi qu'aux retards causés par les exigences de conformité douanière.

2. La **deuxième hypothèse** émise : Les entreprises qui instaurent des partenariats stratégiques à long terme avec leurs fournisseurs bénéficient d'une validation plus rapide des matériaux, ce qui optimise le processus d'approvisionnement.

À travers notre recherche, nous avons **infirmé l'hypothèse** selon laquelle les partenariats stratégiques à long terme permettraient de surmonter efficacement les contraintes réglementaires et douanières. En effet, il ressort des entretiens menés que, malgré l'existence de certaines collaborations durables avec les fournisseurs, l'entreprise continue de faire face à des retards significatifs liés aux procédures de dédouanement et aux exigences réglementaires en constante évolution.

3. La **troisième hypothèse**, relative à l'adaptation de la gestion proactive logistique pour respecter les délais douaniers stricts et éviter les coûts liés aux retards, est **confirmée**. L'entreprise bénéficie de la centralisation des achats, de l'expérience de son capital humain et du statut OEA, favorisant une meilleure gestion des délais et une réduction des coûts. Une démarche proactive permet d'anticiper les risques réglementaires et géopolitiques, limitant ainsi l'impact des imprévus. Toutefois, certaines contraintes externes majeures échappent à son contrôle, ce qui la place dans une position plus réactive que totalement maîtrisée. Néanmoins, les dispositifs organisationnels mis en place contribuent à améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement

Ce cas de recherche a induit la **confirmation totale de notre troisième hypothèse**.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, notamment celles relatives

aux données non fournies, ainsi que l'impossibilité du calcul de quelques indicateurs due à l'absence de comptabilité analytique ou au manque de sources nécessaires, l'absence d'un service de performance et le manque de progiciels ont aussi constitué des obstacles face à notre recherche.

En conclusion, nous espérons que d'autres études viendront enrichir la nôtre et permettront de découvrir d'autres aspects concernant la logistique d'approvisionnement des entreprises pharmaceutiques en Algérie, tout en suggérant les thèmes suivants :

- Étude de l'impact de la digitalisation de la logistique amont sur la performance globale de l'entreprise. CAS : SAIDAL.
- L'impact de l'intégration d'un système EDI sur la performance de la logistique amont. CAS : SAIDAL.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## 1. Ouvrages :

1. LORINO (Philippe), “Méthodes et pratiques de la performance”, 3e édition, Édition d’organisation, France, 2003.
2. LORINO (Philippe), “Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage”, Édition d’organisation, 1998.
3. CALLAT Allain, “Management des entreprises”, Édition Hachette Livre, France, 2008.
4. MALO (J.L.) et MATHE (J.CH), “L’essentiel du contrôle de gestion”, Édition d’organisation, 1998.
5. BECOUR J-C, BOUQUIN H., “Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité”, 2e édition, Economica, Paris, 1996.
6. BOUCHAOUIR (Fouad), DENTINGER (Yannick), ENGLENDER (Olivier), “Gestion de projet”, 4e édition, VUIBERT, 2017.
7. FERNANDEZ (Alain), “Les nouveaux tableaux de bord des managers”, 5e édition, Édition Eyrolles, 2011.
8. FERNANDEZ (Alain), “L’essentiel du tableau de bord”, 5e édition, Édition Eyrolles, 2018.
9. CHOW (Garland), TREVOR (D. Heaver), LENNART (E. Henriksson), “Logistics performance”, International journal of physical distribution & logistics management, Vol. 24 Issue 1, 1994.
10. JAVEL George, « Gestion de la production », 4e édition, DUNOD, Paris, 2010.
11. HELENE.P, « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », Édition Maxima, 2000.
12. TIXIER (D), MATHE (H), COLIN (J), “La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif”, 2e édition, DUNOD, Paris, 1998.
13. PIMOR, (Y), FENDEUR (M), “Logistique : production, distribution, soutien”, 5e édition, DUNOD, Paris, 2008.
14. PERSON (Helene), “Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI”, Édition Maxima, Paris, 2000.
15. BRUEL (O), MÉNAGE (P), “Politique d’achats et gestion des approvisionnements”, Édition DUNOD, Paris, 2019.
16. ALLEAUME (Alain), “Achats pour non-spécialistes”, DUNOD, Paris, 2013.
17. BERNARD (Frédéric), SALVIAC (Éric), “Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques”, Édition MAXIMA, 2010.

18. DURAN, (J.P), « Les approvisionnements », Édition GUALINO, Paris, 2003.
19. COLANNERI (Philippe), “Fonction approvisionnement et achat”, 1989.
20. MOCELLIN (Fabrice), “Gestion des stocks et des magasins”, Édition 2019.
21. Waters, D. (2011). Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics (1<sup>re</sup> éd.). Kogan Page.
22. Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5<sup>e</sup> éd.). Pearson Education.
23. Rodrigue, J.-P. (2020). The Geography of Transport Systems (5<sup>e</sup> éd.). Routledge.

## **2. Revues :**

1. MARIE CAROLINE (Morand), “La performance globale et ses déterminants”, CREG, 2008.
2. KISSAMI R. (2021), “RSE, source de performance globale de l’entreprise pour l’après COVID-19 : Cas des industries de transformation au Maroc”, Revue Internationale du Chercheur, Volume 2: Numéro 2.
3. DORIATH.B, GOUJET C., “Gestion prévisionnelle et mesure de la performance”, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
4. MOUNIR (Y), NAJI (M.) (2021), “De la mesure de performance des chaînes logistiques – Revue de littérature et taxonomie”, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 2, pp. 1187–1214.
5. BOUZAABIA (Olfa), BOUMAIZA (Salah), « Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution », La Revue Gestion et Organisation, N°5, 2013.
6. OUBAOUZINE (Lahcen), « La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise », Revue de management & cultures, septembre 2019.
7. LEKBICH (A), NOUREDDINE (A), “Essai d’analyse des déterminants de la performance logistique pharmaceutique au Maroc”, Revista Multidisciplinar, Vol. 5 (3), 2023.
8. IDRISSE (N), LOULID (A), Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 4 : Mars 2018.

## **3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels**

1. Loi n°08-13 du 20/07/2008

#### **4. Travaux universitaires**

1. TAMRABAT Aymen, HADDOUCHE Hiba, *L'analyse du processus logistique de la fonction d'approvisionnement*, Mémoire de Master, EHEC Alger, 2022
2. Cours du module *Logistique de la distribution* (2024/2025), enseigné par Mme RAHAL
3. Cours du module *Sourcing achat* (2023/2024), enseigné par Mme B. Yakoubi

#### **5. Webographie**

1. <https://www.gathering-tools.com/2020/06/22/quel-est-le-meilleur-systeme-de-mesure-de-la-performance-dune-entreprise/> — Consulté le 13 Avril
2. [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance) — Consulté le 14 Avril à 10:35 et 10:39
3. <https://www.bluenote-systems.com/faq/> — Consulté le 21 Avril à 13:47
4. <https://aide.logalto.com/article/675-indicateurs-qualitatifs> — Consulté le 21 Avril à 14:20
5. <https://www.journalducma.com/kpi/> — Consulté le 21 Avril à 14:35
6. <https://www.shiptify.com/logtech/logistique-secteur-pharmaceutique> — Consulté le 11 Mai à 19:01
7. <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-entreprise/gouvernance-entreprise> — Consulté le 22 Avril à 22:37
8. <https://www.sap.com/canada-fr/products/scm/integrated-business-planning/what-is-supply-chain-planning/demand-forecasting.html> — Consulté le 28 Avril à 12:14
9. <https://support.exactonline.com/...hlp-intromrpfowhsl> — Consulté le 28 Avril à 13:18
10. <https://www.bksystemes.fr/blog/planification-de-la-production-258> — Consulté le 28 Avril à 13:34
11. [https://www.oracle.com/africa-fr/scm/logistics/warehouse-management/...](https://www.oracle.com/africa-fr/scm/logistics/warehouse-management/) — Consulté le 28 Avril à 14:13
12. <https://www.sap.com/france/products/scm/transportation-logistics/what-is-a-tms.html> — Consulté le 28 Avril à 14:27


13. [https://www.trimbletl.com/fr/glossary\\_term/systeme-de-suivi-de-vehicule/](https://www.trimbletl.com/fr/glossary_term/systeme-de-suivi-de-vehicule/) — Consulté le 28 Avril à 14:47
14. <https://jungleworks.com/fr/top-5-des-logiciels-d%27optimisation-d%27itinéraires-de-2023/> — Consulté le 28 Avril à 15:26
15. <https://www.sap.com/france/products/business-network/supply-chain-collaboration/what-is-edi.html> — Consulté le 28 Avril à 15:43
16. <https://www.jahia.com/blog/portail-fournisseur#definition-portail-fournisseur> — Consulté le 28 Avril à 21:19
17. <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique> — Consulté le 28 Avril à 22:12
18. <https://www.val-doise.gouv.fr/.../Qu-est-ce-qu-un-risque> — Consulté le 02 Mai à 12:28
19. <https://douane.gov.dz/spip.php?article112> — Consulté le 02 Mai à 15:25
20. <https://ansm.sante.fr/> — Consulté le 02 Mai à 16:10
21. <https://www.supplychaininfo.eu/.../supply-chain-tout-savoir-supply-chain> — Consulté le 22 Avril à 21h00
22. <https://www.shiptify.com/logtech/logistique-industrielle> — Consulté le 23 Avril à 8:45
23. <https://www.raja.fr/blog/logiciel-logistique> — Consulté le 23 Avril à 10:15
24. <https://www.decision-achats.fr/.../processus-achats-313317.htm> — Consulté le 10 Mai à 15:40
25. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pertinence/59839> Consulté le 14 Avril à 14:05

# **ANNEXES**

### Liste des annexes

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>3.1</b>	Le modale de plan de production annuel abordé par le GROUPE SAIDAL du PARALGAN 1G Le modale de plan de production annuel abordé par le GROUPE SAIDAL du PARALGAN 1G	<b>I</b>
<b>3.2</b>	Modèle de la short-liste	<b>I</b>
<b>3.3</b>	Le modèle de TCO utilisé par le GROUPE SAIDAL	<b>I</b>
<b>3.4</b>	Le modale de plan d’approvisionnement mensuel abordé par le GROUPE SAIDAL ; de PARALGAN 1G	<b>II</b>
<b>3.5</b>	Le modèle de bon de commande BC utilisé par le GROUPE SAIDAL	<b>II</b>
<b>3.6</b>	Guide d’entretien	<b>II</b>

### Annexe 3.1 : Le modale de plan de production annuel abordé par le GROUPE SAIDAL du PARALGAN 1G

															
N°	CODE	Site	Produit	Prévision de Production Paralgan 1g déglobalisée 2022											
				Quantité Prod 2022	Janvier UV	Février UV	Mars UV	Avril UV	Mai UV	Juin UV	Juillet UV	Septembre UV	Octobre UV	Novembre UV	Décembre UV
78	311284	UEH	PARALGAN® 1000mg Boîte /10	7 000 000	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	63 636	

### Annexe 3.2 : Modèle de la short-liste

Projet :	Appel d'offres :	Responsable de l'achat :				Date : ..../.../....	
Critères	Poids	Fournisseur A		Fournisseur B		Fournisseur C	
		Évaluation	Évaluation pondérée	Évaluation	Évaluation pondérée	Évaluation	Évaluation pondérée
<b>Critères qualité</b>							
Réponse à la fonction 1							
Réponse à la fonction 2 ...							
<b>Critères de coûts</b>							
Coûts d'acquisition							
Coûts de maintenance							
Coût global de possession							
<b>Critère innovation</b>							
<b>Critères fournisseur</b>							
Solidité financière							
Localisation							
Aptitude à travailler en projet							
Développement durable							
<b>Critères liés à la fourniture</b>							
Niveau de service							
Capacité à tenir le jalon du projet							
Réactivité							
<b>TOTAL</b>		<b>Total fournisseur A :</b>		<b>Total fournisseur B :</b>		<b>Total fournisseur C :</b>	

### Annexe 3.3 : Le modèle de TCO utilisé par le GROUPE SAIDAL

TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES															
MATIERES PREMIERES															
Désignation	PARACETAMOL			cours devise du 04/03/2022		Fournisseurs consultés									
POSTE N°	4			1\$= 156,7619	1\$= 142,3555										
QUANTITE			Kg												
N°	Soumissionnaire	Fabricants	Prix unitaire				UM	Monnaie \$	Contre valeur en DA	Délai en js	Note: financière (0)	Note: délai (0)	Note: finale (0)	Classement	Observation
			FOB	C&F	FCA	CPT									
1	fournisseur chinois monopolistique	/				680,00	Kg	768,40	109 385,97	45	/	/	/	1	Fournisseur attribué

**Annexe 3.4 : Le modèle de plan d’approvisionnement mensuel abordé par le GROUPE SAIDAL ; de PARALGAN 1G**

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL N SUPPLY CHAIN													
PLAN APPROVISIONNEMENT CENTRAL MARS 2022													
DESIGNATION	SITES								QUANTITE A ENGAGE	INCOTE RM	FOURNI SSEUR	Fabri ca	OBSERVATION
	ANNA	CONST 1	CONST 2	DEB	GDC	MEDEA	CHERCHEI	UEH					
ALUMINIUM NEUTRE 114 NM NON IMPRIME				350,00					219,00	569,000	CFR	INDIEN	/
PARACETAMOL POUDRE				680,000						680,000	CPT	CHINDI MONOPOL ISTIQUE	
STEARATE DE MEGNESIUM									100,000	100,000	FOB	CHINDI	

**Annexe 3.5 : Le modèle de bon de commande BC utilisé par le GROUPE SAIDAL**

<b>Référence à rappeler/ Plan approvisionnement :</b>						
<b>Contrat n° :</b>					<b>PV:</b>	
<b>Facture :</b>						
<b>Date de proforma :</b>						
<b>Code d'article</b>	<b>Désignation</b>	<b>Unité :</b>	<b>Quantité :</b>	<b>Prix Unitaire :</b>	<b>La monnaie :</b>	<b>Montant :</b>
11000165	PARACETAMOL POUDRE	KG	680 000	53,03	Dollar \$	36 060.4
<b>Date d'établissement du BC :</b>				<b>Date de signature :</b>		
<b>Délai de livraison :</b>						
<b>Mode d'expédition :</b>						
<b>Adresse facturation :</b>						
<b>Règlement :</b>						
<b>Domiciliation bancaire :</b>						
<b>Signature : service approvisionnement / Directeur supply chain</b>						

**Annexe 3.6 : Guide d’entretien**

Ce travail fait partie d’une étude de recherche universitaire pour la préparation d’un Master en sciences commerciales option : Management de la Chaîne Logistique portant sur le thème : « Evaluation de la performance des entreprises pharmaceutiques dans l’approvisionnement

international de matières premières : défis logistiques et contraintes réglementaires, Étude de cas SAIDAL. »

L'objectif de ce guide d'entretien semi-directif est de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à identifier les obstacles logistiques et réglementaires rencontrés dans le commerce international et évaluer de nouvelles approches pour réduire les coûts, améliorer les délais de livraison et accroître la flexibilité, sachant que les réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifique et académique.

### **I-Axe 01 : Profil et expérience de l'interviewé**

1. Pourriez-vous, vous présenter et nous parler un peu de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel au sein de l'entreprise ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce domaine ?
3. Comment votre service contribue-t-il à la performance globale de l'entreprise ?
4. Quel est l'élément déclencheur qui conduit le début du processus de travail de votre service ?

### **II-Axe 02 : Impact des problèmes géopolitique et réglementaire sur l'approvisionnement en matières premières**

1. Quelles sont les principales contraintes géopolitiques et réglementaires internationales qui impactent l'approvisionnement international des matières premières dans le domaine pharmaceutique d'une manière générale ?
2. Quelles stratégies mettez-vous en place pour surmonter cette (ces) contrainte(s) géopolitique(s) et réglementaire(s) ?
3. Avez-vous déjà rencontré des problèmes dans l'approvisionnement des matières premières à cause d'un problème géopolitique ?
4. Si oui, ce(s) problème(s) géopolitique(s) a-t-il (ont-ils) déjà provoqué des ruptures de stock des matières premières ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?
5. Avez-vous déjà rencontré un problème dans l'approvisionnement international des matières premières à cause d'une racine réglementaire ? Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les surmonter ?

6. De quelle manière l'entreprise Saidal adapte-t-elle sa gestion de la relation fournisseurs face à des situations de tension affectant l'environnement international ?
7. Comment mesurez-vous la performance des achats (KPI) ?
8. Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?
9. Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?

### **III-Axe 03 : Gestion des contraintes douanières pour l'amélioration des délais et la réduction des coûts**

1. En quoi consiste la performance chez le service transit ?
2. Avez-vous déjà fait face à des obstacles lors du transit de matières premières à cause des tensions géopolitiques ou encore soucis réglementaires ?
3. Quelles sont les principales contraintes logistiques et/ou douanières internationales qui impactent l'approvisionnement de matières premières ?
4. Quelle procédure l'entreprise met-elle en place pour garantir la disponibilité des documents requis à l'arrivée de la matière première ?
5. Quelles stratégies mettez-vous en place pour surmonter les contraintes d'exigences douanières ?
6. Quels sont les avantages pour l'entreprise Saidal d'avoir le statut d'Opérateur Economique Agréé (OEA) ?
7. Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?
8. Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?

### **IV-Axe 04 : Stratégies de sélection, d'homologation et de gestion des fournisseurs dans un contexte d'approvisionnement international**

1. Quelles sont les principales démarches mises en œuvre par l'entreprise pour la prospection et l'identification de nouveaux fournisseurs à l'échelle internationale ?
2. Quelle est le processus utilisé pour homologuer et short-lister de nouveaux fournisseurs ?
3. Comment évaluez-vous la fiabilité des offres techniques de ces derniers ?

4. Une fois la short-list des fournisseurs établis, quelle procédure suivez-vous pour sélectionner le fournisseur final (fournisseur attribué au marché) ?
5. Quelle est la démarche ou méthode à suivre afin d'attribuer le marché à un seul fournisseur ?
6. Y aurait-il des pays avec lesquels l'entreprise évite de collaborer en matière d'approvisionnement pour des raisons particulières ?
7. Existe-t-il des matières premières pour lesquelles vous dépendez fortement d'un fournisseur unique ? Si oui, quelle est la démarche adaptée pour ce type de fournisseur ?
8. Que pensez-vous de la performance du processus de la logistique amont ? En êtes-vous satisfait ?
9. Quels sont les changements ou améliorations que vous souhaiteriez apporter dans le processus d'approvisionnement de l'entreprise ?

## Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale ..... 1

**Chapitre 1 : Concepts de base sur la logistique d’approvisionnement dans le secteur pharmaceutique..... 5**

Introduction du chapitre ..... 6

**Section 1 : Etat de l’art sur la Supply Chain ..... 6**

1. Histoire de la logistique ..... 6

2 Concepts et définition de la logistique ..... 7

3 Les différents types de flux dans la Supply Chain..... 8

3.1 Les flux physique ..... 8

3.2 Les flux d’information..... 8

3.3 Les flux financier..... 9

4 Types de la logistique ..... 9

4.1 Logistique d’approvisionnement..... 9

4.2 Logistique d’approvisionnement général ..... 9

4.3 Logistique de production..... 9

4.4 Logistique de distribution..... 10

4.5 Logistique militaire ..... 10

4.6 Logistique de soutien..... 10

4.7 Activité dite de service après-vente..... 10

4.8 Des reverse logistiques ..... 10

5. Les enjeux de la logistique..... 10

6. L’objectif de la logistique ..... 10

6.1 L’optimisation des flux de produits et d’informations..... 11

6.2 La réduction des coûts .....	11
6.3 L'amélioration de la qualité de service .....	11
6.4 Le respect des délais de livraison .....	11
6.5 La contribution à la durabilité et la responsabilité environnementale.....	11
7. Logiciels de la Supply Chain .....	11
7.1 Le Warehouse Management System (WMS) .....	11
7.2 Le Transport Management System (TMS).....	12
7.3 Le Warehouse Control System (WCS).....	12
7.4 L'Advanced Planning Scheduling (APS) .....	13
7.5 Le Supply Chain Event Manager (SCEM).....	13
7.6 L'Enterprise Resource Planning (ERP).....	14
<b>Section 2 : Notion sur la gestion des achats .....</b>	<b>14</b>
1 Définition de la fonction achat .....	14
2 Objectifs de la fonction achat.....	15
3. Processus de la fonction achats .....	16
3.1 L'évaluation des besoins et rédaction d'un cahier des charges .....	17
3.2 Le sourcing des fournisseurs .....	17
3.3 L'appel d'offres.....	18
3.4 L'analyse des offres.....	18
3.5 La signature du contrat .....	19
3.6 Le suivi de la commande.....	19
4 Les missions principales de la fonction achats sont les suivantes .....	19
5. Les modalités de paiement .....	20
5.1 Le virement bancaire international .....	21
5.2 Lettre de change ou traite .....	21
5.3 Le chèque .....	21
5.4 Crédit documentaire ou Credoc.....	21
6. Les achats dans le secteur pharmaceutique .....	22
6.1 Spécificité réglementaire .....	22
6.2 Les Types d'achat .....	23
6.2.1 Matière première.....	23
6.2.2 Les composants intermédiaires.....	23

6.2.3 Equipements .....	24
6.2.4 Services.....	24
<b>Section 3 : Stratégies d’approvisionnement dans le secteur pharmaceutique .....</b>	<b>24</b>
1. La fonction Approvisionnements .....	25
2. Les objectifs de la fonction d’approvisionnement .....	25
2.1 Objectif de quantité .....	26
2.2 Objectif de qualité .....	26
2.3 Objectif de coût .....	26
2.4 Objectif de délais.....	26
3. Les méthodes d’approvisionnement.....	26
3.1 L’approvisionnement à la commande.....	26
3.2 Le réapprovisionnement de stock.....	27
3.3 L’approvisionnement sur prévision .....	27
4. L’Approvisionnement centralisé et décentralisé .....	28
5. Maîtrises de coût .....	29
6. Critères de sélection des fournisseurs .....	30
Conclusion du chapitre .....	31
<b>Chapitre 02 : Généralités sur la performance logistique des entreprises pharmaceutique .....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : Généralité sur la performance.....</b>	<b>33</b>
1. Définition de la performance .....	34
2. Les notions voisines .....	36
2.1 La notion d'efficacité .....	36
2.2 La notion d'efficience .....	36
2.3 La notion de la pertinence .....	36
3. Objectifs de la performance .....	36
4. Les types de la performance .....	37
4.1 La performance organisationnelle .....	37
4.2 La performance stratégique et la performance concurrentielle .....	38
4.3 La performance humaine .....	39

5. Les des sources de la performance .....	40
5.1 Les sources internes .....	40
5.2 Les sources externes .....	41
6. Les mesures de la performance .....	42
6.1 Approches orientés processus .....	42
6.2 Approches basées sur les indicateurs clés de performance .....	43
7. Les indicateurs de performance .....	44
7.1 Définition des indicateurs de performance .....	44
7.2 Catégorie d'indicateurs .....	44
7.2.1 Indicateur de moyens .....	44
7.2.2 Indicateur de résultat .....	44
7.3 KPI qualitatif et quantitatif .....	44
7.3.1 KPI qualitatif .....	44
7.3.2 KPI quantitatif .....	45
7.4 Les critères des KPIs .....	45
7.5 Choix des KPIs .....	45
<b>Section 02 : Évaluation de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique</b> .....	<b>46</b>
1. Définition de la performance logistique.....	46
2. Définition de la logistique pharmaceutique .....	46
3. Définition de la performance logistique pharmaceutique .....	47
4. Modèle hiérarchique de la performance logistique pharmaceutique .....	47
5. Les déterminants de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique.....	49
5.1 Mécanismes de gouvernance.....	49
5.1.1 Mécanismes de gouvernance internes .....	49
5.1.1.1 Le conseil d'administration.....	49
5.1.1.2 La politique de dividende.....	50
5.1.2 Mécanismes de gouvernance externes .....	50
5.1.2.1 Le marché financier .....	50
5.1.2.2 Le marché des dirigeants.....	50
5.1.2.3 Le marché des biens et services .....	50

5.2 Pratiques logistiques .....	51
5.3 Outils logistiques.....	51
5.3.1 Outils de planification et de prévisions .....	51
5.3.1.1 Systèmes de prévision de la demande.....	51
5.3.1.2 Planification des besoins en Matières .....	51
5.3.1.3 Planification des ressources de production .....	51
5.3.2 Outils de gestion des stocks et de l'entrepôt.....	52
5.3.3 Outils de gestion du transport.....	52
5.3.3.1 Système de gestion du transport .....	52
5.3.3.2 Système de suivi des véhicules .....	52
5.3.3.3 Logiciel d'optimisation des itinéraires.....	52
5.3.4 Outils de collaboration et de communication.....	53
5.3.4.1 Échange de données informatisé.....	53
5.3.4.2 Portails fournisseurs.....	53
5.4 Facteurs de contingence .....	53
6. Les indicateurs de la performance logistique dans le secteur pharmaceutique .....	54
6.1 KPIs d'achats .....	54
6.1.1 Conformité commandes fournisseurs .....	54
6.1.2 Non-conformité fournisseurs .....	54
6.1.3 Lead Time de la commande d'achat .....	54
6.2 KPIs de transport logistique .....	54
6.2.1 Coût du transport sur les ventes .....	55
6.2.2 Livraison à temps .....	55
6.2.3 Niveau d'utilisation de la flotte .....	55
6.3 KPIs d'entrepôts.....	55
6.3.1 Coût unitaire de stockage .....	55
6.3.2 Délai de traitement interne des commandes.....	55
6.3.3 Taux de livraison complets et à temps.....	55
6.4 KPIs des stocks .....	56
6.4.1 Rotation des stocks .....	56

6.4.2 Rupture de stock.....	56
6.4.3 Contraction de stocks .....	56
<b>Section 03 : État de l’art de la performance logistique dans l’approvisionnement des matières premières.....</b>	<b>56</b>
1. Définition de l’approvisionnement en matières premières .....	57
2. Les principaux défis logistiques de l’approvisionnement des matières premières .....	57
2.1 Définition du risque.....	58
2.2 Exemples de défis logistiques liés à l’approvisionnement.....	58
2.2.1 Retard de livraison des matières premières .....	58
2.2.2 Risques de non-conformité des MP .....	58
3. La performance des approvisionnements .....	58
3.1 Les indicateurs de performance des approvisionnements .....	59
3.1.1 Objectifs des KPIs approvisionnements .....	59
3.1.2 Les caractéristiques d’un indicateur de performance KPI .....	59
3.1.3 Les indicateurs de performance approvisionnement KPI .....	59
3.1.3.1 Le ROI de la fonction achat (Le retour sur investissement de la fonction achat) .....	59
3.1.3.2 Part des achats de l’entreprise traités par le service achats .....	59
3.1.3.3 Taux d’achat hors contrat.....	60
3.1.3.4 Durée du processus de commande .....	60
3.1.3.5 Satisfaction des clients internes .....	60
3.2 Tableau de bord .....	60
3.2.1 Définition du tableau de bord .....	60
3.2.2 Le rôle d’un tableau de bord .....	61
4. Les éléments influençant la performance des approvisionnements international des matières premières .....	61
4.1 Facteurs géopolitiques .....	61
4.2 Contraintes réglementaires .....	62
4.3 Facteurs économiques .....	62
4.4 Infrastructures logistiques .....	62
4.5 Technologie et systèmes d’information .....	62
4.6 Gestion des fournisseurs .....	63

4.7 Gestion des risques et résilience.....	63
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>63</b>
<b>Chapitre 3 Evaluation de la stratégie d’approvisionnement internationale du groupe SAIDAL .....</b>	<b>65</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>66</b>
<b>Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil .....</b>	<b>66</b>
1.Présentation du secteur pharmaceutique en Algérie .....	66
1.1 Définition du médicament.....	67
1.2 La forme pharmaceutique des médicaments .....	67
1.2.1 Les comprimés .....	67
1.2.2 Les gélules .....	67
1.2.3 Les sirops.....	67
1.2.4 Les suspensions .....	67
1.2.5 Les pommades .....	67
1.2.6 Les collyres.....	68
1.2.7 Les préparations injectables.....	68
1.3 Le médicament générique favorisé en Algérie.....	68
1.4 L’information médicale en Algérie .....	68
2. Présentation du groupe SAIDAL .....	69
2.1 Présentation générale de l’entreprise.....	69
2.2 Historique du groupe .....	69
2.3 Les infrastructures de SAIDAL .....	71
2.3.1 Site de production .....	71
2.3.1.1 Le site de production d’Annaba.....	72
2.3.1.2 Le site de production de Médéa.....	72
2.3.1.3 Le site de production de Dar El Beida.....	72
2.3.1.4 Le site de production de Gué de Constantine .....	72
2.3.1.5 Le site de production d’El Harrach.....	72
2.3.1.6 Le site de production de Cherchell .....	72
2.3.1.7 Le site de production de Constantine.....	72
2.3.1.8 Le site de production de Batna .....	72

2.3.2 Unités commerciales.....	72
2.3.3 Centre de recherche et développement .....	73
2.3.4 Equival biocenter .....	73
2.4 La direction générale du groupe SAIDAL .....	74
2.5 L'organigramme du groupe SAIDAL .....	74
2.6 Les objectifs du Groupe SAIDAL .....	75
2.7 Organisation de la direction.....	76
<b>Section 02 : Enquête sur le processus d'approvisionnement des matières premières à l'international au sein de SAIDAL .....</b>	<b>78</b>
1. Méthodologie de recherche .....	79
1.1 La démarche méthodologique de l'enquête qualitative .....	79
1.2 Objectifs de l'étude .....	79
1.3 Méthode de collecte de données.....	79
1.4 Élaboration d'un guide d'entretien.....	80
1.5 Profil des personnes interviewées .....	82
2. Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative.....	83
2.1 Interviewé 01 : responsable département dispatch planner et régulation.....	83
2.1.1 Axe 01 : profil et expérience de l'interviewé .....	84
2.1.2 Axe 02 : Impact des problèmes géopolitiques et réglementaires sur l'approvisionnement en matières premières.....	85
2.2 Interviewé 02 : responsable département transit .....	89
2.2.1 Axe 01 : profil et expérience de l'interviewé .....	89
2.2.2 Axe 03 : gestion des contraintes douanières pour l'amélioration des délais et la réduction des coûts .....	91
2.3 Interviewé 03 : responsable département achat et approvisionnement .....	94
2.3.1 Axe 01 : profil et expérience de l'interviewé .....	94
2.3.2 Axe 02 : Impact des problèmes géopolitiques et réglementaires sur l'approvisionnement en matières premières .....	96
2.4 Interviewé 04 : responsable département homologation et gestion des stocks .....	100
2.4.1 Axe 01 profil et expérience de l'interviewé.....	100
2.4.2 Axe 04 : Stratégie de sélection, d'homologation et de gestion des fournisseurs dans un contexte d'approvisionnement international .....	101

<b>Section 03 : Synthèse de l'étude et recommandation</b> .....	106
1. Synthèse de l'étude qualitative.....	106
2. Suggestion et recommandation .....	107
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	108
<b>Conclusion générale</b> .....	110

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**Tables de matières**