

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département de Gestion**  
**Spécialité : Management stratégique**



**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master**  
**Option : Management stratégique**

## **SUJET**

**L'agir entrepreneurial dans le secteur  
de la distribution de gros des produits  
pharmaceutiques.**

**Cas de DIMED-PHARMA**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> ARBANI Somhane

M<sup>elle</sup> BELKHAMSA Ryma

**Sous la Direction de:**

Professeure MATMAR Dalila

**Devant le jury composé de :**

Mr MEZIAINI Yacine, Président, **MAA, UMMTO**

M<sup>me</sup> SALMI Samia, Examinatrice, **MAA, UMMTO**

M<sup>me</sup> MATMAR Dalila, Rapporteur, **Professeure, UMMTO**

*Promotion 2020*

## ***Remerciements***

*Nous remercions Dieu de nous avoir accordé la force et la santé pour la réalisation de ce travail.*

*Nos remerciements vont aussi à notre promotrice Mme **MATMAR Dalila**, pour ses conseils avisés, sa confiance et sa patience.*

*Nous remercions par la même occasion les collaborateurs de **DIMED PHARMA** d'AZAZGA pour le temps qu'ils nous ont accordé et l'ensemble des réponses qu'ils nous ont apportées.*

*Nous remercions également Mme **BELKHAMSA Ouerdia** pour ses conseils précieux et ses encouragements.*

*Nous manifestons également notre reconnaissance aux membres du jury Mme **SALMI Samia** et Mr **MEZIANI Yacine** d'avoir accepté de lire et d'examiner ce travail.*

*Mais aussi à tous les enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.*

*Nous remercions aussi toutes les personnes qui de près ou de loin nous ont encouragées, aidées et soutenues.*

## *Dédicaces*

*A mes parents pour leur amour indéfectible*

*A mon petit frère en lui souhaitant bonheur et succès*

*A mes ami(e)s pour tous les moments précieux que j'ai passé à leurs côtés*

*A ma très chère famille, du doyen à la cadette, pour leur bienveillance et encouragements.*

*Somhane*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail:*

*À ma douce et tendre Maman*

*À mon généreux père*

*À mon frère*

*À mon mari*

*À la mémoire de mon grand-père et mon cousin, "qu'ils reposent en paix".*

*A toute ma famille.*

*Ryma*

## *Liste des abréviations*

**AMM** : Autorisation de Mise sur le Marché

**Art** : Article

**BPD**: Bonnes Pratiques de Distribution

**CAP**: Centrale d'Achat Pharmaceutique

**CASNOS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales

**CNES** : Conseil National Economique et Social

**CRS** : Conseil Régional de la Santé

**DIGROMED**: Distributeur national en Gros de Produits Pharmaceutique

**DSP** : Direction de la Santé et de la Population

**ENDIMED**: Entreprise Nationale De Distribution au Détails

**ENPP** : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique

**EPH** : Etablissements Publics Hospitaliers

**EPSP** : Etablissements Publics de Santé de Proximité

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

**FEFO**: First Expiring Frist Out

**FIFO**: FirtIn First Out

**LMC** : Loi sur la Monnaie et le Crédit

**LNCPP** : Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques

**MSPRH** : Le Ministère de la Santé de la Population et de la Réforme Hospitalière

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**ONS** : Office Nationale des Statistiques

**ORS** : Observatoire Régional de la Santé

**PCA** : Pharmacie Centrale Algérienne

**PCH** : Pharmacie Centrale des Hôpitaux

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SIMEDAL**: Entreprise Publique d'Importation des Produits Pharmaceutiques

**SNC** : Société en Nom Collectif

**SPA** : Société Par Action

**SRA**: Structure de Regroupement à l'Achat

**URMTP** : Unité de Recherche en Médicaments et Techniques Pharmaceutiques

**US** : United States

## ***Sommaire***

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b><i>Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'agir entrepreneurial</i></b> .....	6
1. L'agir entrepreneurial: de quoi parle-t-on ?.....	6
2. Le tritype de l'agir entrepreneurial.....	23
<b><i>Chapitre II : Le contexte de l'étude : la distribution de gros des produits pharmaceutique</i></b> .....	35
1. La distribution des produits pharmaceutiques: une activité stratégique.....	35
2. Les mutations à l'œuvre dans le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques.....	47
<b><i>Chapitre III : L'étude de cas de DIMED-PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial</i></b> .....	62
1. La pertinence du choix de l'entreprise DIMED-PHARMA.....	62
2. Le "modèle des trois M" appliqué à DIMED-PHARMA.....	67
<b>Conclusion générale</b> .....	86

### ***Bibliographie***

### ***Annexes***

## ***Liste des tableaux***

<b>Tableau n°1</b> : <i>Les deux conceptions des opportunités</i> .....	p.20
<b>Tableau n°2</b> : <i>Le modèle de compétences comportementales liées à l'entrepreneuriat</i> .....	p.25
<b>Tableau n°3</b> : <i>Les indicateurs clés des comportements entrepreneuriaux</i> .....	p.26
<b>Tableau n°4</b> : <i>Marges de distribution en gros des médicaments</i> .....	p.43
<b>Tableau n°5</b> : <i>Autorisation d'exercice de société de grossisterie en produits pharmaceutiques</i> .....	p.46
<b>Tableau n° 6</b> : <i>Infrastructures sanitaires (existantes + en cours de réalisation) de 1986 à 1990</i> .....	p.49
<b>Tableau n°7</b> : <i>Evolution des effectifs médicaux 1980-1990</i> .....	p.49
<b>Tableau n° 8</b> : <i>Dépense nationale de santé en milliards de dinars</i> .....	p.49
<b>Tableau n°9</b> : <i>Evolution de la consommation pharmaceutique globale 1974-1990 (en millions de dinars)</i> .....	p.50
<b>Tableau n°10</b> : <i>Filiales de distributions de produits pharmaceutiques de HYDRA PHARM</i> .....	p.59
<b>Tableau n°11</b> : <i>L'entrepreneur visionnaire</i> .....	p.71
<b>Tableau n°12</b> : <i>L'entrepreneur "réalisateur"</i> .....	p.71
<b>Tableau n°13</b> : <i>Identification du profil des deux entrepreneurs</i> .....	p.72
<b>Tableau n°14</b> : <i>Le nombre d'employés affectés aux différents services</i> .....	p.80

## ***LISTE DES FIGURES***

- Figure n° 1 :** *Les composantes de l'agir entrepreneurial .....p.9*
- Figure n° 2 :** *Une représentation du concept de situation entrepreneuriale,.....p.17*
- Figure n° 3 :** *Le projet dans son contexte.....p.27*
- Figure n° 4 :** *Les trois moments d'un projet entrepreneurial.....p.30*
- Figure n° 5 :** *Principales opération d'une agence de répartition.....p.38*
- Figure n° 6 :** *Schéma de la structure générale d'approvisionnement et de distribution des médicaments en Algérie en 1996.....p.44*

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

La recherche en entrepreneuriat est traversée par de nombreux courants qui s'opposent et se complètent. *"Investi par presque toutes les disciplines de sciences humaines, il est fortement diversifié, pour ne pas dire éclaté"*<sup>1</sup>. La littérature permet, en effet, de distinguer deux approches distinctes de l'entrepreneuriat: l'approche par les traits et l'approche par les faits.

L'approche par les traits renvoie à la connaissance des traits de caractère de l'entrepreneur et tente d'apporter des éléments de réponse à la question *"qui est l'entrepreneur?"*. En mettant l'individu au cœur de la réflexion, l'environnement et les facteurs de contingence sont clairement placés au second plan. Conscients de cette lacune, les tenants de l'école comportementale ont souhaité s'intéresser moins à la question de savoir qui est l'entrepreneur que celle de savoir ce qu'il fait? C'est ainsi que l'approche par les faits *"place l'entrepreneur au sein d'un processus de création où il a pour rôle d'engager un ensemble d'actions qui aboutissent à la création d'une organisation"*<sup>2</sup>. La question que fait l'entrepreneur? Aborde les fonctions de l'entrepreneur dans la société et les actions qu'il met en place.

Ces deux approches selon de nombreux auteurs (Danjou, 2002; Fayolle, 2004; Schmitt, 2009, 2015, 2017, 2019) montrent que la recherche en entrepreneuriat s'est structuré autour d'une hypothèse implicite de séparation entre l'action et l'auteur de l'action, l'entrepreneur. Schmitt (2019) justifie cette *"clôture épistémologique"*<sup>3</sup> par le fait que ce sont deux disciplines différentes qui ont porté la recherche en entrepreneuriat: l'économie et la psychologie.

Aussi, se sont développées depuis le milieu des années 2010, des approches qui s'attachent à englober dans un même regard l'entrepreneur et son action, c'est-à-dire l'appréhension simultanée de l'entrepreneur, de son intentionnalité, de son écosystème et de l'interaction de ces éléments. C'est l'agir entrepreneurial *"qui part du principe que l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même, mais en rapport avec ses actions en situation, c'est-à-dire en lien avec son projet entrepreneurial et les acteurs de son écosystème"*<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>DANJOU Isabelle, (2002), « *l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité* », in Revue française de gestion, volume 28, n° 138, avril/juin, p 110.

<sup>2</sup>SCHMITT Christophe, (2019), « *Aide-mémoire Entrepreneuriat* », Dunod, Paris, p 115.

<sup>3</sup>Idem, p 115.

<sup>4</sup>Idem, p 99.

## ***Introduction générale***

---

Il ne s'agirait plus alors de limiter l'interrogation à l'une ou l'autre des deux questions "traditionnelles": Qui est l'entrepreneur? Et que fait-il ? "Il s'agirait de se demander plus avant: Comment agit-il? Et Comment passe-t-il à l'action?"<sup>5</sup>.

L'agir entrepreneurial intègre la situation dans laquelle se retrouve l'entrepreneur, les personnes en lien avec sa situation, les artefacts développés pour l'affronter, les décisions et les actions en situation"<sup>6</sup>. Dans l'agir entrepreneurial l'action n'est plus envisagée seulement comme la conséquence de décisions d'un entrepreneur, mais bien de façon située et collective, en lien avec un écosystème que l'entrepreneur mobilise et contribue aussi à construire.

### **1. Objet de la recherche**

L'agir entrepreneurial est une approche intégratrice qui réunit l'entrepreneur, son projet et le contexte dans lequel il est immergé. Ce contexte est déterminant car en plus d'être porteur d'informations à collecter, à analyser et à interpréter, il oblige l'entrepreneur qui y est immergé à agir en situation.

Dans cette perspective, notre mémoire se propose d'étudier "l'agir entrepreneurial" dans le secteur de distribution de gros des produits pharmaceutiques. Le choix de secteur n'est pas arbitraire. Deux raisons essentielles le justifient. La première a trait à l'activité elle-même qui allie logique de commerce et logique de santé<sup>7</sup> et le statut de "bien spécifique" du produit pharmaceutique. La seconde est liée aux transformations d'ampleur que l'activité de distribution de gros de produits pharmaceutiques a connu depuis la promulgation du décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutique<sup>8</sup>. Cette autorisation d'exploitation a permis de sortir d'une logique routinière établie par le monopole de l'Etat sur la distribution, que le privé a identifié comme une opportunité d'affaires, c'est-à-dire la possibilité d'aboutir à une activité potentiellement lucrative par l'existence d'une possibilité de gain économique.

L'exploitation de cette opportunité par les entrepreneurs vigilants et alertes participe à la dynamique entrepreneuriale par la création de nouvelles entreprises de distribution de gros,

---

<sup>5</sup>DANJOU Isabelle (2002), op cité, p 121.

<sup>6</sup> SCHMITT Christophe, (2017), « *La fabrique de l'entrepreneuriat* », stratégie d'entreprise, Dunod, Paris.

<sup>7</sup> DEBARGE Olivier, (2011), "La distribution au détail du médicament au sein de l'Union européenne: un croisement entre santé et commerce", in revue internationale de droit économique, pp.193-238.

<sup>8</sup> Journal officiel n°53 du 12 juillet 1992.

## ***Introduction générale***

---

créatrices de valeur et d'emploi. En effet, la distribution de gros des produits pharmaceutiques est l'activité économique qui consiste à l'achat et au stockage de ces produits en vue de leur distribution en gros et en l'état. La personne employée par une entité de distribution de produits pharmaceutiques est titulaire d'un diplôme de pharmacien reconnu dans le pays d'exercice et réglementairement enregistré. Le pharmacien responsable est garant envers l'autorité réglementaire pharmaceutique de l'ensemble de l'activité de distribution.

De ce point de vue, nous avons porté notre choix sur l'entreprise DIMED-PHARMA, une PME familiale de distribution de produits pharmaceutiques, créée en 1998. L'esprit entrepreneurial de ses fondateurs a inhibé leur propension à déceler l'opportunité créée par le retrait de l'Etat des activités de distribution de gros des produits pharmaceutiques et à l'exploiter.

### **2. Problématique et hypothèses**

La problématique que ce mémoire développe s'intéresse à la question suivante: "***Comment les entrepreneurs porteurs de projet de création d'entreprises de distribution des produits pharmaceutiques ont-ils agit en fonction de la situation et du contexte dans lequel ils sont immergés?***"

Deux questions subsidiaires découlent de cette question principale:

**Question 1.** Quel contexte économique a déterminé la création des activités de distribution des produits pharmaceutiques en Algérie?

**Question 2.** Comment les entrepreneurs de DIMED-PHARMA ont-ils agit dans ce contexte en mutation?

Pour répondre à la problématique centrale et aux questions secondaires, nous avons formulé deux hypothèses.

**Hypothèse 1.** La prise en compte des spécificités contextuelles dans lesquelles les entrepreneurs sont immergés est déterminante pour la compréhension de leurs décisions et leurs actions en situation.

**Hypothèse 2.** L'agir entrepreneurial des créateurs de DIMED-PAHRMA influence positivement l'évolution de leur projet.

## ***Introduction générale***

---

### **3. La méthodologie de recherche**

Pour répondre à la question principale et confirmer ou infirmer les hypothèses formulées, nous avons eu recours à la méthodologie suivante: Le point de départ est l'agir entrepreneurial. Pour construire cet objet, nous avons eu recours aux travaux auxquels cette notion a donné lieu. Les travaux les plus référencés dans ce domaine sont ceux de Christophe Schmitt. Cet auteur a réalisé de nombreuses recherches sur cette approche unificatrice.

L'inscription de cette notion dans le contexte du secteur algérien de distribution des produits pharmaceutiques, a nécessité d'un côté un recours aux travaux qui définissent le métier de grossiste-répartiteur, les conditions d'exercice et à des études sectorielles portant sur les mutations à l'œuvre dans ce secteur pour comprendre en quoi la libéralisation du secteur l'a aujourd'hui bousculée.

De l'autre, pour l'étude de cas de DIMED-PHARMA, nous avons utilisé deux techniques de recherche: La première est l'entrevue de recherche. Cette technique est tout indiquée pour interroger de façon semi-directive les individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, des groupes d'individus, et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informateurs, ou les personnes rencontrées. Le schéma d'entrevue contient des questions ouvertes afin d'identifier le profil des entrepreneurs, leurs compétences clés, leur projet et les acteurs de leur écosystème avec lesquels ils sont en interaction.

La seconde est l'analyse de contenu, une technique indirecte d'investigation scientifique qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer non seulement des productions actuelles mais aussi, celles du passé: Les publications du CNES (2003-2006), de l'UNOP (2005), d'Ubifrance (2009), les publications du ministère de la santé, les sites web des laboratoires et les productions audiovisuelles portant sur Biopharm et Merinal.

### **4. Structure du mémoire**

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre propose de définir le cadre conceptuel de l'agir entrepreneurial. Il met en exergue son objet, son contenu, l'évolution des approches de l'entrepreneuriat, cerne la notion de situation entrepreneuriale et les composantes de l'agir de l'agir entrepreneurial: l'entrepreneur, le projet et l'écosystème.

## ***Introduction générale***

---

Le deuxième chapitre propose une définition de la distribution de gros des produits pharmaceutiques et le métier de grossiste-répartiteur d'un point de vue général. Puis, l'inscription de cette activité dans le contexte algérien en portant un regard sur deux moments clés: le monopole public sur les activités de distribution (1969-1990) et l'intervention des entrepreneurs privés.

Le troisième chapitre explique les motivations du choix de DIMED-PHARMA. Ce cas sera étudié à la lumière de l'agir entrepreneurial.

Une conclusion générale synthétise les résultats auxquels nous avons aboutis et les perspectives de recherche dans ce domaine.

# Chapitre I

## Introduction

La recherche en entrepreneuriat est passée de la question de "qui est l'entrepreneur?" À "que fait l'entrepreneur?" À la question du "comment agit l'entrepreneur?" Cette évolution révèle une recherche foisonnante, traversée par des courants de pensée et implique à la fois le développement des connaissances scientifiques dans le domaine et une transformation de l'approche adoptée pour comprendre l'entrepreneuriat.

L'agir entrepreneurial est une approche englobante soucieuse d'intégrer les différentes facettes de l'entrepreneuriat qui faisaient auparavant le plus souvent l'objet de démarches séparées. Il propose ainsi, une certaine unité qui intègre l'entrepreneur, son projet et son écosystème. À la lumière du concept de l'agir entrepreneurial, de nouvelles notions et de "nouvelles avenues de recherches"<sup>1</sup> ont émergé.

Ce chapitre propose en premier lieu de définir le cadre conceptuel de l'agir entrepreneurial. Dans le premier point, nous allons mettre en exergue son objet et son contenu, l'évolution des approches de l'entrepreneuriat et cerner la notion de situation entrepreneuriale. Dans le second point, nous allons analyser les composantes de l'agir entrepreneurial: l'entrepreneur, le projet et l'écosystème.

## 1. L'agir entrepreneurial: de quoi parle-t-on?

L'entrepreneuriat a été investi de nombreux courants de pensée qui se sont intéressés à ses différentes composantes de manière séparée. Toutefois, ces approches plurielles n'ont pas exclu une démarche unifiante qui articule l'entrepreneur, son projet et son écosystème.

### 1.1. Objet et contenu de l'agir entrepreneurial

Entreprendre consiste à prendre des décisions et à agir. La réunion des deux, décision et action, forme le socle de l'agir entrepreneurial qui part du principe que l'entrepreneur ne se définit par que par lui-même, mais en rapport avec ses actions en situation, c'est à dire en lieu avec son projet entrepreneurial et les acteurs de son écosystème.

---

<sup>1</sup> SCHMITT Christophe, (2009), « Les situations entrepreneuriales : Proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial », pp.11-25.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

## *1.1.1. Les définitions alternatives de l'agir entrepreneurial*

La recherche en entrepreneuriat a évolué vers la question "comment agit l'entrepreneur?" À cette dernière Schmitt (2015) indique que la réponse sans être explicite, s'incarne dans la manière dont l'entrepreneur fait ce qu'il a à faire, renvoyant à son expérience de la situation.

L'agir entrepreneurial pourrait alors, être défini comme « *une situation dans laquelle l'entrepreneur développe des actions "chemin faisant", à destination de son écosystème constitué de parties prenantes, à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent* »<sup>2</sup>. Ainsi, l'agir entrepreneurial amène à s'intéresser au rapport au monde que l'entrepreneur entretient à travers ses actes. Ce rapport au monde se manifeste autour de différentes composantes: l'idée de projet, l'opportunité découverte ou construite, le projet entrepreneurial, le modèle d'affaires et le plan d'affaires. Ces différentes composantes sont des objets conçus par l'entrepreneur, que Schmitt dans ses travaux appelle "des artefacts". Ces artefacts définis comme des objets fabriqués par l'homme, et pouvant être matériel ou immatériel jouent un rôle important puisque ce sont eux qui permettent de comprendre l'entrepreneur et sa vision du monde.

En outre, cette notion renvoie au rapport à l'expérience vécue par l'entrepreneur et à la prise de conscience des actions entreprises en situation. D'après Schmitt (2019) il faut entendre par agir entrepreneurial "*l'expérience que se fait l'entrepreneur en situation en lien avec son écosystème pour entreprendre, c'est-à-dire pour favoriser la décision et l'action entrepreneuriale à partir d'une intentionnalité transformée en projet entrepreneurial. Cela permet en effet, de relier un futur souhaité à un contexte présent afin de créer du sens*".<sup>3</sup>

Les définitions données par Schmitt mettent en exergue le caractère "rassembleur" de l'agir. Il unifie la décision, l'action tout en y intégrant l'expérience, mais aussi l'intentionnalité de l'entrepreneur, son futur souhaité, et cela sans pour autant mettre en avant l'une ou l'autre de ses composantes.

D'autres auteurs mettent l'accent sur les actions de l'entrepreneur et l'esprit entrepreneurial qui innerve ces actions. Ces auteurs définissent l'agir entrepreneurial comme "*le fait de combiner des éléments divers en vue de résoudre un problème grâce à l'exploitation optimale des ressources à disposition et, lorsque cela est nécessaire, par l'élaboration de solutions*

---

<sup>2</sup>SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 60.

<sup>3</sup>SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 9.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

*innovantes. La réalisation et la réussite de chacun de ces éléments sont conditionnées par la présence d'un état d'esprit entrepreneurial qui innerve toutes les actions qui entrent dans le cadre de l'agir entrepreneurial".<sup>4</sup>*

L'esprit entrepreneurial peut être défini comme un état d'esprit, relié à la prise d'initiative, à la culture de l'agilité, à la prise de risque, à la flexibilité, au désir de créer et d'innover et au travail en groupe. Cet esprit est indispensable pour la réalisation et la réussite de ces différentes actions.

Dès lors, si décider, c'est élaborer et arrêter ce qu'on doit faire, l'action ne se réduit pas à l'exécution et au faire consécutif. Elle est à la fois la décision d'agir et la direction de l'action selon un but et une finalité. L'action mobilise la faculté d'agir qui enveloppe la décision, elle engage aussi l'entrepreneur et son projet dans la durée et dans l'interaction avec les acteurs impliqués et donc en situation.

C'est en ce sens que l'agir entrepreneurial est plus large que l'action. Puisque celle-ci n'est plus envisagée seulement, comme la conséquence de décisions d'un entrepreneur, mais bien de façon "située" et collective, en lien avec un écosystème que l'entrepreneur mobilise et contribue aussi à construire.

## ***1.1.2. Les composantes de l'agir entrepreneurial***

L'agir entrepreneurial permet d'aller plus loin dans la compréhension de la notion de l'action entrepreneuriale. L'action est située, elle est intentionnelle et elle est finalisée. La figure n°1 (page 4) montre les actions de l'agir entrepreneurial.

D'abord, l'action est située. L'action située peut être définie comme une « *action organisée, dans son déroulement temporel, dynamique et située (dans l'espace et dans le temps)* »<sup>5</sup>. Pour qu'une action soit située, il faut non seulement un accès au contexte, mais de plus, que ce contexte ne soit jamais donné d'avance et soit le résultat d'interactions.

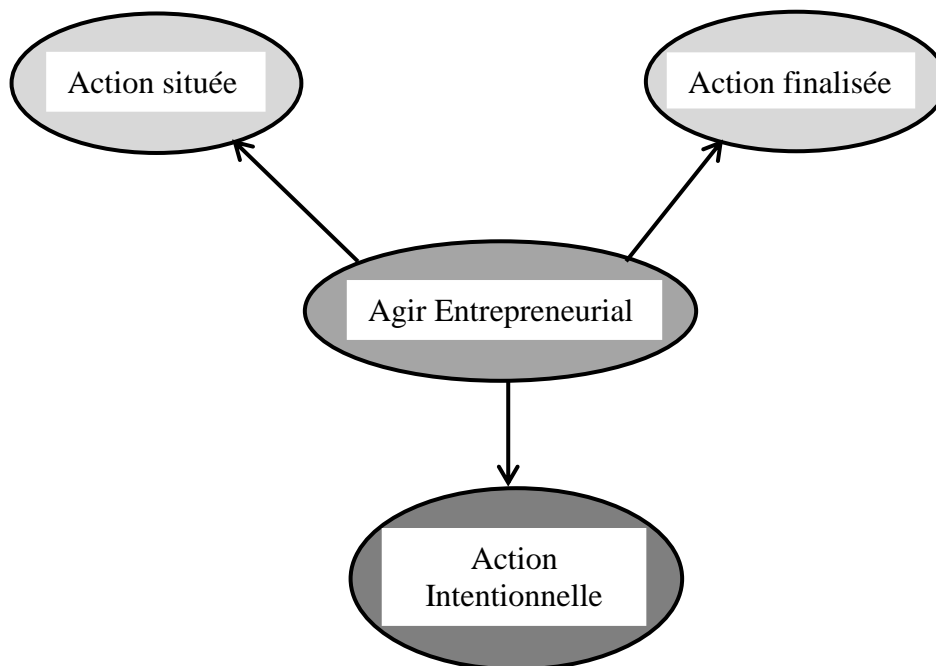
---

<sup>4</sup> BOURQUI Dominique et CLAIVAZ David, (2009), *Edupreneurial Pivot, «transformation des organisations scolaire par l'esprit entrepreneurial* », Edition EMS, p.102.

<sup>5</sup> BEDIN Véronique, (2016), "Action située et théorie de l'activité", in Jean-Michel SAUSSOIS, Les organisations, Editions Sciences Humaines, p 305 à 320.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

Figure n°1 : Les composantes de l'agir entrepreneurial



Source: Schmitt (2019) "Aide-mémoire entrepreneurial"<sup>6</sup>

Schmitt (2009) dans son article intitulé, "La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat: pour le développement d'un agir entrepreneurial", indique qu' "*être situé, ce n'est pas être dans un système de possibilités, de limites et de contraintes que l'entrepreneur peut objectiver. Il s'agit plutôt de caractériser l'attitude naturelle de l'entrepreneur qui agit dans la dépendance à un contexte et une temporalité autour d'une finalité implicite*"<sup>7</sup>. L'action est située en ce sens que l'action dépend des circonstances de l'activité.

Ensuite, l'action est finalisée. La finalité de l'action est sa convergence vers un but. La finalité doit être signifiante et davantage spécifiée. Elle peut être influencée par les aspirations de l'entrepreneur, de sa culture, de son histoire ou de la technologie qu'il va utiliser et doit tenir compte des contraintes imposées par l'environnement.

Enfin, l'action est intentionnelle. La capacité d'imaginer de l'entrepreneur potentiel est le point de départ de l'agir entrepreneurial. L'intentionnalité, c'est à dire la prise de conscience de l'entrepreneur de sa capacité d'orienter ses actions vers un objet à construire à partir d'un écosystème constitué des parties prenantes de son projet. Cette intentionnalité est le lien entre la situation actuelle et la situation future.

<sup>6</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

<sup>7</sup> SCHMITT Christophe, (2009), Op cité, p 119.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Il est vrai que l'entrepreneur décrit d'abord ce qu'il souhaite faire. C'est le futur qui est le point de départ. Plus correctement, la projection d'un produit ou d'un service, dans un futur. Schmitt (2015)<sup>8</sup> indique *"qu'il est possible d'avancer que ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent, qui détermine lui-même le futur de façon itérative"*.

## *1.1.3. L'esprit entrepreneurial*

L'esprit entrepreneurial est un état d'esprit qui va pousser un individu à trouver le courage, d'utiliser les ressources, son plein potentiel et mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener le projet qu'il souhaite. Bourqui et Claivaz (2019) pointent l'esprit entrepreneurial qui innerve toutes les actions qui entrent dans le cadre de l'agir entrepreneurial. Avoir un esprit entrepreneurial revient à disposer d'une mentalité qui incite et encourage vivement la prise d'initiatives, le goût de l'aventure au nom de la création et de la maîtrise de son propre avenir et de sa destinée.

Il s'agit, par ailleurs, de relever des défis, de devenir un acteur, moteur de changements, capable de mouvoir le courant de sa vie, et d'être emporté par un intense désir d'entreprendre<sup>9</sup>. L'esprit entrepreneurial est caractérisé par une dynamique d'action qui consiste à créer une entreprise ou à reprendre une entreprise en développant une offre de produits et de services<sup>10</sup>. Il s'entend comme la capacité des individus à prendre des initiatives; à voir les opportunités dans des situations de changement; à «oser entreprendre» des actions de manière autonome pour créer une activité à valeur ajoutée au sein d'une organisation existante, marquée par une relative inertie.<sup>11</sup>

Pour Didry (2020), cet esprit entrepreneurial est déterminant pour la réalisation et la réussite des actions qui composent l'agir entrepreneurial. Ces actions sont:

- La combinaison d'éléments divers: L'état d'esprit entrepreneurial fait appel à des éléments de diverses natures (humaine, technique, matérielle, intellectuelle) et les combine en vue d'une réalisation concrète;

---

<sup>8</sup> SCHMITT Christophe, (2015), Op cité, p 122.

<sup>9</sup>OMRANE Amina, (2016), « *Plan/modèle d'affaires opérationnel: comment réussir la création d'entreprise* », l'Harmattan.

<sup>10</sup> PAILLET Francis, BENAÏEM Jean-Jacques, (2017) « *Management des entreprise BTS Tertiaire 1<sup>re</sup> année* », Edition Fontaine Picard.

<sup>11</sup> DIDRY Alexandra, (2020) « *Activez vos soft skills: Du leadership à la collaboration: les 10 compétences essentielles pour réussir* », Ed 1, Eyrolles, p.48.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

- la résolution de problème: L'état d'esprit entrepreneurial agit dans le but d'apporter une solution à un problème avéré, ou encore en vue d'apporter une amélioration à une solution déjà existante, mais insatisfaisante;
- l'exploitation optimale des ressources: Selon les circonstances l'état d'esprit entrepreneurial permet de créer les conditions de l'action entrepreneuriale en recourant aux ressources à disposition et/ou en réunissant de nouvelles ressources. Il ne s'arrête pas aux limites du réel ou du factuel, mais exploite ces derniers tels qu'ils se présentent à lui en se servant des éléments directement à sa portée ou mobilisables;
- l'élaboration de solutions innovantes: L'état d'esprit ne se contente pas de reproduire des combinaisons d'éléments déjà connues. Il sait interroger le statu quo en vue de générer des combinaisons nouvelles.

Cette définition met en avant la structuration d'un projet. L'entrepreneur rassemble les ressources et les compétences stratégiques pour donner la possibilité à son projet de réussir et d'être innovant.

## **1.2. L'émergence de la notion de l'agir entrepreneurial**

La notion de l'agir entrepreneurial est une notion qui est née des limites des approches de l'entrepreneuriat. En effet, l'agir entrepreneurial est une notion qui témoigne d'un effort d'intégration qui s'attache à englober dans un même regard l'entrepreneur, son projet et son écosystème. La littérature historique de l'entrepreneuriat vient des sciences économiques. Les approches fonctionnelles des économistes s'intéressent aux "effets de l'entrepreneuriat et au rôle de l'entrepreneur dans le développement du système économique"<sup>12</sup>.

### ***1.2.1. L'approche par les traits***

L'approche par les traits renvoie à la connaissance des traits de caractère de l'entrepreneur et tente d'apporter des éléments de réponse à la question: Qui est l'entrepreneur? Ce dernier était considéré comme le personnage emblématique. Il fallait donc approfondir la

---

<sup>12</sup> FAYOLLE Alain, (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », Presses de l'Université du Québec, pp.101-121.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

connaissance de cet individu en cherchant à savoir "*s'il se différencie et si oui, en quoi, des autres acteurs de la vie économique*"<sup>13</sup>.

Dans cette perspective, les approches psychologiques reposent sur le postulat que « l'entrepreneur se distingue des autres citoyens par des traits de caractère spécifiques, qui peuvent être identifiés et servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu »<sup>14</sup>. En effet, l'entrepreneuriat se comprend à travers l'entrepreneur « *Il s'agit de développer des approches permettant de comprendre le profil psychologique de l'entrepreneur qui réussit en repérant notamment dans une population les personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise et donc les caractéristiques des créateurs qui ont réussi* ».<sup>15</sup>

L'entrepreneur est érigé en modèle doté d'un talent inné. Il est une personne considérée comme un héros aux yeux d'autres personnes et qui devient comme un modèle pour elles. De plus l'entrepreneur est considéré comme une personnalité multiforme qui varie dans le temps et dans l'espace. L'entrepreneur d'hier n'est pas le même que l'entrepreneur d'aujourd'hui et encore moins comme celui de demain.

A côté de ces recherches centrées sur les dimensions psychologiques de l'entrepreneur, les approches que les chercheurs qualifient de « démographiques » se sont attachées à l'étude des caractéristiques personnelles des entrepreneurs. Les indicateurs pris en compte sont le milieu familial, le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle, le statut socio-économique, l'âge, la place dans la famille, etc. Danjou (2002) indique que l'idée sous-jacente de l'intérêt aux dimensions démographiques est que les individus possédant le même « background » possèdent des traits communs stables. De plus, il s'avère que l'exemplarité joue un rôle important. La présence d'entrepreneurs et donc de modèles dans le milieu de vie des individus favorise sensiblement l'esprit d'entreprise.

Par ailleurs, l'entrepreneur est un être social qui est en relation avec différents types de personnes. Cette dimension sociale cherche à comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat sous l'angle sociologique. Il s'agit, en réalité, de rompre avec l'idée de l'entrepreneur héros solitaire capable d'optimiser ses décisions.

---

<sup>13</sup> VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand, (2006), « *Création d'entreprise et entrepreneuriat* », Edition de l'ADREG, p 91.

<sup>14</sup> DANJOU Isabelle, (2002), Op cité, p 112.

<sup>15</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 117.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Les recherches en entrepreneuriat soulignent les limites de l'approche par les traits qui laisse penser que "*l'entrepreneur et son environnement sont largement indépendants*"<sup>16</sup>. En mettant au cœur de la réflexion l'entrepreneur, l'environnement et les facteurs de contingence qui rentrent en jeu, qu'ils soient économiques et/ou socioculturels, sont clairement placés au second plan. Cette approche ignore les situations, donc le lien de l'entrepreneur avec son environnement et les mécanismes qu'il met en place pour entreprendre".<sup>17</sup> De plus, les traits de personnalité peuvent être différents en fonction des origines géographiques et culturelles de l'entrepreneur.

Conscients de cette lacune, les tenants de l'école comportementale ont souhaité s'intéresser, moins à la question de savoir qui est l'entrepreneur que celle de savoir ce qu'il fait. Ce débat est illustré par l'article de Gartner "Who is an entrepreneur is the wrong question". L'auteur exhorte les chercheurs à dépasser l'étude de l'entrepreneur.

### *1.2.2. L'approche par les faits*

En réponse à ces limites, la recherche s'est intéressée à une autre question : que fait l'entrepreneur ? L'idée est d'aborder l'entrepreneuriat de manière plus concrète. L'intérêt de cette approche est porté sur les fonctions de l'entrepreneur dans la société et aux actions que l'entrepreneur met en place. C'est l'action qui est mise au centre de la réflexion. L'entrepreneur étant considéré comme un acteur qui accomplit certaines actions que d'autres ne font pas.

De ce point de vue, l'approche par les faits ou l'approche behavioriste place l'entrepreneur au sein d'un processus de création où il a pour rôle d'engager un ensemble d'actions qui aboutissent à la création d'une organisation. L'entrepreneur est appréhendé à travers sa participation concrète au processus de création, à travers ses actes.

Dans cette logique, l'entrepreneur renvoie à une fonction, celle de déceler les opportunités sur le marché. En effet, « l'entrepreneur est fondamentalement celui qui fait preuve de vigilance en découvrant ce que les autres ne perçoivent pas »<sup>18</sup>. Une autre fonction liée à son rôle de créateur d'entreprise, « créateur d'histoire, qui est au cœur de la réalité entrepreneuriale »<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> SCHMITT Christophe, (2009), Op cité.

<sup>17</sup> SCHMITT Christophe, (2015), « La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial », la revue Projectique, n° 15, pp. 113-128.

<sup>18</sup>NGIJOL Joseph, (2015), "*Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale*", in Revue de l'entrepreneuriat, n°4 vol 14.

<sup>19</sup> DANJOU Isabelle (2002), op cité, p 110.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

L'accent porte sur les perturbations affectant les positions d'équilibre, suite aux initiatives et à la créativité des entrepreneurs. Dans cette optique, l'entrepreneur assure une fonction d'innovation et de création. L'entrepreneur de Schumpeter est essentiellement celui qui apporte de l'innovation sur le marché et donc de la valeur nouvelle<sup>20</sup>.

Ces deux approches selon de nombreux auteurs (Danjou, 2002, Fayolle, 2004, Schmitt, 2015) indiquent que la recherche en entrepreneuriat s'est structuré autour d'une hypothèse implicite de séparation entre l'action et l'acteur de cette action: l'entrepreneur. Les deux questions dans le domaine de l'entrepreneuriat que fait l'entrepreneur? Et qui est l'entrepreneur? Semblent traduire justement cette hypothèse implicite de séparation entre l'acteur et l'action.

D'après Schmitt (2015), les deux approches de l'action (conséquences de l'action et l'auteur de l'action) agissent comme un phénomène de "balancier", dans le sens où le chercheur passe des conséquences de l'action à l'acteur de l'action (l'entrepreneur). Cette "clôture épistémologique"<sup>21</sup> peut être justifiée par le fait que ce sont deux disciplines différentes qui ont porté la recherche en entrepreneuriat: l'économie et la psychologie. En effet, *"ce champ de recherche est investi par presque toutes les disciplines des sciences humaines"*<sup>22</sup>.

### ***1.2.3. L'agir entrepreneurial: une conception englobante de l'action***

La séparabilité entre l'entrepreneur et ses actions est fortement préjudiciable pour la recherche en entrepreneuriat. C'est face aux limites de ces approches que les chercheurs ont souligné l'urgence et la nécessité de proposer une conception plus englobante de l'action autour de ce que ces chercheurs appellent "l'agir entrepreneurial". S'orienter vers l'agir entrepreneurial a notamment pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions à travers ses pratiques.

Cette approche englobante se définit par les actions dans lesquelles un entrepreneur évolue de façon adaptative et auxquelles il a accès à travers ses représentations en relation avec son contexte à partir d'un futur souhaité et en fonction de ses moyens et ses fins. C'est ainsi que l'agir est vu comme "une construction ciblée façonnée par l'entrepreneur et le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses actes"<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, (2002), *"De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial"*, in Revue française de gestion, volume 28, n° 138.

<sup>21</sup> SCHMITT Christophe, (2015), Op cité.

<sup>22</sup> DANJOU Isabelle, (2002), Op cité, p 109.

<sup>23</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 122.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

## 1. 3. Les situations entrepreneuriales: le ciment de l'agir entrepreneurial

La notion de situation entrepreneuriale est en émergence dans la recherche française en entrepreneuriat. Les travaux sur cette notion mettent en avant la dimension temporelle des approches par les traits et les faits. Ces travaux soulignent que *"la caractéristique de ces recherches est de s'inscrire dans une dimension temporelle basée sur le présent"*.<sup>24</sup>

Depuis quelques années, une autre dimension est mise en évidence: le futur. La situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur souhaité. Elle est envisagée comme un problème dit "ouvert", c'est à dire ne comportant pas de solution prédéterminée.

### *1.3.1. La notion de situation entrepreneuriale*

La situation entrepreneuriale apparaît alors comme un lien indissociable entre présent et futur. Ce lien peut être considéré comme récursif, dans la mesure où le futur façonne le présent et le présent participe à la construction du futur". Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent.

La situation est un "construit humain"<sup>25</sup>. Elle relie "d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressources vitales: temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches...etc.) et un projet, une organisation émergente ou une organisation "stabilisée de type entrepreneurial".<sup>26</sup>

La première contribution qui a donné lieu à cette notion est l'article d'Alain Fayolle (2004) intitulé " A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine". L'auteur met en avant la notion de conjonction entre l'individu et son support de création de valeur. Il explique cette conjonction en analysant, d'abord l'individu puis le support de création de valeur.

Le point de départ pour l'auteur est l'individu, qui sous l'effet de nombreuses influences (psychologiques, sociales, économiques, familiales) peut développer une propension entrepreneuriale définie comme une sorte d'inclinaison, un penchant à s'engager, un jour, dans une démarche entrepreneuriale.

---

<sup>24</sup> SCHMITT Christophe, (2009), Op cité, p 11.

<sup>25</sup> SCHMITT Christophe, (2009), Op cité.

<sup>26</sup> FAYOLLE Alain, (2004), Op cité.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Cette propension « *peut évoluer vers l'intention entrepreneuriale qui signifie un dessein délibéré, une volonté d'accomplir un acte ou de développer un comportement entrepreneurial* »<sup>27</sup>. L'auteur indique que l'intention précède assez souvent, mais pas toujours, le comportement entrepreneurial. Ce comportement signifie à la fois une prise de décision de faire et un engagement dans l'action entrepreneuriale.

Une fois engagé dans l'action, se pose le problème de l'évaluation (avantages et bénéfices sur un plan individuel) des résultats de l'action entrepreneuriale.

Dans ce cheminement, chaque individu peut acquérir un potentiel entrepreneurial défini comme un ensemble de ressources personnelles (motivations, connaissances, expériences, relations, aptitudes) qui forment son esprit entrepreneurial, utiles pour l'action entrepreneuriale.

Vient un second cheminement. Il concerne la création de valeur ou plutôt le support immatériel et/ou matériel de la création de valeur et les concepts qui sont mobilisés pour le décrire. Ce support contient plus ou moins un potentiel de création de valeur, au sens large du terme, susceptible d'être libéré et de s'exprimer sous certaines conditions.

Ce cheminement débute par une idée entrepreneuriale qui peut jaillir dans la tête de n'importe quel individu. Cette idée peut être transformée en une opportunité d'affaires après un travail de confrontation avec l'environnement concerné et de première validation à travers un processus d'évaluation. *"A partir de l'occasion d'affaires, le projet entrepreneurial peut prendre forme, se structurer et faire l'objet, éventuellement, de formalisations matérielles. Le seul fait d'utiliser les concepts d'occasion d'affaires et de projet implique des interactions et des transactions avec des environnements et des milieux personnels et/ou professionnels"*<sup>28</sup>.

Le stade suivant correspond à l'émergence de l'organisation entrepreneuriale. Visualisée, formalisée, dimensionnée dans un projet, elle va s'animer dès le lancement des activités et du démarrage effectif. Le dernier stade est celui d'une organisation entrepreneuriale "stabilisée" qui peut être évalué par l'intermédiaire d'indicateurs d'activités, de performances et de résultats.

---

<sup>27</sup> Idem, p 111.

<sup>28</sup> FAYOLLE Alain, (2004), Op cité, p 112.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

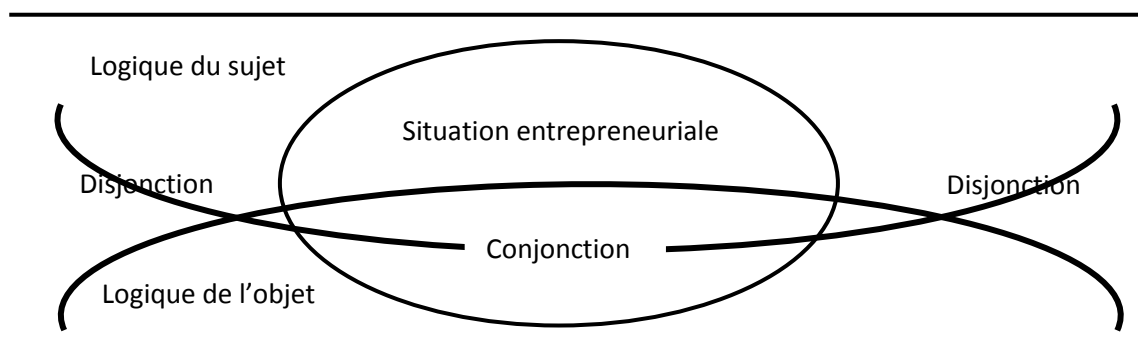
Dans ce second cheminement, chaque stade renferme un potentiel de création de valeur plus ou moins important qui dépend de la qualité des observations, de celle du traitement des informations et de la pertinence des choix effectués.

Fayolle (2004) note cependant que le passage d'un stade à un autre n'est en rien automatique. Le cheminement peut s'interrompre pour différentes raisons (abandon d'une idée, d'une occasion d'affaires, d'un projet, disparition prématurée, volontaire ou non, d'une activité ou d'une entreprise). Le cheminement peut aussi se poursuivre sans heurts ou à travers des réorientations significatives.

Jusqu'ici, chaque perspective de ce double cheminement a été analysée en grande partie indépendamment de l'autre, *"notre approche du cœur de l'entrepreneuriat va les réunir de façon à retrouver dans une même unité d'observation et d'analyse le couple individu-support de création de valeur"*<sup>29</sup>. Pour Fayolle, le cœur du métier de l'entrepreneuriat est caractérisé par l'existence d'une relation forte entre les deux logiques en œuvre, celle du sujet et celle de l'objet. Cette relation est quasi indissociable. C'est l'étude d'un couple: homme/projet, homme/organisation.

« Ce couple ne peut être dissocié dans l'approche (observation et analyse) d'une situation entrepreneuriale. Dès lors, la situation entrepreneuriale peut être caractérisée par une conjonction sujet-objet, un degré de proximité ou un indice de distanciation entre ces deux éléments. Une situation entrepreneuriale pourrait, dans ces conditions, être qualifiée par la mesure d'une distance ou proximité entre sujet et objet »<sup>30</sup>.

**Figure n° 2 :** Une représentation du concept de situation entrepreneuriale



**Source:** Fayolle (2004)

<sup>29</sup> FAYOLLE Alain, Op cité, p 114.

<sup>30</sup> Idem.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Aussi, la situation entrepreneuriale peut être considérée comme :

- construction humaine ;
- ayant une finalité ;
- et tenant compte du contexte à un moment donné ;
- par rapport à un futur projeté.

## *1.3.2. L'opportunité*

La notion d'opportunité est très présente dans la littérature en entrepreneuriat. Elle est fondamentalement une relation développée dans le temps entre une idée menant à une création nouvelle de valeur et le marché<sup>31</sup>. Cependant, ce concept n'est pas spécifique au champ de l'entrepreneuriat<sup>32</sup>. La stratégie y accorde une attention soutenue et les opportunités correspondent à la capacité de développer des stratégies nouvelles dans un contexte donné<sup>33</sup>. La déclinaison la plus connue de l'opportunité reste à ce jour la matrice SWOT devenue l'outil classique de diagnostic en matière de réflexion stratégique.<sup>34</sup>

Ngijol (2015) dans son article « *Israel M. Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale* » reprend la définition de Kirzner pour qui les opportunités constituent "autant de déséquilibres dans le fonctionnement des marchés".<sup>35</sup> Aussi, l'opportunité entrepreneuriale " *ne vise pas à améliorer de manière plus efficace la relation moyens-fins, mais plutôt de remettre en cause cette relation*".<sup>36</sup> C'est ce qui l'a fait apparaître comme une situation qui conduit potentiellement à une nouvelle relation moyens/fins ou une combinaison besoins/ressources qui permet une création de valeur nouvelle.

Pour Fayolle, l'opportunité est avant tout considérée comme une source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles.

Mais l'opportunité est-elle donnée ou construite? L'opportunité existe-elle, indépendamment de la perception de l'entrepreneur, ou juste en attente d'être découverte ? Ou est-elle créée par les actions des entrepreneurs ? L'existence de deux conceptions ontologiques de l'opportunité

---

<sup>31</sup>JULIEN Pierre-André, (2009), "*Entrepreneuriat et opportunité*", in *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, coordonné par Messegem Karim, Polge Marion et Temri Leila, Editions EMS.

<sup>32</sup>VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, (2005), "*Paradigmes et entrepreneuriat*", in *revue de l'Entrepreneuriat*, vol, 4, n°4.

<sup>33</sup>SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

<sup>34</sup>GERVAIS Michel, (2003), « *stratégie de l'entreprise* », 5<sup>e</sup> édition, Economica.

<sup>35</sup>NGIJOL Joseph, (2015), Op cité, p 101.

<sup>36</sup>DEGEORGES Jean-Michel et MESSEGHM Karim, (2016), "*Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management*", in *Finance Contrôle stratégie*.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

a induit un débat qui se résume au dilemme suivant: l'opportunité est-elle donnée ou construite, kirznerienne ou Schumpetérienne, objective ou subjective. Ces deux théories relèvent d'hypothèses différentes et les perspectives ne sont pas les mêmes en fonction des réponses apportées.

La première conception considère l'opportunité comme une donnée préexistante dans l'environnement de l'entrepreneur. Elle est de ce fait, une occurrence naturelle et une réalité objective identifiable<sup>37</sup>, ayant une existence propre et indépendante des entrepreneurs. Cette opportunité « flotte » en quelque sorte et il appartient à l'entrepreneur vigilant de la découvrir. En effet, c'est parce que les opportunités existent et certains individus sont plus vigilants, plus malins que d'autres, qu'exploiter ces opportunités peut être une source de profit. La vigilance dont il s'agit est définie comme "*une sorte de capacité particulière des entrepreneurs à acquérir l'information de façon spontanée*"<sup>38</sup>. Elle est considérée par Kirzner comme étant un don, celui de repérer avant les autres, les opportunités.

Le processus de découverte met l'accent sur les informations permettant la découverte de l'opportunité. La découvrir provient de la connaissance de marché potentiel et/ou des ressources à employer afin de parvenir à la poursuivre et qu'« *il suffirait de posséder à la fois les outils et les capacités d'interprétation pour les mettre à jour et les transformer en réalités économiques exploitables* »<sup>39</sup>.

Une deuxième conception postule que l'opportunité est « *le résultat d'une construction sociale* »<sup>40</sup>. Elle relève d'une perspective constructiviste et propose que l'opportunité soit pensée dans le contexte de l'entrepreneur. L'opportunité serait donc la construction cognitive faite par des acteurs sans que le marché (finalité), ni les ressources à employer ne préexistent, comme opportunité potentielle, en dehors des perceptions et des actions de l'entrepreneur.

Cette opportunité naît des interactions entre l'individu et un environnement, se construit au cours d'un processus qui ne serait pas le point de départ. Il s'agit dans ce cas de l'approche subjectiviste ou l'on parle de l'opportunité Schumpetérienne. L'entrepreneur de Schumpeter est essentiellement celui qui apporte de l'innovation sur le marché et donc de la valeur nouvelle.

---

<sup>37</sup>DEGEORGES Jean-Michel et MESSEGHEM Karim, (2016), Op cité.

<sup>38</sup>BOUILLIER Sophie, UZUNDUIS Dimitri, (2017), « *L'entrepreneur : La fonction économique de la libre entreprise* », Edition ISDE, p.23.

<sup>39</sup>VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, (2005), Op cité, p.35.

<sup>40</sup>NGIJOL Joseph, (2015), Op cité, p.101.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

Dans cette deuxième conception, l'entrepreneur est au cœur d'un processus social de création. L'accent porte sur les perturbations affectant les positions d'équilibre, suite aux initiatives et à la créativité des entrepreneurs. C'est l'entrepreneur "*créateur d'histoire*" innovateur qui est au cœur de la réalité entrepreneuriale. Les deux conceptions de l'opportunité sont reprises dans le tableau n° 1 qui suit:

**Tableau n° 1 :** Les deux conceptions des opportunités

Opportunité de type Schumpétérienne	Opportunité de type Kirznerienne
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Déséquilibre de marché</li><li>▪ Nécessité de nouvelles informations</li><li>▪ Très innovante</li><li>▪ Rare</li><li>▪ Implique la création</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Equilibre de marché</li><li>▪ Ne nécessite pas forcément d'informations nouvelles</li><li>▪ Moins innovante</li><li>▪ Commune</li><li>▪ Limitée à la découverte</li></ul>

**Source:** Degeorges (2015)<sup>41</sup>.

Quelles soient données ou construites, les opportunités sont contextuelles, et s'insèrent dans des pratiques sociales dans lesquelles une grande variété d'acteurs interviennent: autorités publiques, grandes entreprises, centres de recherche, universités, structures d'accompagnement à la création d'entreprise, mais aussi des dynamiques familiales qui restent importantes de nos jours.

Cela marque la pluralité du fait entrepreneurial qui confère une prégnance au contexte dans lequel l'entrepreneuriat prend assise et dans lequel l'entrepreneur est "immergé".

### ***1.3.3. Identification des caractéristiques de la situation entrepreneuriale***

- ***L'approche temporelle: sortir de la dichotomie présent/futur***

La première caractéristique qu'il est possible de mettre en perspective lorsqu'on aborde les situations entrepreneuriales correspond à l'approche temporelle: le lien entre la situation actuelle et la situation souhaitée future. Derrière ce lien, on retrouve la capacité à imaginer des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée.

<sup>41</sup> DEGEORGES Jean-Michel, (2015), Op cité, p 296.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Cette approche renvoie à la relation au temps. Le futur va jouer un rôle important dans le développement des actions présentes. *"L'approche temporelle s'attache à montrer comment les situations entrepreneuriales peuvent être un lien entre le présent et le futur"*<sup>42</sup>. En effet, les entrepreneurs "décrivent ce qu'ils souhaitent faire". Aussi, le point de départ c'est le futur, plus exactement, la projection d'une opportunité dans un futur.

- ***L'espace de problématisation***

La deuxième caractéristique est l'espace de problématisation. Il est un élément central dans les mécanismes de construction d'une situation entrepreneuriale. D'après Avenier (2007), problématiser, c'est alors construire des hypothèses plausibles qui fournissent des "repères heuristiques destinés à éclairer, susciter sa réflexion et ses questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative".

Pourtant, les recherches en entrepreneuriat considèrent les situations entrepreneuriales de façon objective, c'est-à-dire « correspondent à une réalité en dehors de la personne qui évolue dans la situation concernée ».<sup>43</sup> Ainsi, comprendre une situation entrepreneuriale nécessite seulement de pouvoir l'observer.

Mais, la réalité d'une situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur projeté. La dialectique fins/moyens joue un rôle essentiel dans l'adaptation récursive entre le contexte du moment et celui du futur. L'espace de problématisation doit être considéré comme "une construction de sens par l'entrepreneur par rapport à un futur souhaité".

La construction de sens va largement conditionner la délimitation de la situation en tant que telle, mais aussi la vision que va développer l'entrepreneur, et inversement. Prenons notre cas d'étude: DIMED-PHARMA exerce la distribution de gros des produits pharmaceutiques. Si cette entreprises produit et distribue des produits pharmaceutiques, les réponses apportées vont dépendre de la construction de sens faite par les entrepreneurs autour de la situation, donc la délimitation de l'espace de problématisation.

La vision entrepreneuriale qui agit comme un objectif fixé et l'image projetée, dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que

---

<sup>42</sup>SCHMITT Christophe, (2009), Op cité, p 22.

<sup>43</sup> SCHMITT Christophe, HUSSON Julien, NOBILE Didier, MORUA Juan, MARIN Aramis, MAJDOULINE Ilias, (2015), « Les situations entrepreneuriales : Définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat », p 10.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir permet de structurer un système d'activités entrepreneurial.

Les auteurs indiquent que "partant d'une opportunité que l'entrepreneur souhaite développer, l'espace de problématisation peut se comprendre comme celui où l'entrepreneur va être amené à construire un "scénario" qu'il va régulièrement tester par rapport aux parties prenantes de son environnement. Le scénario en question portera sur les différentes questions:

- quelle valeur ajoutée le projet apporte-t-il ? ;
- le positionnement par rapport à la concurrence;
- le prix avec lequel il souhaite vendre le produit/ou le service;
- le nombre de personnes qu'il souhaite recruter.

Se poser ces questions revient à construire un scénario qui amène l'entrepreneur à développer un certain nombre d'hypothèses plausibles.

- *Les qualités émergentes associées aux situations entrepreneuriales*

Les travaux sur la situation entrepreneuriale indiquent que la qualité du scénario est évalué par rapport à :

- sa cohérence;
- sa robustesse dans le temps lorsque l'entrepreneur va le confronter aux parties prenantes de son environnement.

Ce scénario n'est pas figé, bien au contraire, il évolue en fonction des actions de confrontation formelles (business plan, participation à un concours de création d'entreprises, rencontre sur un salon professionnel).

Pour guider son action et construire sa vision, l'entrepreneur met en place un jeu d'hypothèses plausibles par rapport à son contexte et à celui qu'il se projette. Schmitt (2009) indique que la validation ou non de ces hypothèses plausibles amène à "tester" la robustesse de l'espace de problématisation qui revient à intégrer la vision entrepreneuriale dans un contexte présent. La robustesse des hypothèses plausibles se fait par confrontation. *"Le travail de la robustesse nécessite des ajustements continus des situations, donc de l'espace de problématisation, se*

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

*répercutant sur la vision en tant que contexte futur, mais aussi sur la représentation du contexte actuel*"<sup>44</sup>.

Il est évident que le projet entrepreneurial est moins robuste qu'au moment où l'entrepreneur monte son plan d'affaires.

En premier, ce travail sur la robustesse engendre une dynamique au niveau des situations entrepreneuriales considérées. Les situations ne sont donc pas figées. En second, (second point concernant la robustesse): plus l'entrepreneur tarde à la tester dans son environnement externe et interne, plus les problèmes rencontrés risqueraient d'être difficilement surmontables car l'entrepreneur sera très avancé dans sa démarche, et plus la désillusion risque d'être grande. La robustesse apparaît comme une qualité qui doit s'évaluer en amont, c'est-à-dire au niveau de l'avant-projet.

## 2. Le tri type de l'agir entrepreneurial

### 2.1. L'entrepreneur

L'attention portée à l'entrepreneur n'est pas nouvelle. La pensée économique a toujours accordé une large place à la figure de l'entrepreneur.

#### 2.1.1. Les définitions de l'entrepreneur

De nombreuses définitions ont été données de l'entrepreneur. Il est une personne qui prend le risque, souvent aux prix de sacrifices personnels et familiaux, de créer sa propre entreprise, qu'il conduit à des desseins très variés en fonction de ses aspirations personnelles, des aléas de la vie économique et de ses possibilités d'action.<sup>45</sup> Il doit apprendre "à architecturer des systèmes d'activités qui tiennent compte de sa capacité à utiliser sa pensée projective, à anticiper et à visionner pour faire, pour réaliser et pour accomplir."<sup>46</sup>

L'entrepreneur est une personne, dont le milieu qui l'entoure inhibe son intention entrepreneuriale. Comme ont observé à juste titre Verstraete et Saporta (2006)<sup>47</sup>, les entrepreneurs se retrouvent davantage dans un milieu familial où l'on constate la présence d'entrepreneurs. Le capital social est important. Ces auteurs définissent l'entrepreneur comme

---

<sup>44</sup> Schmitt Christophe, (2009), Op cité, p 21.

<sup>45</sup> VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand, (2006), « *Création d'entreprise et entrepreneuriat* », Edition de l'ADREG.

<sup>46</sup> SCHMITT Christophe, (2015), Op cité.

<sup>47</sup> VERSTRATE Thierry et SAPORTA Bertrand, (2006), Op cité, p 28.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

"tout individu candidat à un statut qui fait l'objet d'une revalorisation, d'une ampleur variable selon les pays, mais incontestable dans son ensemble"

## *2.1.2. Les fonctions de l'entrepreneur*

Les théoriciens économistes sont les premiers à s'être intéressés, quoique de manière marginale, à l'entrepreneur, en analysant son rôle dans l'activité économique. Dans ce domaine, l'influence exercée par Schumpeter, sera considérable et fera en sorte que le champ de recherche de l'entrepreneuriat deviendra axé sur la création d'innovation. En effet, Danjou indique que Schumpeter est considéré comme "*le premier auteur qui présente un système de pensée rigoureux où l'entrepreneur est au cœur même de l'activité économique*"<sup>48</sup>.

Un deuxième rôle de l'entrepreneur dans le développement des activités économiques est présenté comme un déceleur d'opportunités d'affaires, un créateur d'entreprises, et repreneur d'activités.

## *2.1.3. Les motivations et compétences de l'entrepreneur*

Les motivations principales des entrepreneurs sont nombreuses. Alain Fayolle en 2017<sup>49</sup> a énuméré le besoin d'accomplissement, la recherche d'indépendance, l'envie de développer ses propres idées, le besoin de reconnaissance ou la recherche d'un statut social, le goût du défi, l'envie de relever des challenges et le besoin d'estime personnelle.

Mais ces motivations ne peuvent se concrétiser si l'entrepreneur n'identifie pas les ressources personnelles favorisant le confort dans l'exercice entrepreneurial. Didry (2020) a fait émerger des comportements précis en lien avec les activités et des étapes clés du parcours entrepreneurial (lancement de l'activité, développement, etc.). L'auteur a construit un modèle de compétences comportementales liées à l'entrepreneuriat.

---

<sup>48</sup> DANJOU Isabelle, (2002), Op cité, p 110.

<sup>49</sup> FAYOLLE Alain, (2017), « *Entrepreneuriat Théories et pratiques, applications pour apprendre à entreprendre* », 3eme édition, Dunod.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

**Tableau n° 2** : Le modèle de compétences comportementales liées à l'entrepreneuriat

<b>Stratégie</b>	<b>Organisation</b>	<b>Relation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agilité</li><li>▪ Mission</li><li>▪ Réseaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planification</li><li>▪ Action</li><li>▪ ajustement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Leadership</li><li>▪ Communication</li><li>▪ reconnaissance</li></ul>
<b>Ressources personnelles</b> Audace, persévérance et enthousiasme		

**Source** : Didry, (2020)<sup>50</sup>

Ce modèle intègre trois dimensions clés associées à l'activité entrepreneuriale. Chacune étant liée à des moments spécifiques dans le projet de création:

- les compétences stratégiques, utiles pour soutenir les étapes de lancement de l'idée et de conception du projet;
- les compétences organisationnelles, essentielles lors de l'étape de suivi de l'activité, elles facilitent le processus de transformation de l'opportunité en projet structuré;
- les compétences relationnelles, qui regroupent les compétences managériales essentielles pour développer le capital humain accompagnant la performance de l'entreprise.

À ces dimensions s'ajoutent des ressources personnelles, constituant la pierre angulaire de la maîtrise de l'ensemble des activités. Principalement associées à la confiance en soi. Ces ressources impactent le confort personnel dans la conduite du projet entrepreneurial et l'aisance pour relever les défis.

À partir de ce modèle, ont été identifiés les douze (12) indicateurs clés des comportements entrepreneuriaux, caractéristiques des personnes ayant un esprit entrepreneurial.

<sup>50</sup> DIDRY Alexandra, (2020), Op cité.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

**Tableau n° 3 :** Les indicateurs clés des comportements entrepreneuriaux

Les compétences stratégiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Détecter et saisir les opportunités d'affaires (agilité).</li><li>• Lancer la rupture par une vision novatrice (vision).</li><li>• Créer et développer un réseau d'affaires (réseau).</li></ul>
Les compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser le plan d'action de l'entreprise (planification).</li><li>• Exécuter le plan et s'assurer de sa réussite (action).</li><li>• Contrôler l'action et ajuster les résultats (ajustement).</li></ul>
Les compétences en relations humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>• Susciter l'adhésion et l'implication (leadership).</li><li>• Transmettre les orientations prioritaires (communication).</li><li>• Valoriser les contributions et les résultats de chacun (reconnaissance).</li></ul>
Les ressources personnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accepter de se mettre en danger et décider dans un environnement complexe (audace).</li><li>• Poursuivre dans la direction choisie malgré les difficultés et la pression (persévérance).</li><li>• Relever les défis avec ardeur et conviction (enthousiasme).</li></ul>

**Source:** Activez vos soft skills: Du leadership à la collaboration: les 10 compétences essentielles pour réussir<sup>51</sup>.

## 2.2. Le projet entrepreneurial

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, les structures d'accompagnement à la création d'entreprise, demandent aux porteurs de projets de venir avec leur projet. Ce "projet" est défini à priori.

### 2.2.1. La notion de projet

Le dictionnaire Larousse définit le projet comme " un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis". Le projet « *s'inscrit dans un environnement de plus en plus complexe et doit interagir avec cet environnement* »<sup>52</sup> et que sa réalisation « *est influencée par la politique de l'organisation, par certaines contraintes*

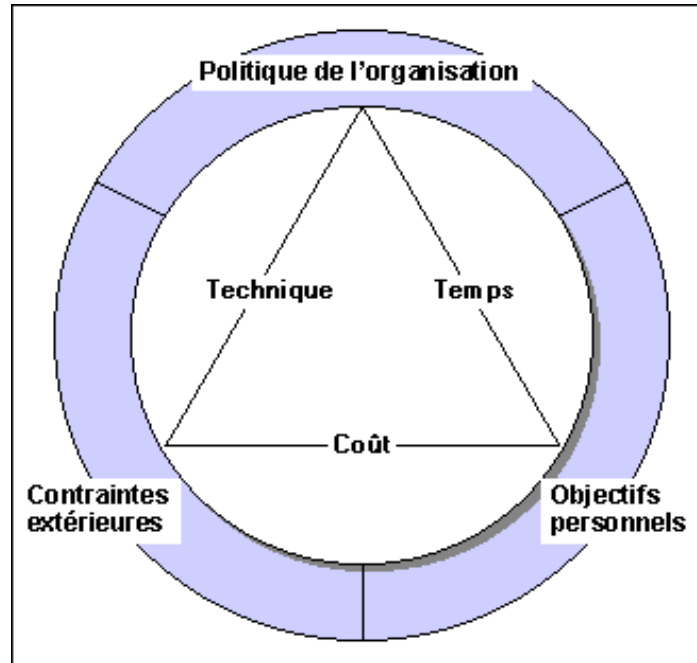
<sup>51</sup> DIDRY Alexandra, (2020), Op cité.

<sup>52</sup> In : <http://www.enap.quebec.ca/ditacheque/htm1-fra/outils/inormateur/gestion-projet/g...> (consulté en septembre).

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

externes et par les besoins de certaines personnes dans l'environnement de l'organisation autant qu'à l'intérieur de l'organisation »<sup>53</sup> comme le montre la figure 3.

**Figure n° 3 :** Le projet dans son contexte



*Source : Briner et Geddes (1993)*

La notion de projet n'est pas nouvelle en soi. L'AFNOR le définit comme une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent.

On parle de projet d'investissement, d'exploitation, d'entreprise, etc. L'intérêt qui lui est accordé incite les organisations professionnelles à ajouter à leur revue et à leurs congrès des espaces de dialogue avec la recherche académique autour du projet. Des revues lui sont consacrées dans la recherche académique. D'autres notions également sont liées: le manager de projet qui est vu plus que l'animateur d'un collectif, un organisateur et devient un acteur clé de la réussite du projet.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Idem.

<sup>54</sup> ASQUIN Alain, CONDOR Roland et SCHMITT Christophe, (2011), « Pour la mobilisation de la notion de projet dans le recherche en entrepreneuriat », Revue de l'entrepreneuriat, n°2, vol. 10, p 8.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

## 2.2.2. L'entrepreneuriat indissociable de l'idée de projet

Le projet entrepreneurial est une figure émergente "*qui devient dans la dynamique créative des organisations de plus en plus marquante*"<sup>55</sup>. De nombreux auteurs ont même indiqué que "*l'entrepreneuriat est indissociable de l'idée de projet*"<sup>56</sup>. Ce sont deux domaines de recherche très proches par de nombreuses caractéristiques et par les questions de recherche qui sont à leur agenda.

En fait, ils associent la démarche entrepreneuriale à une activité de projet. Pour de nombreux auteurs, la recherche sur l'émergence organisationnelle en entrepreneuriat ne peut se passer d'une théorie de l'action individuelle et collective fondée sur le projet. D'ailleurs les structures d'accompagnement du processus entrepreneurial sont en recherche permanente d'outils de contrôle. "Nous constatons dans leurs offres qu'ils mobilisent spontanément des outils de gestion de projet, rapidement adaptés au contexte entrepreneurial. Dans les structures d'accompagnement à la création d'entreprises, on demande aux porteurs de venir avec leur "projet" défini à priori".<sup>57</sup>

Schmitt (2019) considère le projet entrepreneurial comme un processus global intégrant l'ensemble des éléments le constituant. Il ne s'agit pas d'un patchwork d'éléments mais bien avant tout d'une quête de sens par rapport à une intentionnalité traduite dans le projet entrepreneurial<sup>58</sup>.

Pour Boutinet et Raveleau<sup>59</sup>, justement, le projet entrepreneurial s'inscrit plus dans une logique du questionnement que de résultat. L'inscription dans cette logique de questionnement induit un caractère essentiel du projet entrepreneurial: C'est qu'il récuse toute forme de finitude pour ouvrir à cette action processuelle de création de valeur (produit ou service) à orienter et qui est sans cesse à reprendre.

C'est ce qui fait l'une de ses caractéristiques saillante: "une relation récursive et incessante entre la réalisation et la conception, dans une dynamique où la dimension collective est reconnue comme essentielle"<sup>60</sup>. En effet, le projet entrepreneurial, plus que de poursuivre une

---

<sup>55</sup>BOUTINET Jean-Pierre et RAVELEAU Benoît, (2011) « Questionnement autour du projet entrepreneurial », Revue de l'entrepreneuriat 2011/2 (vol.10), p.15 à 28.

<sup>56</sup> Idem, p 7.

<sup>57</sup> ASQUIN Alain, CONDOR Roland et SCHMITT Christophe, (2011), Op cité, p 9.

<sup>58</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

<sup>59</sup> BOUTINET Jean-Pierre et RAVELEAU Benoît, (2011), Op cité, p 21.

<sup>60</sup> ASQUIN Alain, CONDOR Roland et SCHMITT Christophe, (2011), Op cité, p 10.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

finalité, n'a de cesse de créer une dynamique et réoriente la conduite d'une action créatrice dans un espace de production et de coopération et dans le partage avec une diversité d'acteurs, parties prenantes.

En s'inscrivant dans une anticipation d'un futur souhaité par rapport à une situation existante et dans une logique de projection, le projet entrepreneurial favorise l'action entrepreneuriale et inversement. Il permet de donner du sens aux premières actions menées par l'entrepreneur. Ces actions viennent conforter et/ou faire évoluer le projet entrepreneurial, en permettant d'envisager aussi de nouvelles actions à mettre en œuvre en vue de faire évoluer le projet entrepreneurial.

Par ailleurs Schmitt dans ses nombreux travaux (2009, 2017 et 2019) envisage un projet entrepreneurial comme un "artefact" favorisant l'action. Ainsi, le projet en tant qu'artefact agit de deux façons complémentaires: en favorisant la structuration et la communication. L'idée de structuration renvoie à la notion de conception, de problématisation et d'hypothèses plausibles et envisageables permettant de définir le champ des possibles dans lequel l'entrepreneur souhaite s'engager: le projet entrepreneurial.

Cet artefact pourrait bien évoluer, notamment au contact de l'écosystème de l'entrepreneur. C'est la partie consacrée à la communication avec les autres autour du projet entrepreneurial

## *2.2.3. Les trois moments d'un projet entrepreneurial*

Entreprendre s'inscrit dans une logique de projet. Le projet est le réceptacle de l'intentionnalité de l'entrepreneur. Le point de départ est l'opportunité d'affaires. Cette opportunité si elle est identifiée comme tel par l'entrepreneur, conduira l'idée de projet.

Une fois projeté, l'entrepreneur passe à sa structuration. De nombreux auteurs en entrepreneuriat indiquent qu'à cette étape un business plan est nécessaire. Le Business plan est un document qui met l'accent sur l'exposé clair et objectif du projet sous tous les aspects financiers, techniques, humains et commerciaux. Ces différents aspects sont repris par Léger-Jarniou et Kaloussi<sup>61</sup> pour lesquels " le Business Plan se présente sous la forme d'un document écrit qui va permettre au porteur de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés dans le but de les faire adhérer et

---

<sup>61</sup> LEGER-JARNIOU Catherine et KALOSSI Baker, (2014), « *Construire son Business plan* », Editions Dunod, Paris, p 01.

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

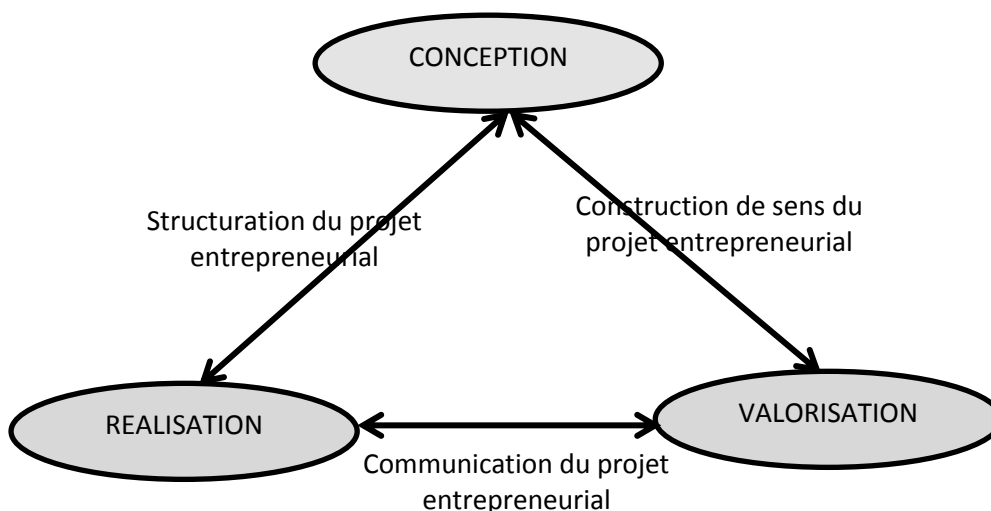
participer au projet. Ensuite, ce document sera proposé à certains partenaires (investisseurs, fournisseurs, premiers gros clients) dans le but de les intéresser au projet".

Dès que le projet est bien avancé, l'entrepreneur doit dialoguer avec les acteurs de son écosystème. Cette communication peut être interne pour assurer la communication sur sa réalisation ou sa non réalisation et donc de la justification des éventuelles mesures correctives à mettre en œuvre. La communication peut être externe. Elle concerne les acteurs de l'écosystème (les banques, les investisseurs, etc.).

Si le projet est viable, l'entrepreneur va rassembler les ressources nécessaires pour cristalliser son projet et organiser de manière optimale son projet et vérifier que l'entreprise est profitable et pérenne.

Les trois moments d'un projet entrepreneurial sont synthétisés dans la figure n° 02 qui suit.

**Figure n° 4 :** Les trois moments d'un projet entrepreneurial



**Source :** Schmitt  
(2019)

Le projet entrepreneurial permet la connexion de l'idée à la réalité environnementale. La conférence avec la réalité revient à répondre à deux préoccupations majeures: l'existence d'un marché et la mesure de la contribution en termes de valeur.

## 2.3. L'écosystème

Le soutien et l'accompagnement à tous les niveaux sont des besoins indispensables pour l'entrepreneur pour que l'entrepreneuriat soit stimulé. L'approche par l'écosystème

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

entrepreneurial va plus loin dans la mesure où elle insiste non seulement sur les facteurs propices à l'entrepreneuriat, mais surtout sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique. L'écosystème influence sur la formation et la trajectoire des entrepreneurs et des entreprises.

## *2.3.1. Environnement et écosystème*

L'intérêt de la notion d'écosystème réside dans le fait qu'elle amène les entrepreneurs à interroger leur environnement et à se l'approprier. La notion d'environnement peut être considérée comme une donnée qui s'impose à l'entrepreneur. L'environnement était constitué de marché, de concurrents, de clients, de secteur d'activité. Puis on s'est mis à parler de partie prenante.

L'écosystème ne se positionne pas en contradiction avec l'environnement. Ce sont deux notions qui se complètent. En effet, l'écosystème est construit avant tout par l'entrepreneur, car c'est essentiellement l'entrepreneur lui-même qui va définir les acteurs avec qui il va être en contact et qui vont faire partie de son écosystème. L'écosystème se construit donc à partir des personnes qui adhèrent au projet entrepreneurial proposé par l'entrepreneur.

À l'heure actuelle, on parle d'écosystème. On est toujours dans une logique de relation à l'autre, mais "l'état d'esprit n'est plus le même" écrit Schmitt (2017). En effet, on est passé d'un lexique où la relation à l'autre est envisagée de façon rationnelle, où l'autre est envisagé avant tout à travers sa fonction, à un lexique où la relation à l'autre s'inscrit dans une « logique partenariale ». Cette logique partenariale, crée une situation "gagnant-gagnant". Si dans une relation, chacun ne se retrouve pas gagnant d'une certaine manière, le rapport à l'autre se construit dès lors dans la méfiance. Toutefois, aller vers une logique partenariale n'est pas le garant d'un résultat "gagnant-gagnant", cela nécessite l'instauration de rapports de confiance mutuelle.

En prenant en considération l'écosystème, l'action n'est plus envisagée seulement comme la conséquence de décisions d'un entrepreneur héroïque, mais bien de façon située et collective, en lien avec un écosystème que l'entrepreneur mobilise et contribue aussi à construire. La notion d'écosystème montre qu'un entrepreneur n'est jamais seul. Il est

# Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

important de le considérer dans son écosystème pour comprendre les interactions dans lesquelles il est impliqué.

Certains auteurs pointent un paramètre particulier mit en évidence: celui des seconds rôles. La réussite entrepreneuriale est souvent focalisée sur l'entrepreneur alors que des personnes dans l'entourage de l'entrepreneur, des seconds rôles, ont une importance déterminante dans cette réussite. En effet, *"l'entrepreneur peut vouloir s'émanciper de la personne ayant ce second rôle. De plus, cette place de second rôle dépend de ce que la personne peut apporter à l'entrepreneur. Celle-ci peut être un passeur, un facilitateur, un mentor, un coach, une aide à la prise de conscience... et l'apport y afférent peut être très bref dans le temps. Quoiqu'il en soit, cette rencontre fait évoluer différemment le projet ou lui ouvre de nouvelles portes"*<sup>62</sup>.

Schmitt (2017, 2019) indique à ce propos que l'entrepreneur se doit de construire un écosystème favorable. Toutefois, *"il ne s'agit pas de comprendre par un écosystème favorable, un écosystème aveugle dans lequel les personnes diront continuellement à l'entrepreneur que tout va bien quand ce n'est pas le cas"*<sup>63</sup>.

## 2.3.2. Le projet et écosystème

Le projet en tant que dessein contient l'intentionnalité de l'entrepreneur. Il convient de lui donner vie pour qu'il puisse être partagé avec d'autres personnes. Le projet (dessein) se transforme alors en scénario (dessin), artefact partageable auprès des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneur. Cette interaction va en retour engendrer des informations et des connaissances nouvelles faisant évoluer le projet entrepreneurial.

Les pratiques entrepreneuriales amènent l'entrepreneur à être en présence d'individus nommés parties prenantes. "Il s'agit d'y voir l'apport de cognition distribuée". Il y a autour de lui des personnes qui ont des objectifs et des finalités différentes, que ce soit les clients, les fournisseurs, les financeurs, les comptables, les juristes, la famille, les amis, les accompagnateurs, les mentors...".

---

<sup>62</sup> SCHMITT Christophe, (2017), Op cité.

<sup>63</sup> Idem.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

L'écosystème n'est pas neutre, il doit favoriser l'action. L'objectif de l'entrepreneur ne doit pas se limiter à connaître ces personnes mais bien à être en interaction avec elles pour faire évoluer son projet entrepreneurial<sup>64</sup>.

Il faut également parler de diversité et ainsi de multiplicité. Un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont les mêmes idées n'est pas très riche, puisqu'il génère généralement peu d'idées nouvelles ou complexes ou des idées redondantes. Cette redondance n'est toutefois pas nécessairement mauvaise, surtout pour des entrepreneurs distraits. Mais Burt (1995), avec sa théorie des trous structuraux, c'est-à-dire des liens manquants entre des interlocuteurs potentiels, pense que plus il y a de trous, moins l'information est redondante, plus elle est nouvelle et riche. De toute façon, un bon réseau doit comprendre des membres hétérogènes, qui apportent des idées différentes.

### *2.3.3. La nécessité de la traduction*

La traduction permet d'établir les liens entre les acteurs, les artefacts et les actions qui par bien des aspects peuvent paraître hétérogènes pour rendre intelligible ce que l'entrepreneur a comme représentation de son intentionnalité. La traduction est donc un enjeu important dans le paradigme de l'agir entrepreneurial.

Le but de la traduction est de permettre aux parties prenantes qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. La vision devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

La traduction est importante, car la vision de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite. Pour résoudre les difficultés de traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre l'activité de conception et la mise en acte de cette conception.

Il est alors possible d'envisager deux types de cohérence: la cohérence interne et la cohérence externe. La cohérence interne est pour l'entreprise la capacité d'organiser sa pensée autour du projet. En ce qui concerne la cohérence externe, elle renvoie plus à l'idée de construction d'un projet permettant à l'entrepreneur de communiquer le projet aux acteurs de l'écosystème et de leur faire évaluer la cohérence du projet entrepreneurial.

---

<sup>64</sup>SCHMITT Christophe, (2017), Op cité, p 24.

## Chapitre 1. L'agir entrepreneurial: un cadre conceptuel

---

Cela passe par le développement d'un langage commun et la présence d'un traducteur dans le projet. Or, la difficulté actuelle réside dans la création et le développement de ce langage, que l'on pourrait appeler le langage « projet entrepreneurial ». Le rôle du traducteur comprend ainsi trois aspects: la constitution d'un langage « projet entrepreneurial » avec ses termes et sa grammaire, le développement et l'enrichissement de ce langage, et, enfin, la diffusion de ce langage.

### **Conclusion**

L'agir entrepreneurial témoigne d'un côté d'une littérature foisonnante en entrepreneuriat et une multiplication d'approches qui s'attachent à intégrer différentes facettes de l'entrepreneuriat et unifier ensemble l'entrepreneur et son action. Comprendre l'entrepreneuriat nécessite de s'affranchir du mythe de l'entrepreneur héros, ou de s'attarder à ses comportements observables. C'est l'objectif de l'agir entrepreneurial.

Il permet une appréhension simultanée de l'entrepreneur, de son intentionnalité, de ses artefacts, de son écosystème et de l'interaction de ces éléments. Les trois composantes sont traitées dans une perspective systémique.

# Chapitre II

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

### Introduction

La distribution des produits pharmaceutiques en Algérie a connu une transformation majeure dans son organisation, sa structure et le nombre d'acteurs qui y sont impliqués. En effet, la phase d'éviction de l'entrepreneuriat privé (1963-1990) et la promulgation du décret qui autorise l'exploitation d'un établissement de distribution de gros des produits pharmaceutiques a inhibé l'esprit entrepreneurial.

Cette dynamique est portée aujourd'hui par de nombreux entrepreneurs privés qui à la faveur des réformes d'envergure des années 1990 ont créé des entreprises privées de répartition des produits pharmaceutiques.

Ce chapitre se propose, en premier lieu de définir la distribution de gros des produits pharmaceutiques et le métier de grossiste répartiteur d'un point de vue général. Nous nous sommes ensuite intéressés à cette activité dans le contexte algérien en portant un regard sur deux moments clés: le monopole public et le glissement à l'économie de marché.

### 1. La distribution des produits pharmaceutiques: une activité stratégique

La distribution de gros des produits pharmaceutiques est l'activité économique qui consiste à l'achat et au stockage de ces produits en vue de leur distribution en gros et en l'état. La personne employée par une entité de distribution de produits pharmaceutiques est titulaire d'un diplôme de pharmacien reconnu dans le pays d'exercice et réglementairement enregistré. Le pharmacien responsable est garant envers l'autorité réglementaire pharmaceutique de l'ensemble de l'activité de distribution.

#### *1.1. La définition générale de la distribution de gros des produits pharmaceutiques*

La distribution de gros des produits pharmaceutiques est définie comme *"toute activité qui consiste à se procurer, à détenir, à fournir ou à exporter des produits pharmaceutiques. Ces activités sont réalisées, en amont, avec des fabricants ou leurs dépositaires, des importateurs, d'autres distributeurs en gros ou, en aval, avec des pharmacies d'officine,*

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

*des pharmacies à usage intérieur ou des personnes autorisées ou habilitées à délivrer des médicaments au public dans l'Etat membre concerné".<sup>1</sup>*

Au vu de la spécificité des produits à manipuler, cette activité est extrêmement réglementée et contrôlée. En effet, chaque étape qui va de l'approvisionnement en matières premières, fabrication, stockage jusqu'à la distribution et livraison est optimisée pour garantir la sécurité et la qualité des produits aux patients. Aussi, la distribution des produits pharmaceutiques obéit à des critères spécifiques détaillés dans le guide des bonnes pratiques de distribution (BPD) avec les opérations, normes et conditions de l'exercice de cette activité.

### *1.1.1. Le métier de grossiste-répartiteur*

Le terme « répartiteur » apparaît en 1920 pour désigner les grossistes assurant l'approvisionnement des officines en médicaments. Le répartiteur grossiste est celui qui achète des produits pharmaceutiques, procède à leur stockage, puis les distribue auprès des officines et des pharmacies à usage intérieur des établissements de santé en respectant les obligations de service public et les bonnes pratiques de distribution.

D'après Pierre-Olivier Massot<sup>2</sup>, le répartiteur-grossiste trouve une justification de son rôle dans les produits qu'il distribue:

- Les produits pharmaceutiques sont liés à la santé humaine, leur distribution est donc soumise à des contraintes et des contrôles;
- Le produits pharmaceutiques est un produit de faible vente;
- Le pharmacien détient en stock environ 5000 présentations soit un peu plus de la moitié des présentations disponibles (qui représentent plus de 90% de l'activité)<sup>3</sup>;
- Le caractère urgent des produits pharmaceutiques nécessite donc de la part de répartiteur une livraison fréquente et rapide.

La spécificité du produit donne au grossiste-répartiteur des produits pharmaceutiques une dimension assez particulière. D'abord, le grossiste-répartiteur n'est pas un commerçant comme

---

<sup>1</sup> « Bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments à usage humain » Bulletin officiel No 2014/9 bis Fascicule spécial.

<sup>2</sup> MASSOT Pierre -Olivier, (1997), « La répartition pharmaceutique : à propos d'un cas de réorganisation de magasin » Sciences pharmaceutiques, p 9.

<sup>3</sup>Cet aspect concerne les grossistes-répartiteurs en France.

## **Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques**

---

les autres: il ne peut choisir ni ses produits, ni ses fournisseurs. Il doit vendre à des prix fixés par les autorités de tutelle. Dans ces conditions, le répartiteur est avant tout un prestataire de service. Sa mission est d'assurer, avec le maximum de régularité et d'exactitude, et à des horaires facilitant la tâche du pharmacien, des livraisons conformes à la demande, de disposer d'une gamme correspondant aux besoins des pharmacies.

Ensuite, le répartiteur, à la différence de grossistes d'autres branches est un intermédiaire absolument neutre dans la distribution des médicaments. Il n'a pas d'influence sur le choix des produits vendus. Son rôle se limite à un réapprovisionnement.

Enfin, intervenant dans le domaine de la Santé Publique, le répartiteur s'est vu depuis longtemps imposer par la législation certaines contraintes garantissant une distribution correcte du médicament, sur tout le territoire, quel que soit l'importance ou la situation de l'officine, et dans des conditions identiques.

Les grossistes-répartiteurs sont propriétaires de leur stock et sont livrés par les laboratoires pharmaceutiques ou leurs dépositaires. Leur rôle stratégique dans la distribution s'articule autour de leur savoir-faire et des réglementations inhérentes au secteur par rapport au contrôle et aux conditions spécifiques que requiert l'activité.

Une application conforme du guide des BPD (bonnes pratiques de distribution) garantit l'assurance qualité des opérations du grossiste répartiteur et par conséquent du médicament livré et dispensé en pharmacie.

### ***1.1.2. Les principales opérations effectuées par un grossiste-répartiteur***

Les opérations qu'un répartiteur-grossiste réalise sont nombreuses. Le distributeur des produits pharmaceutiques s'occupe:

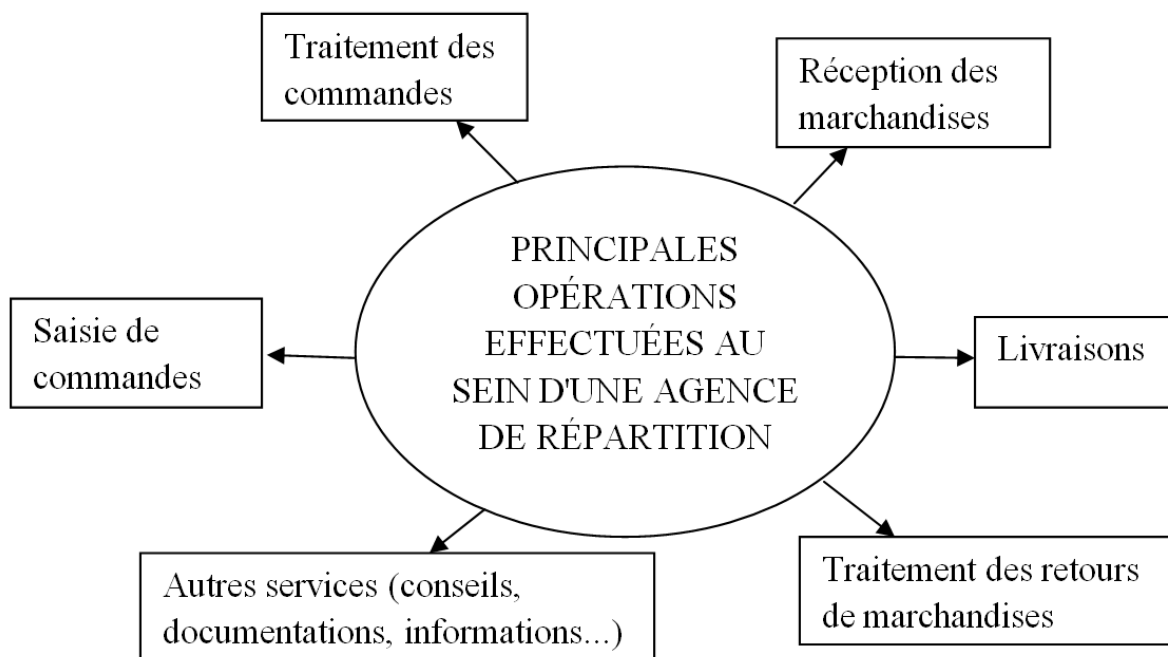
- Du transport, sous conditions adaptées;
- de l'entreposage: volume global de stockage suffisant, bien situé, nettoyage et entretien;
- de la gestion de stock;
- de l'emballage et du conditionnement : mise en forme et packaging;

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

- de l'assortiment;
- du système d'information: traçabilité et gestion administrative des médicaments.

Les principales tâches sont synthétisées dans la figure n° 5

**Figure n° 5:** Principales opération d'une agence de répartition.



**Source :** réalisé à partir de : (thèse 1997)<sup>4</sup>.

### *1.1.3. La gestion de la qualité et les bonnes pratiques de distribution de gros des produits pharmaceutiques (BPD)*

L'assurance de la qualité est un système de surveillance qui se doit de garantir la qualité de tous les produits pharmaceutiques et se traduit par une série d'opérations complexes comportant à tous les niveaux des vérifications aux conformités, des tests et des inspections. Tout système d'assurance de la qualité comprend trois facteurs fondamentaux: juridique, réglementaire et technique.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>MASSOT Pierre -Olivier, (1997), Op cité, p 9.

<sup>5</sup><http://www.sante.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#113> (consulté en octobre).

## **Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques**

---

Se conformer aux exigences des BPD est la preuve que les organisations sont en mesure de fournir des produits de bonne qualité. Ce guide met en évidence les normes essentielles qui doivent être respectées en matière de distribution en gros des produits pharmaceutiques, et définit le cadre de toutes les opérations réalisées par les établissements pharmaceutiques effectuant la distribution en gros, relativement par rapport à :

### **• Des moyens adéquats :**

- Les locaux et le matériel : doivent être conformément situés, conçus, construits, adaptés et entretenus;
- Les manipulations de stockage et de sortie des stocks doivent pouvoir se faire en toute sécurité pour le personnel, hauteur des étagères et systèmes d'échelles ou d'escabeaux adaptés. Par mesure d'hygiène pour le personnel des tenues de travail adaptées sont souhaitables;
- Transport dans des conditions assurant le maintien de la qualité.
- Préparation et livraison des commandes: Les opérations de préparation des commandes, d'emballage et de livraison doivent suivre des procédures et des instructions écrites et détaillées;
- Nécessité de protocoles opératoires validés permettant d'identifier le client, de vérifier qu'il est autorisé et de s'assurer que la commande est enregistrée dans son intégralité.

### **• Disposer de procédures et instructions claires et sans ambiguïté:**

- Stockage: conditions particulières, organisation FEFO et FIFO, taille suffisante, température adaptée et sécurité notamment par rapport aux stupéfiants.
- En cas de détérioration les produits doivent être stockés en zone séparée, identifiée et isolée (zone de rebut), les défauts constatés doivent faire l'objet d'un relevé précis et être rapidement signalés aux fournisseurs.
- Les lots de produits qui feraient l'objet d'analyses de contrôle de qualité doivent être stockés temporairement (zone de quarantaine) dans l'attente de la décision du pharmacien responsable.

### **• Dispenser au personnel une formation adaptée aux BPD.**

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

• **Disposer d'un système de documentation: Facilement accessible, permettant le suivi de l'ensemble de l'activité de distribution.**

- Système informatisé: logiciels, sauvegarde externe régulière des données et historique;
- La conformité à la commande des produits reçus;
- Les dates de péremption;
- L'absence de détérioration apparente;
- Enregistrement des numéros de lot des médicaments reçus, dans un but de traçabilité;
- Procédures écrites détaillées d'utilisation et autorisations d'accès, cahier de charge.

### 1.2. Les principaux acteurs de la chaîne de distribution pharmaceutique

Aujourd'hui, le circuit de distribution des produits pharmaceutiques devient de plus en plus complexe et implique de nombreux intervenants.

#### *1.2.1. Les acteurs à l'amont de l'activité*

L'activité de distribution est une activité commerciale qui suppose des relations de fournisseurs et de clients. À l'amont de l'activité, nous trouvons, en premier les laboratoires pharmaceutiques qui fabriquent les produits en passant par l'achat ou la production des matières premières nécessaires, assurent le contrôle qualité de ces derniers pour pouvoir les mettre à disposition des patients.

En second, les dépositaires qui s'occupent de stocker, de préparer, de livrer, de facturer et d'encaisser la commande des produits. Contrairement aux grossistes répartiteurs, les dépositaires ne sont pas propriétaires du stock, ils sont donc prestataires de services.

Enfin, les exploitants qui se livrent à des opérations d'exploitation de médicaments. Soit, ils détiennent l'Autorisation de Mise sur le Marché, soit ils l'exploitent pour le compte d'un autre titulaire. Ces activités concernent des opérations commerciales de ventes en gros ou de cession à titre gratuit, de pharmacovigilance et suivi de lots (ainsi que de retrait de lots au besoin), d'information et de publicité.

#### *1.2.2. Les acteurs à l'aval de l'activité*

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

Les grossistes-répartiteurs sont considérés comme l'interface entre les laboratoires et les pharmacies d'officine. A l'aval de l'activité, ce sont elles qui assurent une médication personnalisée et sécurisée. Ces pharmacies sont le lien direct avec le patient.

### *1.2.3. Les types de répartiteurs*

La fonction de distribution a évolué vers une définition plus large des activités à réaliser en fonction de l'évolution du contexte économiques et des besoins du moment. Les études sectorielles distinguent entre:

- Les « full-liners » : Ils achètent en grosses quantités aux laboratoires pharmaceutiques ou à leurs dépositaires, constituent leurs stocks et assurent les livraisons de manière régulière. Ils sont responsables de la quasi-totalité de la répartition des produits pharmaceutiques.
- Les « short-liners » : Il s'agit d'un groupement de pharmaciens qui concentrent leur activité sur les produits à très forte rotation, pour bénéficier d'une remise plus élevée négociée auprès du fournisseur. La présence de ces regroupements est néanmoins infime en comparaison de la présence des full-liners. La livraison pour les short-liners est aussi nettement moins fréquente.
- Les structures de groupement à l'achat (SRA) et centrales d'achat pharmaceutique (CAP): elles permettent aux pharmaciens d'acheter en commun sans avoir besoin d'adhérer à un groupement. Pour ce faire, soit, elles négocient auprès des laboratoires qui facturent et livrent directement et individuellement les pharmacies, soit elles négocient et passent commande auprès des laboratoires, qui facturent la SRA qui elle-même refacture ses membres.<sup>6</sup>

Les centrales d'achat pharmaceutique autorisées, sous la responsabilité d'un ou de plusieurs pharmaciens, négocient, achètent, stockent et livrent des médicaments non remboursables ainsi que des médicaments de parapharmacies et cosmétiques auprès des pharmacies adhérentes. À l'inverse des structures de groupement à l'achat, les centrales d'achat pharmaceutique réalisent des profits afin d'assurer leur fonctionnement<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> DIOT Valentin, (2019), « La distribution du médicament : grandes tendances et enjeux actuels sur la logistique de l'industrie pharmaceutique », Thèse, p 24.

<sup>7</sup>La SRA ne peut stocker de médicaments que par l'intermédiaire d'une CAP.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

### 1.3. La distribution de gros des produits pharmaceutiques en Algérie

#### *1.3.1. La définition de la distribution en gros des produits pharmaceutiques en Algérie*

La distribution des produits pharmaceutique est au cœur de l'industrie pharmaceutique qui regroupe: la fabrication, le conditionnement, les grossistes importateurs, les distributeurs en gros et les distributeurs de détail (Officines).<sup>8</sup> L'activité de distribution de gros est l'interface entre les producteurs nationaux (le groupe Sidal, les filiales de production des laboratoires étrangers et les entreprises de production des produits pharmaceutiques créées par les entrepreneurs privés nationaux) et les importateurs et les pharmacies.

Le statut stratégique de cette activité est l'un des caractères importants de l'industrie pharmaceutique algérienne. En effet, la distribution de gros des produits pharmaceutiques est l'activité économique qui consiste à l'achat et au stockage de ces produits en vue de leur distribution en gros et en l'état. Cette activité est réalisée dans une optique de service public.

L'activité de distribution en gros ou de « grossiste-répartiteur » en Algérie est régit par les dispositions de l'arrêté n°59/MSPRH du 20 juillet 1995. Cet arrêté régle l'ensemble des conditions d'exercice de l'activité de distribution en gros.

C'est ainsi que toute politique de distribution des produits pharmaceutiques a pour but de placer en tout temps les médicaments appropriés à la disposition de ceux qui en ont besoin. Pour planifier ou réorganiser un système de distribution comportant des dépôts centraux, intermédiaires et périphériques, on prendra en compte les impératifs ci-après<sup>9</sup>: Installation de stockage selon des normes, contrôle adéquat des stocks (stock de sécurité compris), des moyens de transport suffisants et appropriés, service de maintenance, des matériaux d'emballage, normalisation et étiquetage, surveillance de la qualité, éducation et formation périodique du personnel, système informatique et enquêtes sur la consommation de médicaments.

Ces impératifs sont définis dans un but de sécurité à assurer aux patients.

---

<sup>8</sup> <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante>. (Consulté en octobre).

<sup>9</sup> <http://www.sante.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#113>. (Consulté en octobre).

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

### 1.3.2. Les marges réglementaires des activités de l'industrie pharmaceutique

Les marges plafonds sont fixées par le décret exécutif n°98-44 du 1er février 1998, comme suit<sup>10</sup> :

- marge de production : fixée à 20% ;
- marge de conditionnement : fixée à 10% ;
- marges de distribution de gros : institution de taux dégressifs fixes entre 20% et 10% ;
- marges de distribution de détail : institution de taux dégressifs fixes entre 50% et 20%.

Le tableau ci-dessus donne un aperçu sur les marges de distribution en gros des médicaments

**Tableau n° 4** : Marges de distribution en gros des médicaments.

Avant 1998		Après 1998	
Prix des médicaments	Marges	Prix des médicaments	Marges
0 – 200 dinars	17%	Jusqu'à 70 dinars	20%
200,01- 400 dinars	12%	70.01 à 110 dinars	15%
400,01 – 600 dinars	10%	110,01 à 150 dinars	12%
600,01 dinars et +	7%	+ de 150 dinars	10 %

**Source** : réalisé à partir des documents du ministère du commerce<sup>11</sup>

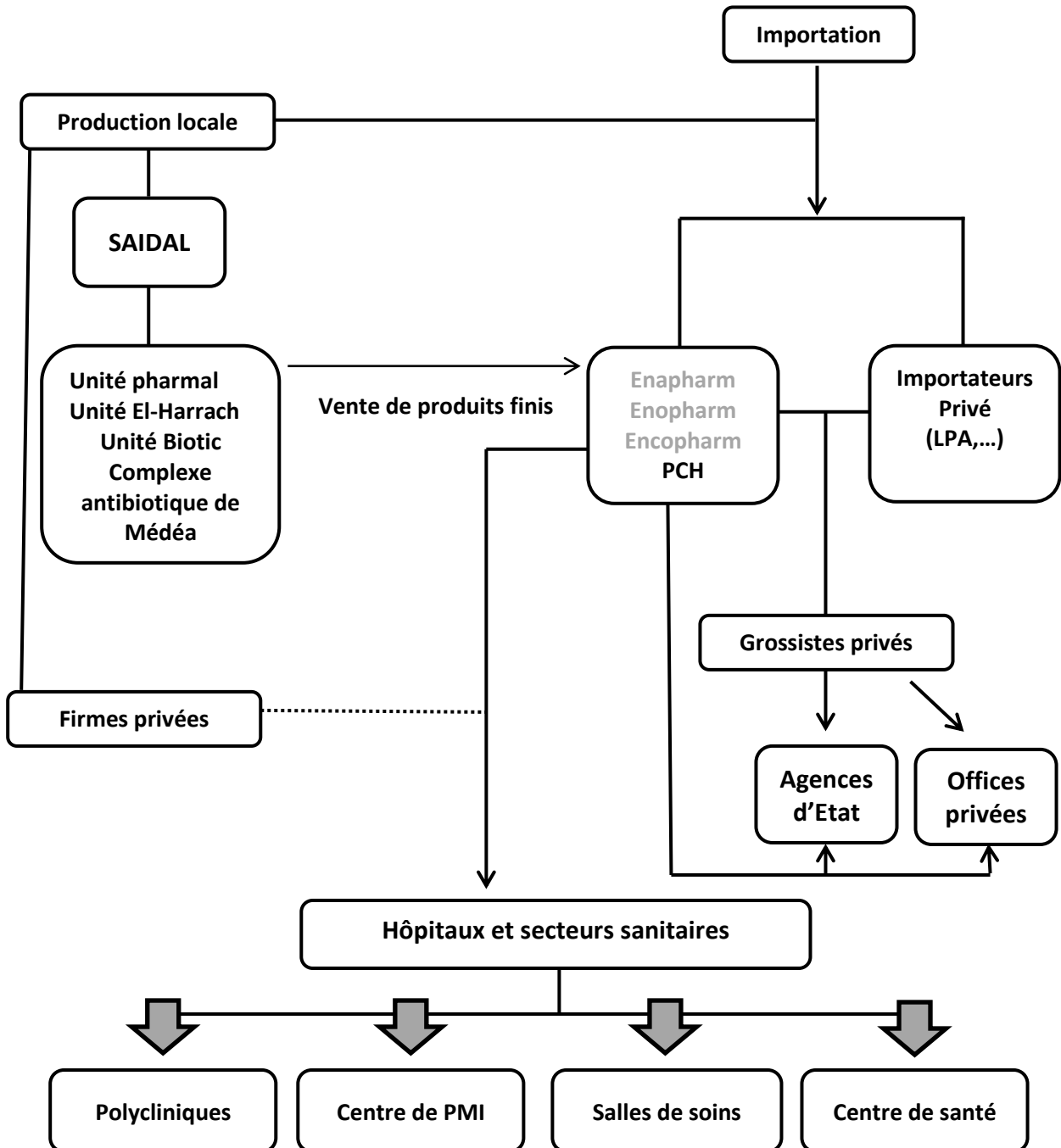
### 1.3.3. Le circuit de distribution des produits pharmaceutique

<sup>10</sup>Ministère du commerce : <https://www.commerce.gov.dz/reglementation-des-prix-des-biens-et-services>. (Consulté en novembre).

<sup>11</sup> <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/margmedfr.pdf> . (Consulté en novembre).

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

Figure n° 6 : Schéma de la structure générale d'approvisionnement et de distribution des médicaments en Algérie en 1996.



### 1.3.4. Les conditions de création d'entreprises de distribution

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

Les politiques de santé jouent un rôle fondamental dans la forme de distribution des médicaments. Mais, les formes que prend la distribution des médicaments dépendent du type d'économie nationale. Parfois, elle est assurée par les établissements privés, dans d'autres, elle est l'apanage de l'Etat. Toutefois, étant l'un des maillons de toute la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique, tout grossiste-répartiteur devra concevoir et mettre en œuvre un système permettant d'atteindre l'ensemble de la population, particulièrement dans les zones reculées du Sud du pays. Pour réussir, une entreprise doit proposer des produits ou des services qui<sup>12</sup> :

- répondent à un besoin, un usage ou un objectif bien défini ;
- satisfont aux attentes des clients ;
- soient conformes aux normes et aux spécifications applicables ;
- soient conformes aux exigences réglementaires de la Société ;
- soient disponibles à un prix compétitif ;
- soient fournis à un coût qui génère du profit.

Les conditions d'autorisation d'établissement sont synthétisées dans le tableau n°5

**Tableau n°5 :** Autorisation d'exercice de société de grossisterie en produits pharmaceutiques<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> MASSOT Pierre-Olivier, (1997), op cité, p 28.

<sup>13</sup> Ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière <http://sante.gov.dz/images/pdf/pharmacie/procdures-administratives-pour-identification.pdf> ; p 7 et 8. (Consulté en novembre).

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

<b>Documents demandés</b>	<p><b>Dossier du local :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une demande manuscrite en précisant l'adresse personnelle et la commune d'implantation.</li> <li>- Liste des wilayas à desservir.</li> <li>- Liste du personnel.</li> <li>- Liste de médicaments à commercialiser.</li> <li>- Bail de location ou acte de propriété.</li> <li>- Plan du local 1/100ème portant.</li> <li>- Désignation des locaux.</li> </ul> <p><b>Dossier du gérant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copie certifiée conforme d'une pièce d'identité du gérant, directeur général.</li> <li>- Casier judiciaire.</li> <li>- Nationalité.</li> </ul> <p><b>Dossier du pharmacien directeur technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande de recrutement au sein de la grossisterie.</li> <li>- Copie authentifiée du diplôme ou attestation de réussite provisoire.</li> <li>- Inscription au conseil de l'ordre des pharmaciens.</li> <li>- Contrat de travail.</li> <li>- Extrait de naissance.</li> <li>- Extrait de casier judiciaire.</li> <li>- Certificat de nationalité.</li> <li>- Attestation sur l'honneur légalisée portant engagement du diplôme que pour la grossisterie.</li> <li>- Deux attestations : de non affiliation à la CNAS et CASNOS.</li> <li>- Attestation de non inscription au résident.</li> <li>- Deux photos.</li> <li>- Deux certificats médicaux de bonne santé, médecine générale et pneumo-phtisiologie.</li> </ul>
<b>Ancrage juridique</b>	Décret exclusif n°93-114 du 12 mai 1993 modifiant et complétant le décret exclusif n°92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution de produits pharmaceutiques.
<b>Instance ou service concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction générale de la pharmacie et des équipements de santé.</li> <li>- Direction de la santé et de la population de la wilaya.</li> </ul>
<b>Délais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une (01) semaine après réception du dossier du pharmacien transmit par la DSP.</li> <li>- Fonction du plan de charge des services de la DSP et du programme de visite des locaux.</li> </ul> <p>Les délais ne dépassent pas (01) mois, incluant toutes les étapes.</p>
<b>Recours</b>	Ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière.

Ces conditions sont un volet de l'encadrement par l'Etat de l'activité pharmaceutique qui est de désigner les personnes physiques ou morales habilitées à distribuer les produits pharmaceutiques.

### 2. Les mutations à l'œuvre dans le secteur de la distribution de gros des produits pharmaceutiques

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

La distribution de gros des produits pharmaceutiques en Algérie a connu des transformations d'envergure. Mais, pour mieux comprendre les mutations induites par l'ouverture à la concurrence et l'intervention de nombreux répartiteurs-grossistes, l'étude de la situation du secteur avant sa libéralisation paraît indispensable.

### 2.1. Le contexte historique: L'éviction de l'entrepreneuriat privé (1962-1990)

Le secteur de l'industrie pharmaceutique dans son ensemble était un secteur stratégique réservé à l'Etat. Il fût fondé sur l'intervention de l'Etat dans l'allocation des ressources et l'entreprise publique comme un instrument pour implanter des politiques.

#### 2.1.1. Le monopole de la Pharmacie Centrale Algérienne et des Pharms

La Pharmacie Centrale Algérienne créée par une ordonnance présidentielle de 1969 était l'opérateur exclusif chargé de la commercialisation et de la distribution auprès des structures de santé publique et à travers les réseaux de détail représentés par les officines d'Etat et les pharmacies privées<sup>14</sup>. La PCA avait pour mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine et vétérinaire ainsi que les équipements et accessoires médico-chirurgicaux. Tout en assurant, elle-même, le contrôle technique des médicaments.

Pendant cette période l'industrie pharmaceutique était régie par la loi n°85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé. De l'objet et du contenu de cette loi ont découlé des pratiques décisionnelles, des exigences de l'action de l'Etat, des modalités dans l'organisation qui sont spécifiques à ce texte de loi. En effet, la loi stipule que "l'importation et la distribution de gros des produits pharmaceutiques relèvent de l'Etat" (art.186). Ce monopole fut confié à la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) puis aux Pharms.

En avril 1982, à la faveur des réformes économiques initiées en Algérie, la PCA donne naissance à l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (l'ENPP) et aux trois PHARMS par le décret 82/61. Les trois PHARMS, étaient spécialisées dans les fonctions d'importation et de distribution de gros, selon un découpage géographique qui présente trois sièges comme suit: *L'ENOPHARM*: dont le siège était à Oran approvisionne la région ouest;

---

<sup>14</sup>Rapport CNES, (2010), « Politique pharmaceutique Nationale », Conseil économique et social, Comité ad hoc sur les stratégies de santé publique et la sécurité sanitaire nationale.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

L'ENAPHARM: dont le siège était fixé à Alger était chargé de l'approvisionnement de la région centre du pays; L'ENCOPHARM: dont le siège était à Constantine assurait l'approvisionnement pour la région est du pays. L'approvisionnement de la région sud est assuré par les trois entreprises, selon un découpage territorial préétabli. "Cette restructuration organique était fondée sur deux objectifs d'une part, la simplification des missions par la décentralisation des tâches jusque-là confiées à la PCA et d'autre part, la séparation entre la fonction d'importation et de production." <sup>15</sup> L'ENCOPHARM, L'ENOPHARM et L'ENAPHARM accaparaient équitablement le marché de la distribution en gros des produits pharmaceutiques avec respectivement 28%, 22% et 38% des part de marché sur le territoire national.

### 2.1.2. Les décisions et actions de l'Etat "entrepreneur"

Pendant cette période, l'Etat assurait deux rôles distincts mais complémentaires. L'Etat (puissance publique) et l'Etat entrepreneur. L'état en tant que puissance publique assure l'encadrement des activités pharmaceutiques, atteste que les médicaments commercialisés sont évalués par les autorités compétentes qui "s'assurent que la conformité, avec les normes admises en matière de qualité, de sécurité et d'efficacité"<sup>16</sup>.

L'Etat a également joué un rôle prépondérant en tant qu'offreur de soins en mettant à la disposition de la population des infrastructures adaptées, des formations pour accroître l'effectif médical et un budget santé, tout en contribuant à l'augmentation de la consommation pharmaceutique globale.

**Tableau n° 6:** Infrastructures sanitaires (existantes + en cours de réalisation) de 1986 à 1990

---

<sup>15</sup>DJEFLAT Abdelkader et HAMADI Abdelkader, (2016), « *Construction de capacités d'innovation en phase de décollage. Cas de l'industrie pharmaceutique en Algérie* », in L'intégration des connaissances et l'innovation dans les pays du sud: Cas des économies du Maghreb, sous la direction de Djeflat Abdelkader, L'Harmattan, Paris.

<sup>16</sup>KERNANE Abdelhamid, (2006), « *Stratégies des firmes multinationales et problématiques d'une politique pharmaceutique en Algérie* », thèse de Doctorat d'Etat en économie et statistiques appliquées, Institut National de la Planification et des statistiques, Alger, p.153.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

<i>Infrastructures</i>	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Hôpitaux</i>	238	261	263	275	284
<i>Centres de Santé</i>	1 025	1 205	1 238	1 238	1 309
<i>Polycliniques</i>	359	412	434	485	510
<i>Salles de Soins</i>	2 574	2 693	3 041	...	3 344
<i>Nombre de lits d'hôpitaux</i>	52 898	55 001	56 214	58 605	60 124
<i>Maternités **</i>	...	...	...	333	475

*\*\* Il s'agit de maternités (rurales + urbaines) des secteurs public et privé.*

**Source :** Office Nationale des Statistiques (ONS)<sup>17</sup>.

Pour améliorer la qualité des enseignements médicaux et renforcer l'encadrement, l'Etat, en tant qu'entrepreneur a engagé des investissements dans la formation. Une réforme qui a donné lieu à un accroissement important du personnel médical dès les années 80.

**Tableau n°7 :** Evolution des effectifs médicaux 1980-1990

Années	Médecins	Chirurgiens-dentistes	Pharmaciens
1980	8 512	1 691	1 105
1990	23 550	7 199	2 134

**Source :** Office Nationale des Statistiques (ONS)<sup>18</sup>.

Le rôle de l'Etat entrepreneur a été également visible dans le financement de la santé. En 1990, la dépense de santé par habitant a été estimée par la banque mondiale à 166 dollars US.

**Tableau n°8 :** Dépense nationale de santé en milliards de dinars.

années	Dépense nationale de santé
1988	21,087
1990	23,159

**Source :** Ministère de la santé, Banque mondiale, 1995<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> <https://www.ons.dz/> (Consulté en octobre).

<sup>18</sup> Idem. (Consulté en octobre).

<sup>19</sup> In: Organisation mondiale de la santé (1996) « la libéralisation du secteur pharmaceutique en Algérie, effet sur la disponibilité et les prix des médicaments, programme d'action pour les médicaments essentiels » WHO/DAP/97.2.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

Par ailleurs, la couverture sociale et l'extension du salariat a généré une augmentation de la consommation des produits pharmaceutiques. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs. Deux sont essentiels. La multiplication des infrastructures sanitaires et l'amélioration des conditions d'accès à des structures de santé des régions rurales et/ou déshéritées.

**Tableau n° 9 :** Evolution de la consommation pharmaceutique globale 1974-1990 (en millions de dinars)

Années	1974	1982	1988	1990
Montant des produits pharmaceutiques consommés	607	1 230	3 175	5 223

Source : OMS (1996)<sup>20</sup>.

### *1.1.3. Les effets limités de la politique de l'Etat*

Les décisions et les actions de l'Etat entrepreneur n'ont pas créé le développement souhaité. Malgré d'ambitieux projets de développement d'infrastructures sanitaires, de formation de médecins, l'industrie pharmaceutique peinait à décoller. Les retards accumulés dans le développement de la production locale se sont aggravés par la contrainte des moyens de paiement extérieur qui a pesé lourdement sur l'approvisionnement du marché, une faible maîtrise de la technologie et le manque de savoir-faire. En effet, l'innovation souffre « d'une véritable crise, non pas de maturité comme certains pays industrialisés mais d'une véritable crise de naissance »<sup>21</sup>.

Les pouvoirs publics ont fait des importations une constante car 80 à 90% de la consommation est importée ce qui a créé des perturbations au niveau de la gestion des stocks. Un médicament peut être disponible dans une forme et/ou un dosage et être en rupture totale dans une autre forme<sup>22</sup>. L'insuffisance de certains produits pharmaceutiques touchent de la même manière l'ensemble des régions, ce qui met en évidence la sous-évaluation de la demande et l'échec des autorités sanitaires à "mener à bien une politique des médicaments

---

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup>DJEFLAT Abdelkader et HAMADI Abdelkader, (2016), Op cité.

<sup>22</sup>KADDARR et TOUAT, (1996), « La libéralisation du secteur pharmaceutique en Algérie: Effets sur la disponibilité et les prix des médicaments », Programme d'Action pour les Médicaments essentiels, p.16.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

essentiels, et à en définir clairement le cadre et les moyens"<sup>23</sup>. De la finalité du plan social de l'Etat, il en a résulté " la satisfaction des "besoins" du plus grand nombre et non de la demande qui supposait la solvabilité"<sup>24</sup>.

La distribution des produits pharmaceutiques assurée par les PHARMS a connu de nombreux facteurs de vulnérabilité liés aux pénuries récurrentes.

### 2.2. Le changement de l'environnement économique: la réorganisation du secteur (1990-2020)

A partir de 1990, le secteur va connaître une recomposition profonde. Par la transformation de son contexte réglementaire, l'ouverture du marché et son glissement du monopole public à la concurrence, ce secteur sera marqué à la fois par des changements importants de sa structure et son organisation et par l'émergence de nombreux acteurs<sup>25</sup>.

#### 2.2.1. *L'entrepreneur privé « relais » de l'Etat.*

L'Etat ne pouvait se soustraire à la réduction de son rôle au profit du privé. Le privé est perçu comme le relais de l'Etat. Certains auteurs (Benissad, 1991; Sadi 2005) indiquent à ce propos que le concept de l'entrepreneuriat repose sur le postulat que l'Etat n'a plus la mission d'Etat providence. Par conséquent, l'entrepreneuriat, autrefois évincé, est désormais présenté comme étant le reflet d'une idéologie considérant l'esprit d'entreprise comme un facteur décisif de création de richesses, d'emplois et le moyen d'assurer le développement économique et social.

L'expression du volontarisme de l'Etat s'inscrit dans un contexte de mise en place des politiques de déréglementation (ouverture à la concurrence et privatisation) des secteurs publics et le lancement d'une politique de laisser-faire à l'égard des investisseurs étrangers pour l'implantation de filiales et pour des accords de partenariat avec les entreprises privés ou nationales.

En effet, l'analyse du contenu des textes réglementaires indiquent que deux lois et un décret ont marqué ce tournant décisif de l'Algérie vers l'ouverture de son économie. D'abord, la loi 90-14 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit qui marque le tournant décisif pris par l'Algérie vis-à-vis de l'investissement privé étranger et national. Quatre dispositions de cette

---

<sup>23</sup>KADDAR et TOUAT, (1996), Op cité, p 15.

<sup>24</sup>OUFRIHA Fatima Zohra, (1992), « Cette chère santé: une analyse économique du système de santé en Algérie », Office des Publications Universitaires (OPU), p.310.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

loi sont importantes: la suppression de la règle de majorité pour le partenaire algérien; l'investissement peut être direct ou en partenariat avec une personne publique ou privée; la liberté accordée aux banques d'Etat, transformées en Sociétés par Actions (SPA) d'agir envers toute clientèle (des particuliers, des entreprises publiques ou des entreprises privées) et la création du Conseil National de la Monnaie et le Crédit doté des pouvoirs les plus étendus en matière d'encadrement de l'économie, d'encadrement de nationaux à l'étranger et d'encadrement de bureaux, banques et établissements financiers algériens et étrangers.

La seconde, est la loi 90-16 du 07 août 1990<sup>26</sup> portant sur la finance complémentaire a enclenché un mouvement de désétatisation et une nouvelle politique commerciale. En effet, l'esprit du texte de la loi 90-16 et ses principales dispositions illustrent la volonté de l'Etat d'autoriser l'installation en Algérie de grossistes et concessionnaires habilités sur agrément<sup>27</sup> à effectuer des importations de marchandises destinées à la revente. Le principe de base qui y est affirmé est celui de l'autorisation subordonnée à l'engagement (après deux ans) à promouvoir et organiser les modalités de l'investissement ultérieur dans la production de biens et/ou services, selon un calendrier à proposer à l'appui d'une formule de promotion (réservation d'un pourcentage de chiffre d'affaires, engagement d'un programme d'investissement par lots successifs, caution bancaire...).

Le troisième est le décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992 qui désigne les personnes physiques ou morales aptes à produire ou à distribuer les produits pharmaceutiques. En effet, l'article 5 stipule que "la direction technique de tout établissement pharmaceutique de production et/ou de distribution doit être assurée par un pharmacien. Le pharmacien directeur technique veille à l'application de l'ensemble des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique ». Et l'article 6 indique que « le directeur technique doit en sus du diplôme d'État de pharmacien, posséder les qualifications et expériences professionnelles requises par l'ampleur et la complexité technique et organisationnelle des fonctions qu'il exerce".

Dans cette logique, l'Etat reconnaît, l'éventuelle contribution des entrepreneurs privés à la dynamisation du secteur pharmaceutique (production et distribution) sa consolidation et son développement. De cet angle de vue, les diverses promesses dont l'entrepreneuriat est porteur

---

<sup>26</sup> Journal officiel n°34 samedi 11 août 1990.

<sup>27</sup>La loi 90-04 du 08 septembre 1990 insiste sur la condition d'obtention d'un agrément du Conseil de la Monnaie et le Crédit sous la forme d'un avis de conformité (art.1).

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

s'articulent autour de la mobilisation de l'épargne privée et sa canalisation vers des secteurs d'investissement stratégiques.

### *2.2.2. L'opportunité entrepreneuriale dans la distribution des produits pharmaceutiques en Algérie*

La promulgation du décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992 qui désigne les personnes physiques ou morales aptes à produire ou à distribuer les produits pharmaceutiques s'est traduite par une sortie d'une logique routinière établie par le monopole de l'Etat. L'autorisation d'exploitation d'un établissement de distribution est perçue par les entrepreneurs comme une opportunité d'affaires.

Aussi, la conception de l'opportunité qui est apparue dans le secteur algérien des produits pharmaceutiques est perçue comme une réalité objective dans le sens où elle n'est pas créée par les entrepreneurs eux-mêmes, en ce sens qu'il y a d'un côté une offre d'opportunité lucrative, source d'enrichissement: la distribution de gros des médicaments et de l'autre des individus entreprenants prêts à identifier et à s'approprier une telle opportunité.

Dans ce cas, comme le souligne Ngijol<sup>28</sup> "nous sommes en présence de deux objets distincts et clairement identifiés : l'entrepreneur d'une part, et l'opportunité d'autre part". Cette opportunité est apparue indépendamment des individus, ce n'est nullement suite aux initiatives et à la créativité des entrepreneurs. Elle n'est pas le résultat d'une construction sociale mais la conséquence de l'évolution du contexte réglementaire et de la politique économique.

Dès lors, la valeur de cette réforme initiée par les actions de l'Etat est perçue par le privé comme une opportunité susceptible d'avoir une influence positive sur son activité ou sa rentabilité. C'est pour lui une occasion de gains non encore exploitée et qui se trouve potentiellement à sa portée. Cette opportunité est considérée comme une source de profit qui apparaît comme une justification de la valeur nouvelle amenée par l'entrepreneur<sup>29</sup>. La source de profit est rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles pour les individus vigilants qui ont détecté cette opportunité et qui cherchent à en tirer parti.

---

<sup>28</sup>NGIJOL Joseph, (2015), op cité, p 101.

<sup>29</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

### 2.2.3. La découverte de l'opportunité par les entrepreneurs vigilants

La notion d'opportunité doit être considérée avant tout comme un jugement de valeur de l'entrepreneur à l'origine de ses décisions. Toute personne peut être entrepreneur, car toute personne peut découvrir des occasions d'affaires à partir des informations qu'elle détient. Ainsi l'entrepreneur est celui qui a su découvrir une opportunité d'affaires. Dans notre cas, l'opportunité qui s'est présentée pour les entrepreneurs privés est l'ouverture sur le commerce extérieur des secteurs d'activités aux capitaux nationaux et étrangers.

Identifier "l'autorisation d'importation des marchandises pour la revente en l'état" comme une opportunité d'affaires de la part des entrepreneurs potentiels, suppose une vigilance ou un esprit d'alerte et un comportement orienté vers la recherche d'information.

Aussi, l'entrepreneur est réceptif: les activités dont il était totalement exclu, lui sont désormais ouvertes. Quelle est la valeur de cette opportunité? Est-elle susceptible de conduire à un gain économique? Comment procéder s'il cherche à en tirer parti? Quels sont les facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée? Apporter des réponses aux questions posées, est ce qui fait la différence entre l'entrepreneur et les autres. Schmitt (2019), situe cette différence essentiellement dans la capacité de l'entrepreneur à puiser l'information dans son environnement et à prendre la bonne décision.

Aussi, l'observation réflexive de l'environnement et l'objectivation qui en découle, permet d'aboutir à l'identification précise de l'opportunité<sup>30</sup> contenue dans l'autorisation leur permettant la distribution de gros des produits pharmaceutiques. Ce processus d'identification d'une réalité de marché est déterminé par l'information dont dispose l'entrepreneur et sa connaissance du marché potentiel et les compétences clés à acquérir pour s'approprier et exploiter l'opportunité.

Cette accessibilité a participé activement à la dynamique entrepreneuriale, et a contribué à l'apparition de nouvelles entreprises. La création d'une entreprise se présenterait alors comme une réponse au désajustement de l'offre et de la demande. Le marché générerait donc des opportunités. Puisque celles-ci représentent des « occasions de gains inexploitées qui se trouvent potentiellement à portée de main de tout un chacun »<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>MESSEGHEM Karim et SAMMUT Sylvie, (2011), op cité, p 28.

<sup>31</sup>NGIJOL Joseph, (2015), op cité, p 101.

## **Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques**

---

Cette opportunité peut alors se penser comme le processus conduisant l'entrepreneur à mettre en relation un produit (et/ou un service) avec une cible commerciale, se traduisant par la mise en évidence de l'existence d'une possibilité de gain économique<sup>32</sup>. Pour pouvoir, l'identifier il faut déjà être dans une posture privilégiée et pour l'exploiter il est nécessaire de posséder les compétences, les ressources et les relations requises. Cette opportunité reste néanmoins « donnée »<sup>33</sup>; découverte, elle est objective et indépendante des entrepreneurs puisqu'elle n'est ni issue d'une construction sociale, ni d'une intuition créative mais plutôt de la modification du contexte réglementaire.

### **2.3. La dynamique à l'œuvre dans le secteur de la distribution**

L'identification et l'exploitation de l'opportunité d'affaires créée par le changement de la réglementation participent à la dynamique entrepreneuriale par la création de nouvelles entreprises, mais aussi le développement de nouvelles activités innovantes et créatrices de valeur et d'emploi.

Ces différentes modalités d'accès permettent la mise en œuvre d'opportunités prometteuses de création d'activités économiques et par conséquent de dynamique entrepreneuriale. Pour cet auteur, la dynamique entrepreneuriale peut être créée de deux manières. D'abord, de manière directe par la création nette d'entreprise à court terme. Cet acte attire de plus en plus l'attention au point que ces statistiques sont interprétées comme un des indices les plus marquants du dynamisme économique d'une région ou d'un pays. Ensuite, de manière indirecte à travers la mise en réseau d'acteurs dont l'appui favorise la survie et la croissance des jeunes entreprises, le partage de connaissances et d'expérience et la diffusion d'une culture entrepreneuriale.

#### ***2.3.1. Evolution de l'écosystème***

L'identification de l'opportunité a permis d'un côté l'implantation de nombreux laboratoires étrangers fournisseurs de produits pharmaceutiques. De nombreuses filiales sont celles des laboratoires étrangers: Pfizer, Sanofi, Sandoz, El Kendi, Hikma, etc. D'autres ont créé des entreprises conjointes avec le groupe Saidal. Par ailleurs le secteur de la production a vu naître 150 unités de production privées nationales agréées en 2017. Les statistiques de création

---

<sup>32</sup>CHABAUD Didier et NGIJOL Joseph, (2010), « *quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires?* », revue française de gestion, n°206, pp:129-147.

<sup>33</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 115.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

relevées par ces sources d'informations peuvent être interprétées comme un indice marquant de la dynamique entrepreneuriale du secteur.

L'augmentation de nombres de laboratoires, donc de fournisseurs n'est pas le seul aspect observable. A l'aval de cette activité, de nombreuses pharmacies ont été créées. "Dans les grandes métropoles et quelques villes moyennes, le ratio habitants par officine avoisine celui de certains pays industrialisés"<sup>34</sup>. Le réseau de distribution de détail est principalement constitué d'officines privées. En 2019, l'Algérie compte 11 241 officines privées, dites "villes" sur tout le territoire national. Mais il faut également signaler l'existante de 800 pharmacies publiques de l'Entreprise Nationale de Distribution de Médicament en Détail "ENDIMED".

Les officines pharmaceutiques constituent un maillon indispensable et final dans la chaîne de dispensation et de mise en disposition du médicament aux populations<sup>35</sup>, elles sont gérées par un pharmacien, et ne s'approvisionnent qu'auprès des grossistes. Ces pharmacies d'officines font en sorte de couvrir l'ensemble du territoire national avec les produits pharmaceutiques grâce à leur répartition géographique.

Si le secteur a connu l'entrée de nombreux acteurs privés, les entreprises publiques, en revanche ont été confrontées à de nombreuses difficultés. La démonopolisation de l'offre pharmaceutique au lieu de dynamiser les Pharms, en aiguisant leurs sens commercial, en rationalisant leurs procédures et en améliorant leur gestion des stocks ont au contraire restreint leur activité<sup>36</sup> et se sont retrouvées très vite marginalisées. Les trois Pharms ont été dissoutes en 1997.

En 1998, DIGROMED, distributeur national en gros des produits pharmaceutiques intègre l'activité de la distribution en gros. DIGROMED finit par céder sous la pression concurrentielle 11 ans après. Depuis juin 2009, il n'y a aucune entreprise publique de distribution de gros. Cette activité est donc entièrement remise aux mains des privés.

---

<sup>34</sup>KADDAR et TOUAT, (1996), op cité, p 12.

<sup>35</sup> « Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie », page 17, [www.ciopf.org](http://www.ciopf.org), (consulté en novembre).

<sup>36</sup> OUFRIHA Fatima Zohra, (1992), op cité, p.310.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

### 2.3.2. Les distributeurs privés

Assurée jusqu'en 1990 par les seules entreprises publiques, la fonction de distribution de gros est ouverte au secteur privé. En 1993, une étude de l'OMS a dénombré 139 grossistes privés auxquels il faut ajouter les trois Pharms qui exercent aussi la fonction de distribution de gros.

Actuellement leur nombre dépasserait 637. Bien que "certains ne sont pas vraiment opérationnels" nous déclare le délégué de DIMED- PHARMA. D'ailleurs nous dit-il certains laboratoires souhaitent réduire le nombre de grossistes pour lesquels ils vendent leurs produits. Le laboratoire Sanofi implanté en Algérie a déjà procédé à cette action.

Il existe en Algérie environ 637 grossistes de produits pharmaceutiques inscrits au Registre de Commerce. On peut estimer cependant que le nombre d'intervenants à ce niveau paraît trop important au regard de la taille du marché national, ce qui laisse supposer que de nombreux grossistes sont en réalité peu présents sur le terrain. En effet, seulement 100 à 120 grossistes sont réellement actifs sur le marché. Deux grossistes sortent du lot, à savoir HYDRAPHARM et BIOPURE (filiale de BIOPHARM). A eux deux, ils détiennent une part de marché de 30-40%.<sup>37</sup>

Ces grossistes répartiteurs assurent une fonction régulatrice essentielle et constituent des vecteurs importants pour l'accessibilité aux médicaments. Les grossistes-répartiteurs ont la responsabilité d'assurer la disponibilité des médicaments issus de l'importation et de la production locale à travers l'ensemble du territoire national en approvisionnant les pharmacies d'officine.

Ces distributeurs semblent se répartir en trois groupes d'après l'étude de l'OMS<sup>38</sup>. Le premier est constitué par l'alliance entre pharmaciens, de grosses fortunes et d'anciens délégués médicaux. Ces entreprises qui contrôlent l'essentiel de l'activité, ont une bonne connaissance du marché et entretiennent des relations étroites avec les fournisseurs (les Pharms et les importateurs privés). Concentrées autour des grandes agglomérations urbaines, elles sont proches des sources d'approvisionnement et jouissent d'un "capital relations déterminant".

---

<sup>37</sup> <http://www.conseil-concurrence.dz/wp-content/uploads/2019/04/etude-sur-les-medicaments.pdf>. (Consulté en novembre).

<sup>38</sup>KADDAR et TOUAT, (1996), op cité, p 13.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

Le second type est constitué de petites entreprises créées par des pharmaciens. D'un volume d'activités limité, elles ont peu d'impact sur le marché. Enfin, le troisième cas de figure, concerne les redéploiements ou les reconversions d'activité commerciales de gros.

Il est important de souligner que l'activité de grossiste nécessite des fonds importants et des réseaux de relations avec les laboratoires étrangers.

### 2.3.3. Identification de certains grossistes répartiteurs

Le réseau de grossistes répartiteurs s'est aujourd'hui privatisé. La vision de l'avenir des entrepreneurs est axée sur l'amélioration constante des compétences, le renouvellement des moyens logistiques, techniques, ainsi que la création de centres régionaux afin de faciliter l'acheminement des commandes vers les clients.

La vision est axée sur l'amélioration constante des compétences, le renouvellement des moyens logistiques, techniques, ainsi que la création de centres régionaux afin de faciliter l'acheminement des commandes vers les clients.

Une étude d'UbiFrance de 2009<sup>39</sup> portant sur "*Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie: perspectives et opportunités*" identifie les leaders du réseau de grossistes répartiteurs. Dans l'étude en question ce sont: HYDRA PHARM-Alger, le Laboratoire pharmaceutique algérien, ZED PHARMA Constantine et IVPP Oran.

Dans le cadre de ce mémoire nous avons identifié certains grossistes répartiteurs sur lesquels des informations sont disponibles (voir annexe). Nous détaillerons certaines données disponibles sur quelques entreprises de distribution:

La première est HYDRA PHARM<sup>40</sup>. Créée en 1995, HYDRA PHARM représente l'un des leaders du réseau de grossistes répartiteurs (avec 30% de part de marché en 2017). Elle est dotée d'une chaîne logistique performante et d'un stock stratégique de sécurité (28000m2) répartis dans l'ensemble des filiales (11 plates-formes logistiques) et centres de distribution de produits pharmaceutiques et plus de 6000 références proposées en Algérie desservies sur les 48 wilayas. HYDRA PHARM propose la distribution directe et indirecte et couvre plus de 9000 pharmacies, l'importation, l'information médicale et la fabrication de produits pharmaceutiques.

---

<sup>39</sup>UbiFrance, (2009), « *Le marché des produits pharmaceutiques en Algérie: perspectives et opportunités* », p.79.

<sup>40</sup>[www.groupehydrapharm.com](http://www.groupehydrapharm.com), (consulté en octobre).

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

La participation de WALGREENS BOOTS ALLIANCE, leader mondial de la distribution pharmaceutique, dans le capital de la société, définit le Groupe comme une plateforme d'extension pour le Maghreb et l'Afrique de l'ouest. L'entreprise a à son actif plus de 60 laboratoires partenaires, plus de 2000 collaborateurs et fournis 120 grossistes-répartiteurs et pharmacies hospitalières. Par ailleurs, le groupe HYDRA PHARM compte 05 filiales de distributions de produits pharmaceutiques.

**Tableau n°10** : Filiales de distributions de produits pharmaceutiques de HYDRA PHARM.

Nom	HYDRA PHARM	ABC MED	DEF MED	GH MED	MED IJK
Année de création	1995	2001	2006	2008	2010
Région	Alger	Tizi-Ouzou	Ain Defla	Sétif	Sidi Bel Abbes

**Source:** Notre conception sur la base des données du site web de HYDRA PHAM<sup>41</sup>

Chacune de ces filiales dispose d'un centre d'appel régional, d'un site de stockage conforme aux normes des bonnes pratiques de distribution, d'un personnel qualifié et d'une flotte assurant plusieurs rotations quotidiennes. Les valeurs qu'Hydra Pharm défend sont la proximité, l'engagement, l'intégrité et la confidentialité.

Le deuxième grossiste sur lequel nous avons pu rassembler les informations est IVPP<sup>42</sup>. Créée en 1999. La société par actions IVPP propose la vente et la livraison des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques en Algérie. Elle dispose de bureaux ainsi que des dépôts de stockage dans trois villes différentes: Alger, Oran et Annaba. Les médicaments qu'elle commercialise sont conçus pour le traitement des maladies cardio-vasculaires, endocriniennes et neurologiques ainsi que toutes les maladies chroniques dont le diabète et la tension artérielle.

<sup>41</sup> [www.groupehydraparm.com](http://www.groupehydraparm.com) (Consulté en novembre).

<sup>42</sup> [Http://ivpp.entreprise-dz.com](http://ivpp.entreprise-dz.com), consulté en octobre.

## Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques

---

L'établissement emploie environ 1 370 employés divisés sur sa direction générale et ses centrales d'achats. Une flotte de 150 véhicules est mise à la disposition des chauffeurs de l'entreprise pour effectuer les opérations de distributions. Son portefeuille clients est composé de 3 500 officines et sa part de marché est estimée à 15%.

Le troisième est BIOPHARM<sup>43</sup> est constitué de 14 centres de distribution, plus de 150 grossistes et 3 000 officines pharmaceutiques. Le groupe est en mesure de délivrer quelques 4000 produits pharmaceutiques sur l'ensemble du territoire algérien. Parmi ses partenaires (relations solides): *Abbott ; Alcon ; Astra Zeneca ; Bayer ; Boehringer Ingelheim ; Cipla ; Merck ; Pierre Fabre ; etc.* Le groupe BIOPHARM dispose aussi d'un réseau de 6 centres logistiques répartis sur quatre grandes régions est, centre, ouest et sud; et couvre des espaces de stockage équipés de chambres froides conformes, validées et opérationnelles. Elle dispose d'une flotte de plus 300 véhicules et d'un personnel hautement qualifié et expérimenté.

Elle assure également à travers un réseau de distribution, la répartition des produits pharmaceutiques aux grossistes et aux pharmacies. Cette livraison est assurée par sa filiale BIOPURE qui est entrée en activité en 2006. Cette filiale dispose de cinq centres de distribution opérationnels situés à Blida, Constantine, Oran, Tizi-Ouzou et Ouargla, ainsi que six plateformes logistiques, par lesquelles elle assure la distribution d'une gamme très étendue couvrant 4000 références médicamenteuses avec une quantité de 60 millions de boîtes livrées en 2015, sur un réseau de plus de 3000 officines clientes réparties sur l'ensemble des 48 wilayas que compte notre pays.

Les valeurs véhiculées par le groupe BIOPHARM sont : la transparence totale concernant l'information sur les médicaments; l'assurance d'un contrôle continu des médicaments pour identifier tous effets indésirables qui leur seraient associés; l'engagement à l'observation des normes d'intégrité élevées et l'assurance du déroulement de toutes les activités dans le respect total des lois, des règlements et des pratiques déontologiques en vigueur.

Un autre grossiste de taille est HBI-DZ<sup>44</sup>. Fondé en 2002, H.B. International est compté parmi les leaders de la distribution des produits pharmaceutiques en Algérie. Ce grossiste possède à son actif 6000 m<sup>2</sup> de dépôts dont 200m<sup>3</sup> de stockage en froid.

---

<sup>43</sup> <https://www.biopharmdz.com> (consulté en octobre).

<sup>44</sup> <https://www.hbi-dz.com> (consulté en octobre).

## **Chapitre 2. Le contexte de l'étude: La distribution de gros des produits pharmaceutiques**

---

Parmi son portefeuille fournisseurs, il compte 27 laboratoires à l'exemple de Pfizer, Merinal, Biopharm, groupe santé, GSK, Hikma, Sidal, Sanofi, Pharmalliance.

### **Conclusion**

Le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques a connu des transformations d'ampleur. Nous avons démarré de la question de savoir si le contexte économique a déterminé la création des activités de distribution des produits pharmaceutiques. Nous avons supposé que la prise en compte des spécificités contextuelles dans lesquelles les entrepreneurs sont immergés est déterminante pour la compréhension de leurs décisions et leurs actions en situation.

Notre étude du contexte d'évolution de la distribution des produits pharmaceutiques en Algérie montre que c'est le changement de la réglementation qui a inhibé l'esprit d'entreprise. La mise en place de moyens humains, logistiques et techniques dans un marché très concurrentiel, ont été des actions dominantes du parcours des entrepreneurs pour acquérir une qualité de service à sa clientèle. L'exploitation de l'opportunité créée par la libéralisation de l'activité de distribution, a, en trois décennies, créée une dynamique entrepreneuriale marquée par la création de nombreuses unités de distribution créatrices d'emploi.

# Chapitre III

# Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

## Introduction

Le secteur de la distribution de gros des produits pharmaceutiques en Algérie connaît une reconfiguration de sa structure après l'implantation de nombreuses entreprises privées. Certaines d'entre elles connaissent un développement fulgurant, d'autres en revanche, peinent à se maintenir dans leur périmètre d'activité et sont concurrencées par d'autres qui présentent plus de potentiel de développement.

Pour mieux cerner la portée de cette activité et ses enjeux, nous avons opté pour le choix d'un établissement de distribution de gros des produits pharmaceutiques: DIMED-PHARMA. L'objectif visé est l'étude de cette entreprise à la lumière de l'agir entrepreneurial en mettant en exergue les trois composantes de l'agir.

Ce chapitre comprend la justification du choix de cette entreprise, le modèle des 3M (Moi, l'entrepreneur, mon projet et mon écosystème) et l'évolution de la situation entrepreneuriale de DIMED-PHARMA.

## 1. La pertinence du choix de l'entreprise DIMED-PHARMA

### 1.1. Identification de l'entreprise

DIMED PHARMA est une entreprise privée algérienne créée en 1998. C'est une entreprise de distribution qui se livre à l'achat et au stockage de médicaments, en vue de leur distribution en gros et en l'état sur son territoire de répartition.

#### *1.1.1. Le choix de DIMED-PHARMA*

Le choix porté sur l'entreprise DIMED-PHARMA n'est pas anodin. D'abord, c'est une entreprise qui correspond à des caractéristiques de population établies à l'avance pour les fins de la recherche, donc faisant partie de la population à étudier.

Ensuite, pour les conditions de réalisation et de faisabilité de notre travail. Le paramètre que nous avons considéré lors du choix du cas d'étude a porté sur l'accessibilité des personnes, des lieux et des informations nécessaires à la recherche. L'entreprise est située à Tizi-Ouzou, plus précisément à Azazga. Les répondants principaux sont:

- Le délégué commercial de DIMED;

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

- un proche collaborateur des créateurs de DIMED.

Le sujet du mémoire est présenté à ces deux personnes interviewées comme étant de leur compétence et requérant leur évaluation personnelle.

Enfin, l'intérêt a porté notre attention sur une entreprise émergente dans la distribution de gros des produits pharmaceutiques qui contribue au dynamisme économique de la région de Tizi-Ouzou.

### *1.1.2. Les caractéristiques de DIMED-PHARMA*

Nous avons identifié dans le cadre de ce mémoire quatre caractéristiques de l'entreprise:

- DIMED-PHARMA est une entreprise familiale. La pratique retient qu'il s'agit d'une société dont les membres proviennent en majorité d'une même famille. Elle est détenue, contrôlée et gérée par les membres de la famille. Son fondateur et son codirigeant sont unis par des liens de parenté.
- Cette entreprise familiale revêt la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL) créée en 1998. Comme son nom l'indique, la SARL est une société dans laquelle la responsabilité des associés est proportionnelle au montant de leurs apports respectifs.
- DIMED-PHARMA est une PME. Définie selon la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant l'orientation sur la promotion de la PME comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services: Employant une (1) à (250) personnes. Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars, et qui respecte les critères d'indépendance.
- Cette entreprise est une "création absolue" dans le sens où l'entreprise et l'entrepreneur n'ont pas de prédécesseurs.<sup>1</sup> Dans la création ex-nihilo, il a fallu tout inventer, c'est à dire tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire une usine jusqu'à la consommation de fournitures de bureau.
- Un agrément d'exploitation est délivré à DIMED-PHARMA. Cette autorisation d'exploitation d'un établissement de production et de distribution lui est accordée après

---

<sup>1</sup>HELPER Jean-Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jaques, (2004), « *Management stratégie et organisation* », 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, Vuibert.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

la vérification et puis la validation des locaux réservés au stockage et le personnel en nombre et qualifications suffisantes. C'est à l'issue de cette validation que le ministère concerné délivre un agrément d'exploitation au demandeur (dans un délai maximum d'une année).

### *1.1.3. C'est une entreprise qui lie logique de commerce et de santé*

Si la distribution des produits pharmaceutiques a quelques similitudes avec celle d'autres produits de grande consommation comme la nécessité de disposer d'entrepôts tout au long du circuit, cette activité reste très spécifique. La nature même du produit distribué constitue l'une de ces spécificités. Ainsi, les médicaments peuvent être dangereux, soit par leur teneur en principes actifs, soit par leur nature même (médicaments radioactifs, bouteilles de gaz à usage médical). Cela nécessite le respect de précautions au niveau de la manipulation de ces produits et au niveau de leur mise à disposition au public.

En effet, le médicament constitue un bien économique spécifique dont l'offre sous tutelle est réglementée tout au long de la chaîne de valeur et la demande est au cœur des systèmes de santé et de remboursement. Le jeu combiné des autorisations de mise sur le marché, des règles de prescription et de remboursement empêche une confrontation directe de l'offre et de la demande<sup>2</sup>.

Aussi, la distribution des produits pharmaceutiques représente une activité stratégique puisque tous les médicaments doivent être disponibles dans les plus brefs délais au comptoir de toutes les pharmacies. Cette contrainte implique un circuit de distribution très sophistiqué qui, depuis les sites de fabrication, passe par différentes opérations permettant la livraison du produit à l'officine avec l'assurance du maintien de ses qualités thérapeutiques et dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, les médicaments sont des produits à usage thérapeutique et doivent dès lors faire l'objet, pour des raisons de santé publique, d'une attention très particulière:

- Pour être commercialisables, ils doivent tous bénéficier de l'AMM, l'autorisation de mise sur le marché;

---

<sup>2</sup>HAMDOUCH Abdellilah et DEPRET Marc-Hubert, (2000), « Pharmacie et biotech : l'ère des réseaux », In : Biofutur, vol. 203, pp. 44-48.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

- L'obligation stricte de respecter les normes d'hygiène et de sécurité;
- d'assurer la disponibilité de tous les médicaments au comptoir de toutes les pharmacies.

Cette attention particulière constitue une pression qui s'exerce sur les acteurs de la distribution de produits pharmaceutiques. Une pression, qui dénote la nécessité d'un esprit entrepreneurial qui innove la façon de penser et d'agir de l'entrepreneur.

### 1.2. Etude de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

Dans ce mémoire, nous proposons d'étudier HYDRA-PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial. Dans cette perspective, nous allons mettre en exergue les trois dimensions de l'agir entrepreneurial: l'entrepreneur, son intentionnalité, son projet et son écosystème.

#### 1.2.1. La méthode utilisée: l'entrevue de recherche

Pour l'étude de DIMED-PHARMA, nous avons eu recours à la technique de l'entrevue de recherche. C'est une "*technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informateurs, ou des personnes rencontrées*"<sup>3</sup>.

Cette technique est tout indiquée car nous avons voulu:

- Explorer les motivations profondes des individus et découvrir;
- Trouver les causes à leur comportements;
- établir les faits relatifs à notre objet de recherche;
- et saisir les significations données par les personnes aux situations qu'elles vivent.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons procédé à la construction d'un schéma d'entrevue qui contient des questions ouvertes formulées de manière que la personne se sente libre dans sa façon de répondre, tant pour ce qui est de la durée que pour ce qui est du contenu de la réponse.

---

<sup>3</sup>ANGERS Maurice, (1997), « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », Casbah Université, p 140.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

### 1.2.2. La construction d'un schéma d'entrevue

Les sujets de discussion sont préétablis. Nous avons été en tête à tête avec la personne interviewée. Nous avons observé ses gestes, ses mimiques et ses réactions spontanées. Les propos sont enregistrés.

Le schéma d'entrevue est "*l'instrument de collecte de données construit en vue d'interroger en profondeur une personne ou un petit groupe*"<sup>4</sup>. Nous avons construit les questions et sous-questions du schéma d'entrevue à l'aide du cadre conceptuel.

- Les questions générales, correspondent aux "dimensions". Ces dimensions sont les aspects de la réalité auxquels le concept renvoie, c'est à dire la réalité observable.
- Les sous-questions aux indicateurs définis comme des éléments d'une dimension donnée observable dans la réalité, c'est à dire chercher dans la réalité les signes tangibles et observables. "*Pour trouver les indicateurs de chaque dimension envisagée, il s'agit de se poser, à chaque fois, la question: par quels signes observables dans la réalité identifier cette dimension?*"<sup>5</sup>.

Le schéma d'entrevue contient les questions ouvertes se rapportant aux trois dimensions de l'agir entrepreneurial qui sont: l'entrepreneur pour expliquer ses motivations, l'émergence de l'idée de créer son entreprise, les moments de son projet et son évolution et les acteurs avec lesquels l'entrepreneur est en relation.

À partir des réponses apportées aux différentes questions, nous avons établi le modèle des trois M: Moi pour (l'entrepreneur); Mon projet et Mon écosystème, proposé par Schmitt pour comprendre l'agir entrepreneurial. Ce modèle d'après Schmitt (2019) est l'agir entrepreneurial du point de vue opérationnel qui aide à comprendre les décisions et les actions de l'entrepreneur.

Cependant, il est important de signaler les nombreuses difficultés d'accès à l'information dans le secteur privé. Les personnes interviewées sont restées évasives sur certaines questions qui

---

<sup>4</sup>ANGERS Maurice, (1997), Op cité, p 196.

<sup>5</sup> Idem, p 112.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

auraient pu nous éclairer davantage sur les entrepreneurs eux-mêmes, leurs projets et leur intention.

### 2. Le "modèle des trois M" appliqué à DIMED-PHARMA

Nous allons prendre en considération dans notre étude de cas les trois dimensions qui composent l'agir entrepreneurial: l'entrepreneur vecteur de l'agir entrepreneurial, les parties prenantes qui se retrouvent au sein de l'écosystème et surtout la construction par l'entrepreneur d'un artefact permettant le lien avec les parties prenantes et son projet.

Dans une perspective systémique, ces trois points sont envisagés de façon complémentaire, en interaction et en constante évolution.

#### 2.1. MOI (l'entrepreneur)

Nos recherches préliminaires sur le cas de DIMED PHARMA nous ont permis d'identifier les entrepreneurs qui ont porté ce projet. Au fait, il s'agit de deux frères. Aussi, "Derrière l'idée du Moi" comme l'écrit Schmitt (2019), c'est l'entrepreneur qui est envisagé en tant qu'individu créateur de l'entreprise.

Pour inscrire notre démarche dans la logique de l'agir entrepreneurial, nous allons nous intéresser aux caractéristiques psychologiques et sociales des deux entrepreneurs (qui sont-ils?), à leurs actions (que font-ils?), à leur profil entrepreneurial et compétences et à leur intentionnalité. Ce sont l'ensemble de ces aspects qui font le MOI (les entrepreneurs).

##### 2.1.1. *Qui sont-ils?*

La réponse apportée à cette question repose sur un ensemble de traits de personnalité qui prédisent l'action. L'accent est mis sur les entrepreneurs de l'entreprise DIMED-PHARMA, en tant qu'individus animés par leur passion et désir, portés par leur expérience et talent et qui marque de leur empreinte leur milieu économique.

L'entreprise a été créée par deux frères. Le premier a un doctorat en mathématiques et a enseigné dans une faculté en France. Il a suivi une formation de management des organisations et des formations de mise à niveau initiée en Algérie. Cette mise à niveau peut être définie comme un processus continu d'apprentissage et de réflexion et une démarche pédagogique de progrès, de renforcement des points forts, de résorption des faiblesses de

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

l'entreprise et une culture permanente d'adaptation visant à acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes, des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Par ailleurs, "l'un des deux parle plusieurs langues, il maîtrise l'anglais, l'espagnol et l'italien." Il est perçu par ses collaborateurs comme étant un homme visionnaire, intelligent, persévérant. "*Quels que soient les problèmes, il continue. Il ne laisse jamais tomber*" nous révèle un de ses proches collaborateurs.

Le second est informaticien. Il est décrit comme "*un homme de terrain*". L'un de ses traits de caractère le plus saillant est sa capacité à rendre "faisable" ce qui pour d'autres semble "impossible à réaliser". Il est aussi alerte et vigilant aux changements survenus dans l'environnement économique.

Ces deux frères se complètent. Leur collaborateur voit dans cette complémentarité le secret de leur réussite du projet de DIMED-PHARMA et les autres projets déjà réalisés.

En plus de ces caractères psychologiques, nous reprenons à notre compte deux aspects importants cités par Danjou (2002) dans son article « L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité ». Ces aspects liés aux caractéristiques personnelles des entrepreneurs prédisent leur potentiel entrepreneurial. Et sont:

- Le "background" qui représente l'expérience antérieure des entrepreneurs, a joué un rôle prépondérant dans la propension à voir des opportunités dans les situations de changement, voir à chercher le changement plutôt que d'attendre de s'y adapter.
- L'exemplarité: La présence d'entrepreneurs, donc de modèles dans le milieu de vie de ces deux entrepreneurs a favorisé leur esprit d'entreprise. En effet, plusieurs projets ont été créés depuis de nombreuses années.

Ces traits de personnalité identifiés, il s'agit maintenant de voir ce que ces entrepreneurs ont fait ou font aujourd'hui.

### 2.1.2. *Que font-ils?*

C'est l'action qui est mise au centre de la réflexion. L'entrepreneur étant considéré comme un acteur qui accomplit certaines actions que d'autres ne font pas. Dans le cas de notre étude,

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

nous allons nous intéresser aux actions des deux entrepreneurs. Ils sont à la fois, "déceleurs d'opportunités d'affaires", rassembleur de ressources et créateurs d'entreprises.

En premier, les deux entrepreneurs sont "*déceleurs d'opportunité*". Jusqu'à 1990, ils étaient exclus des activités de distribution de gros des produits pharmaceutiques. La problématique liée au glissement du monopole public à la concurrence a créé une opportunité d'affaires qu'ils ont perçue et identifiée comme une occasion de réaliser un gain économique susceptible d'avoir une influence positive sur leur activité ou leur rentabilité. C'est pour eux une occasion de gains non encore exploitée et qui se trouve potentiellement à leur portée. Cette opportunité est considérée comme une source de profit qui apparaît comme une justification de la valeur nouvelle amenée par l'entrepreneur.<sup>6</sup>

Ces deux entrepreneurs ont été vigilants au changement de l'environnement réglementaire. La vigilance est perçue dans leur capacité particulière à acquérir l'information de façon spontanée<sup>7</sup>. Certains auteurs en entrepreneuriat la considèrent comme étant un don, celui de repérer avant les autres les opportunités.

Aussi, les entrepreneurs étaient réceptifs au changement opéré dans leur environnement et ont vite cherché comment procéder pour tirer parti de l'opportunité identifiée. Apporter des réponses aux questions posées, est ce qui fait la différence entre l'entrepreneur et les autres. Schmitt (2019), situe cette différence essentiellement dans la capacité de l'entrepreneur à puiser l'information dans son environnement et à prendre la bonne décision.

En second et une fois l'opportunité identifiée et appropriée, les entrepreneurs ont rassemblé des ressources diverses natures pour réaliser leur projet. Pour l'exercice des activités cohabitent dans l'exploitation: les achats, la gestion de stock et le service aux pharmacies.

- Financières: La solvabilité des entrepreneurs est primordiale;
- Physiques : locaux réservés au stockage et moyens de transport des produits pharmaceutiques;
- Humaines: Le décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits

---

<sup>6</sup>SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

<sup>7</sup>BOUTILLIER Sophie, (2017), Op cité, p 23.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

pharmaceutiques<sup>8</sup> précise que la production et la distribution des produits pharmaceutiques ne sont pas libres. Elles relèvent du monopole d'une profession bien déterminée: celle des pharmaciens<sup>9</sup>. L'article 5 de ce décret stipule en effet, que « *la direction technique de tout établissement pharmaceutique de production et/ou de distribution doit être assurée par un pharmacien* » et l'article 6 indique que « *le directeur technique doit en sus du diplôme d'Etat de pharmacien, posséder les qualifications et expériences professionnelles requises par l'ampleur et la complexité technique et organisationnelle des fonctions qu'il exerce* ». Le contenu précis du décret exécutif se focalise sur les qualifications et expériences requises notamment celles du diplôme de pharmacien (un diplôme sanctionnant un cycle de formation universitaire de 5ans). Ce diplôme permet d'acquérir des connaissances académiques et empiriques et un degré de familiarité avec la filière. Le directeur technique doit être du domaine ou de la spécialité dans la prise de décisions relatives à rassembler les ressources et les coordonner pour l'offre des médicaments. Exploiter l'opportunité de produire ou/et de distribuer des médicaments doit impérativement être en adéquation avec les connaissances accumulées au cours de la formation académique et de l'expérience acquise.

- Savoir-faire dans la formulation des contrats et des délais de livraison;
- Le capital relationnel que les entrepreneurs mettent en œuvre au cours de leur recherche d'informations pour connaître le marché.

Enfin, après avoir rassemblé ces ressources, l'entrepreneur devient créateur d'entreprise.

### *2.1.3. Identification des profils des deux entrepreneurs et les compétences qu'ils mobilisent*

En dépit d'un même background, les deux entrepreneurs semblent être différents. L'un est visionnaire et l'autre réalisateur. En effet, nous avons tenté d'identifier le profil entrepreneurial de chacun des deux frères, ou du moins celui qu'il mobilise le plus spontanément. Pour ce faire, nous avons soumis un ensemble de questions à des proches collaborateurs des deux

---

<sup>8</sup> Journal officiel n°53 du 12 juillet 1992.

<sup>9</sup>KERNANE Abdelhamid, (2006), Op cité, p 155.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

entrepreneurs et nous leur avons demandé de cocher les réponses. Si trois réponses positives sont données, alors l'entrepreneur possède le profil correspondant.

**Tableau n°12** : L'entrepreneur visionnaire.

	<b>oui</b>	<b>non</b>
Fait-il spontanément de la veille sur son domaine d'activité?	<b>oui</b>	<b>non</b>
A-t-il une vision large de votre environnement?	✓	
A-t-il de nouvelles idées, en rupture avec les conventions?	✓	
Est-il reconnu par son entourage comme une personne innovante?		
S'intéresse-t-il aux transformations qui touchent son activité/marché?	✓	
Aime-t-il rencontrer des personnes de votre milieu professionnel?		

**Tableau n°13** : L'entrepreneur "réalisateur".

	<b>oui</b>	<b>non</b>
Anticipe-t-il les contours opérationnels d'un projet et les risques associés?	<b>oui</b>	<b>non</b>
Est-il celui vers lequel on se tourne pour définir la faisabilité d'une idée?	✓	
Poursuit-il l'atteinte de vos résultats?	✓	
Est-il doté d'outils ou méthodes concrètes de gestion?		
A-t-il une vision sur la manière d'améliorer un système existant?		
Propose-t-il des actions pour améliorer un point de blocage?	✓	

Le tableau suivant fait la synthèse des principales forces du visionnaire et celles du réalisateur tels que définies par Didry (2020).

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

Le tableau n°14 : Identification du profil des deux entrepreneurs

Le visionnaire	Le réalisateur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision large du marché;</li><li>• adaptation;</li><li>• proactivité;</li><li>• vision à long terme;</li><li>• agilité en situation de négociation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sens de la planification;</li><li>• ancrage dans la réalité;</li><li>• volonté de construire à partir d'idées;</li><li>• pragmatisme;</li><li>• recherche d'efficience;</li><li>• volonté d'améliorer l'existant</li></ul>

**Source:** conçu par nous-mêmes sur la base de l'ouvrage de Didry Alexandra (2020)<sup>10</sup>

Le profil "visionnaire" mobilise avec plus de facilité des compétences stratégiques utiles pour soutenir les étapes de lancement de l'idée et de conception du projet. Les comportements associés accompagnent la dynamique d'exploitation des opportunités d'affaires à des fins de création de valeur et favorisent la conception d'une stratégie de développement innovante intégrant les bénéfices d'un écosystème<sup>11</sup>.

En revanche, le profil "réalisateur" mobilise avec plus de facilité des compétences de type organisationnel utiles pour soutenir les étapes de suivi de l'activité. "Ces compétences facilitent le processus de transformation de l'opportunité en projet structuré, voire en entité. Renvoyant à l'acte d'organiser, elles impliquent la préparation du plan d'action, le pilotage effectif du changement et le contrôle des résultats".<sup>12</sup>

### 2.1.4. L'intentionnalité des entrepreneurs: leur futur souhaité

L'intentionnalité, qui représente la projection d'un futur souhaité est intimement lié à la culture, aux connaissances et au capital social des entrepreneurs. Cette intentionnalité est à

<sup>10</sup> DIDRY Alexandra, (2020), Op cité.

<sup>11</sup> Idem, p 67.

<sup>12</sup> Idem.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

l'origine de ce que ces entrepreneurs vont développer. Derrière cette intentionnalité, ce n'est pas le passé, mais le futur qui détermine le présent.

Pour cerner l'intentionnalité des entrepreneurs, nous avons posé les deux questions suivantes: *Comment l'idée de démarrer votre entreprise a-t-elle surgit? Quelle situation en est à l'origine?*

L'objectif ciblé à travers ces deux questions est de cerner la capacité qu'à la conscience des deux entrepreneurs d'être dirigés vers un objet. "Nous sommes dans les années 1990. L'idée est née d'un besoin explicite que nous avons observé". Nous projetons de devenir grossiste-répartiteur afin d'approvisionner les pharmacies en médicaments dans de bonnes conditions.

L'idée est née de l'observation du terrain. De nombreux pharmaciens se déplaçaient à Alger pour s'approvisionner en médicaments. Le problème de disponibilité se posait avec acuité et les ruptures de stock étaient variables. En effet, un gérant d'officine peut déclarer une durée de rupture inférieure à une semaine et un autre gérant se plaindre d'une rupture de deux mois pour le même produit. Par ailleurs, la prolifération et l'extension du réseau de distribution a conduit à un éparpillement des quantités mises sur le marché.

C'est ainsi que l'idée d'apporter une solution pour résoudre où du moins atténuer un tant soit peu le dysfonctionnement est née. Les praticiens réflexifs ont également compris que si le besoin n'est pas satisfait par l'entreprise qu'ils vont créer, il le sera sûrement fait par un autre grossiste-répartiteur. *"Si nous tardons à apporter une réponse à ce problème, il ya un véritable risque que quelqu'un d'autre le fera à notre place"*.

### 2.2. Le projet entrepreneurial des entrepreneurs

Le projet repose sur un processus de recherche et de réflexion pour le construire. Ce processus de réflexion est fait de nombreux allers-retours, suscite des questions et de la maturation avant de trouver les bonnes réponses.

#### 2.2.1. Le projet, réceptacle de l'intentionnalité

La façon d'exprimer leur intentionnalité est fortement liée à la projection que les entrepreneurs se font de leur projet. Cette projection est conditionnée par rapport à la situation du moment (argent, disponibilité, envie....) et aussi à la situation passée. C'est cette

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

intentionnalité qui va orienter l'agir entrepreneurial, c'est à dire l'action et les décisions entrepreneuriales.

Dans notre cas, les entrepreneurs ont construit une vision plus ou moins explicite qui leur a servi de fil conducteur pour leurs actions en mettant en relation des produits et services (approvisionnement et distribution des produits pharmaceutiques) avec une cible commerciale (les officines). Cette mise en relation se traduit par la mise en évidence de l'existence d'un gain économique<sup>13</sup>. L'entrepreneur va définir le champ des possibles dans lequel il souhaite s'engager. Ce projet doit refléter la vision actuelle de l'entrepreneur:

- La réalité du besoin: Le besoin est réel. En effet, le système de santé a évolué très rapidement et est caractérisé par l'évolution des effectifs médicaux, le développement de la couverture sociale de la population, l'extension du salariat et la forte croissance de la consommation pharmaceutique dans les années 1990.
- La taille du marché: La taille du marché était élevée. Elle était estimée par l'OMS entre 500 et 600 millions de dollars par an, avec une consommation moyenne par tête de l'ordre de 20%.
- La pertinence de la solution proposée: cette pertinence est décelée par une étude d'opportunité. Cette dernière est fondamentale car elle doit permettre de préciser les enjeux du projet, de conforter le bien-fondé de son existence ou le réfuter. Cette étude cherche à déterminer ce qui convient le mieux, questionne principalement la pertinence de la solution, vérifie que cette solution est adaptée à une situation spécifique. Créer une entreprise "de distribution de gros se livrant à l'achat et au stockage de médicaments et des produits de parapharmacie, en vue de leur distribution en gros et en l'état" ne peut être que pertinente pour pallier à la fois aux pénuries des médicaments, à la gestion des stocks au niveau des officines et surtout de répondre à une demande de soins.
- L'avantage concurrentiel: l'un des avantages le plus marquant est « d'être le premier distributeur à Tizi-Ouzou ».

---

<sup>13</sup>CHABAUD Didier et NGIJOL Joseph, (2010), Op cité.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

- l'intérêt financier: l'industrie pharmaceutique est un créneau porteur à forte rentabilité. Le grossiste répartiteur achète en gros, livre au détail et prélève une marge afin de rémunérer sa prestation.

### *2.2.2. Les critères de valorisation du projet*

Une fois ces possibilités définies, se pose le problème de valorisation. Le porteur de projet va se poser la question suivante: le projet va-t-il réussir?

Les auteurs en entrepreneuriat indiquent que "personne ne connaît le futur". En revanche, il sera possible de juger si le projet est cohérent. La notion de cohérence prend alors une dimension importante pour le porteur de projet car elle permet d'aider l'entrepreneur dans son travail de structuration de son projet entrepreneurial. Il convient de donner vie à l'intentionnalité du porteur du projet pour qu'il puisse être partagé avec toutes les parties prenantes de ce projet. Il s'agit d'une "quête de sens par rapport à une intentionnalité traduite dans le projet entrepreneurial"<sup>14</sup>.

La structuration du projet amène à une réflexion au niveau du porteur de projet pour savoir ce qu'il souhaite faire. L'idée de structuration renvoie à la notion de conception et le critère de valorisation est la rationalisation économique dans le choix du projet. La rationalité occupe une place centrale dans les comportements économiques et dans les discours économiques qui visent à rendre compte de ces comportements. Un homme est réputé rationnel lorsqu'il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes et emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies.

Dans ce cadre, en 1998, après avoir reçu un avis de conformité de la part du ministère de la santé, les frères entrepreneurs ont testé leur projet et ont fait leurs premières preuves qui montreraient autant à eux et qu'aux autres personnes que leur idée est robuste et qu'il peut y avoir du potentiel derrière cette idée.

Pour se faire, les entrepreneurs n'ont pas foncé sur le tas pour savoir ce que vaut leur projet. Ils se sont engagé dans une démarche de "praticiens réflexifs", expression donnée par Schmitt (2018).

---

<sup>14</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité.

## **Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial**

---

En effet, les propriétaires de DIMED PHARMA ont débuté par la répartition au niveau des villes qui avoisinent Azazga: Il s'agit de Fréha, Bouzeguene, Draa El Mizen et Mekla. Le choix de ces localités n'est pas arbitraire. D'origine d'Azazga, ils ont fondé leurs actions sur la base d'une proximité, rapports de confiance et d'un capital social important.

« Le réseau a joué un rôle très important pour le démarrage de DIMED PHARMA, l'entrepreneur a cherché à toucher les clients d'Azazga, parmi ses connaissances et ceux en qui il a confiance ».

### ***2.2.3. L'articulation des deux temps que sont le futur et le présent de façon interactive.***

Le projet permet de faire l'interface entre l'entrepreneur et son écosystème. Schmitt considère le projet comme un "artefact" favorisant l'anticipation d'un futur souhaité par rapport à une situation existante. Le projet en tant qu'artefact défini et construit par les porteurs de projet agit de deux façons complémentaires en favorisant la structuration et la communication.

La structuration permet de définir les différentes étapes du projet et les ressources à affecter à chaque étape. Une fois structuré, vient la phase de communication à travers laquelle les entrepreneurs ont testé leur projet auprès de leur écosystème. Ce partage a engendré des informations et des connaissances nouvelles faisant évoluer le projet.

## **2.3. L'écosystème de DIMED-PHARMA**

Pour comprendre l'écosystème de DIMED-PHARMA, nous avons axé nos questions sur les acteurs avec lesquels l'entreprise est en relation pour comprendre leur interaction. DIMED-PHARMA est entouré de nombreux acteurs, avec des rôles spécifiques, des pratiques différentes et des règles qui appartiennent à leur activité. Il est donc amené à identifier les experts de son domaine et leurs interactions.

### ***2.3.1. Les acteurs de l'écosystème "externe" de DIMED-PHARMA et les interactions en situation***

La répartition pharmaceutique est une activité très règlementée car elle touche directement à la santé publique et aux médicaments qui sont des produits indispensables à la santé des patients et qui peuvent être urgents, rares, chers et périssables rapidement. Parce qu'elle est

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

réglementée et nécessitant un avis de conformité et une autorisation, le premier acteur à considérer est l'Etat dans son rôle de puissance publique.

L'Etat puissance publique peut contraindre (par normes) conduites et fonctionnement sociétaux; réguler (par influence ou maillage) le fonctionnement des activités; aider par le conseil et les ressources financières les activités et les agents sociaux et contrôler les agents et leurs opérations<sup>15</sup>.

Dans ce cadre, le lien de l'Etat "la puissance publique" avec DIMED-PHARMA s'est représentés par :

- L'étude de dossier de demande d'autorisation d'exploitation d'un établissement de distribution de produits pharmaceutiques. La vigilance renforcée sur la qualité et la complétude des dossiers soumis dans le cadre de la demande d'ouverture de l'établissement;
- L'octroi d'un avis de conformité dans le cas où la demande satisfait l'ensemble des exigences;
- L'homologation des produits: la nomenclature des produits pharmaceutiques définit les classes des médicaments autorisés à la consommation;
- La systématisation d'une inspection menée dans l'établissement durant l'année suivant l'ouverture effective au cours de laquelle est vérifiée notamment la mise en œuvre des engagements pris par le pharmacien responsable au moment de la demande d'ouverture ;
- La prise de sanctions financières sur la base des constats relevés au cours des inspections.

Le second acteur est représenté par les laboratoires pharmaceutiques de production (étrangers et nationaux) publics et privés. "Nous travaillons avec tous les laboratoires sans distinction" nous révèle le délégué médical interviewé. Ces laboratoires nous fournissent les produits qui sont à leur disposition. « Il y a certains laboratoires qui viennent vérifier les conditions de

---

<sup>15</sup> PARENTEAU Roland, (1994), « Peut-on parler de management public? », dans G. Ethier (dir.), « L'administration publique. Diversité de ses problèmes : complexité de sa gestion », Québec, Presses de l'Université du Québec, p 3-20.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

stockage de leur produits, Sanofi par exemple a pour objectif de réduire le nombre de ses clients sur le territoire national à dix (10) dont DIMED-PHARMA, pour pouvoir s'assurer de la qualité de stockage, distribution et livraison de ses produits notamment l'insuline et ainsi s'assurer de la sécurité des patients (consommateurs finaux) ».

À la question de connaître les raisons de ce contrôle, le délégué nous répond que ces laboratoires ont une image à préserver".

La distribution intègre plusieurs fonctions qui doivent répondre aux attentes des producteurs:

- La distribution physique de la production dans de bonnes conditions;
- L'assortiment : la transformation de lots de production en lots de vente;
- Le stockage et la mise à disposition des produits;
- La communication auprès du marché final;
- Et la remontée d'information consommateurs au producteur.

Les distributeurs ont eux aussi des attentes vis-à-vis de leurs fournisseurs:

- Une rémunération proportionnelle au volume de vente;
- Un droit de référencement;
- Des produits à rotation élevée;
- De longs délais de paiement;
- Le grossiste ne peut réceptionner, stocker et distribuer que des produits qui ont été libérés par leur fabricant c'est à-dire des produits pour lesquels il a été certifié qu'ils répondent aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché ou du dossier d'enregistrement;
- Le grossiste doit s'approvisionner de manière optimale afin de garantir l'absence de rupture de stock et la livraison rapide des produits pharmaceutiques à l'ensemble des destinataires habituels officinaux.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

Le troisième acteur est les pharmacies d'officine. Le grossiste répartiteur assure le service aux officines. Pour ce faire, il doit s'assurer des:

- Qualification des destinataires: DIMED doit garantir qu'elle n'approvisionne en médicaments que des personnes qui sont autorisées ou habilitées à délivrer des médicaments au public;
- Passation des commandes: Chaque jour les officines de pharmacie passent leurs commandes chez DIMED-PHARMA en fonction de leurs besoins. Ces commandes sont faites par internet, contacts par téléphone, viber, fax et mails;
- Traitement des commandes: Les commandes reçues dans les entrepôts sont collectées dans des bacs;
- Livraison des commandes: Une fois facturées, les commandes sont acheminées vers l'aire d'expédition en vue de leur livraison en pharmacie en fonction des tournées. (ensembles de commandes de clients livrés sur un même axe). DIMED a créé une entreprise de livraison ayant à son actif des fourgons;
- Réclamations: Suite aux livraisons, les anomalies constatées (non-conformité, confusions, avaries, etc..) font l'objet de réclamations et de retours de la part des pharmaciens. Après analyse les produits sont repris et des avoirs sont établis pour remboursement

Le nombre d'officines servies par DIMED, au début de l'activité était une vingtaine environ. "Initialement, nous avons travaillé avec les pharmaciens que nous connaissons, qui nous font confiance, par exemple ceux d'Azazga, Bouzeguene, Fréha, Tizi-Ouzou, Draa Ben Khedda et Mekla". Nous voulions connaître si ces pharmacies clientes de DIMED-PHARMA ont toutes les mêmes produits. Oui. Telle est la réponse donnée. Cependant, "pour les produits en quantités limitées, des lots sont consacrés à nos clients (pharmaciens) fidèles".

### *2.3.2. Les acteurs de l'écosystème interne*

En tant que réalisateur, l'un des entrepreneurs cogérant de l'entreprise a procédé au recrutement en fonction de l'activité de l'entreprise. Le personnel de DIMED-PHARMA a connu une évolution en nombre et en qualifications. En 2020, le nombre d'employés par service est représenté dans le tableau n°15.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

**Tableau n°15** : Le nombre d'employés affectés aux différents services

Services	Effectif
Approvisionnement	04
Comptabilité	06
Informatique	03
Stock	60
Commercial	30

**Source:** Réalisé par nos soins sur la base des données de DIMED-PHARMA

Ce tableau indique une adéquation entre le nombre d'employés pour le service de stock. Ce nombre peut être justifié par l'importance de ce service dans une entreprise de distribution de gros des produits pharmaceutiques. La gestion de stocks : regroupe environ 60 personnes dont les contrôleurs chargés des commandes qui représentent un atout pour la gestion de stock, ils évitent les erreurs et vérifient la conformité de la commande.

Le stock de sécurité doit permettre la disponibilité de tous les produits pendant 45 jours.

Le nombre d'employés est de 103 personnes répartis entre les services: approvisionnement, comptabilité, informatique, stocke et commercial. 60 employés sont affectés au Stock. Cet état de fait est lié:

- Besoin de main d'œuvre dédiée au rangement dans les différents entrepôts qui font l'objet de contrôles réguliers. La périodicité des contrôle peut être quotidienne ou hebdomadaire : (Inventaires des anomalies et corrections; Surveillance des conditions de stockage (température chaîne de froid, hygiène et entretien)); Contrôle des avaries (casses, boites froissées, défauts etc....) et mise en quarantaine;
- ces employés sont tenus de surveiller les conditions de stockage: Contrôler la température de l'entrepôt, climatisation, ventilation, protection contre l'ensoleillement direct, humidité, ne pas stocker les produits à même le sol ou au contact des murs, utiliser des étagères ou des palettes.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

Le deuxième indicateur est le recrutement du personnel pour le service commercial. Vendre est également au cœur du métier d'une entreprise. Les "commerciaux appellent les clients pour décrocher les commandes" nous dit l'agent commercial. Ils ciblent et cernent les besoins des clients pour les fidéliser. C'est ainsi que DIMED PHARMA établit une typologie de ses clients en fonction du montant du chiffres d'affaires et de la régularité de paiement (les échéances de paiement sont de 45 jours soit 01 mois et 15 jours depuis la dernière facture). Par exemple:

- Potentiel A : 5 à 10 millions de dinars en approvisionnements ;
- Potentiel B : 3 à 4 millions de dinars en approvisionnement ;
- Potentiel C : moins de 3 millions de dinars. Il s'agit généralement des pharmacies débutantes ou situées dans les zones enclavées.

Le troisième est le transport. À cet effet, DIMED-PHARMA sous traite cette activité à une entreprises créée par les mêmes fondateurs.

A la lumière de l'ensemble de ces éléments, nous pouvons dire que DIMED-PHARMA s'est intéressé aux activités qui font partie de son cœur de métier : les achats, la gestion des stocks et la livraison aux officines.

### 2.3.3. Renforcer son écosystème

Pour accompagner cette dynamique DIMED-PHARMA déploie son réseau. L'appui sur un réseau est essentiel dans la démarche entrepreneuriale et favorise la survie et la croissance des entreprises. Les entrepreneurs peuvent s'appuyer sur des liens forts ou des liens faibles. D'après Chabaud et Ngijol<sup>16</sup> "Les liens forts s'apparentent en quelque sorte à des relations « suivies » et sont à ce titre vecteur de confiance. Cette confiance mise par exemple dans la famille et les proches permet en effet de s'adresser à eux en limitant des problèmes d'opportunisme. On conçoit alors la facilité du dialogue entre l'entrepreneur et son interlocuteur".

L'entrepreneur peut également s'appuyer sur des liens faibles (comprendre des relations épisodiques) "pour découvrir des idées d'affaires, voire mobiliser des relations acquises notamment dans son expérience (professionnelle ou autre) passée, afin de soumettre à la

---

<sup>16</sup> CHABAUD Didier et NGIJOL Joseph, (2010), Op cité, p 132.

## **Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial**

---

critique son projet devant des interlocuteurs qui possèdent des connaissances et des positions complémentaires de la sienne. Les liens faibles sont souvent perçus comme favorisant l'accès à des réseaux différenciés, source d'une plus grande valeur ajoutée informationnelle".

Par ailleurs, pour exprimer son professionnalisme aux différentes parties prenantes, les clients de DIMED-PHARMA sont informés des disponibilités des quotas des produits pharmaceutiques par les commerciales et à travers une newsletter journalière. Le maintien de ce flux d'informations marque sa présence comme un acteur incontournable. De plus, DIMED-PHARMA participe aux foires, CIC, et sponsorise certaines activités comme par exemple les réunions du SNAPO.

L'étude de l'écosystème de DIMED-PHARMA et les interactions montrent que les entrepreneurs ont agi en situation et font preuve de persévérance dans l'action. L'intégration du projet au sein même de son environnement a été essentielle car c'est cette intégration qui détermine les facteurs clés de succès. Le projet, réceptacle de leur intentionnalité et interface entre les acteurs de l'écosystème "est toujours en vie" 22 ans après (1998-2020).

Et l'avenir? DIMED- PHARMA compte cultiver l'agir entrepreneurial.

### **3. Cultiver l'agir entrepreneurial de DIMED-PHARMA**

Les créateurs de DIMED-PHARMA ne sont pas à leur premier projet. L'esprit entrepreneurial leur permet de voir des opportunités dans les situations de changement, voir cherche le changement plutôt que d'attendre de s'y adapter. Cette façon de penser leur permet de prendre des risques mesurés, de penser de façon créative, d'être innovant et dans l'apprentissage continu.

#### **3.1. Evolution du projet**

Le projet est un artefact dont le caractère évolutif peut être important. En effet, le projet "au repos" n'est pas le même que le projet en action et en contact des parties prenantes. Il s'agit de tester le projet. Pour cerner l'évolution du projet de DIMED-PHARMA, nous reprenons les dires du son délégué commercial: "C'est comme une araignée qui tisse sa toile".

##### ***3.2.1. Les indicateurs d'évolution: un dynamisme économique***

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

La création de DIMED-PHARMA représente une solution pertinente pour un approvisionnement direct des pharmacies au niveau d'Alger. De nombreux indicateurs peuvent être identifiés: le nombre d'officines: le nombre était de 20 environ au lancement du projet, aujourd'hui, il s'agit d'un portefeuille de 410 officines.

- D'abord, le périmètre d'activité qui de l'Ouest (Blida et Koléa); à l'Est (Kherata et Bordj Mira, Souk El tnine et Bejaia) ;
- L'extension de l'activité: les aires de stockage ont triplé depuis la création de DIMED-PHARMA ;
- Une création d'emploi et une adéquation profil et tâches ;
- DIMED-PHARMA gère et met à disposition des pharmacies d'officines plus de 600 références de médicaments et de produits de santé.

DIMED-PHARMA participe activement au développement de la politique de santé de l'Algérie, il est un acteur de l'écosystème de santé en Algérie.

### 3.2.2. *Un projet "agile"*

L'introduction de l'agilité dans la gestion du projet a permis plus de souplesse dans les processus et les actions. Anticiper et réagir rapidement, flexibilité et forte capacité d'adaptation à son environnement direct et indirect. L'agilité permet d'éviter deux erreurs: la tergiversation (lorsque le porteur de projet doit adopter une nouvelle option sur le marché) et l'agitation (se préparer à un éventuel changement de données évite au porteur de projet d'agir hâtivement).

Un projet agile donne la capacité au porteur du projet d'analyser finement son environnement, de percevoir les signes annonciateurs de menaces ou d'opportunités et de concevoir des réponses adaptées. Les auteurs tels que Fayolle<sup>17</sup> et Cohen<sup>18</sup> conseillent au porteur de projet la réalisation de plusieurs scénarios pour montrer que le porteur de projet ne s'est pas inscrit dans un scénario unique et figé.

---

<sup>17</sup> FAYOLLE Alain, (2004), « entrepreneuriat: apprendre à entreprendre », Edition Dunod, Paris.

<sup>18</sup> COHEN Raphael, (2016), "Concevoir et lancer un projet: de l'idée au succès sans business plan », Edition.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

L'agilité permettra au porteur de projet de combler les lacunes relatives à la pertinence des données d'entrée ou à l'insuffisance des critères de performances.

Pour chaque scénario, il convient de revoir les hypothèses "pour coller au plus près à la réalité". A ce niveau, nous retrouvons la notion de robustesse des hypothèses plausibles qui se fait par la confrontation. *"Le travail de la robustesse nécessite des ajustements continus des situations, donc de l'espace de problématisation, se répercutant sur la vision en tant que contexte futur, mais aussi sur la représentation du contexte actuel"<sup>19</sup>.*

### 3.2.3. L'ouverture d'une autre fenêtre d'opportunité

En entrepreneuriat et dans des environnements de changements multiples, les fenêtres d'opportunité pour le développement de nouveaux projets s'ouvrent et se ferment en permanence. L'esprit créatif et innovateur de l'entrepreneur lui permettra de profiter de la fenêtre d'opportunités pour créer une nouvelle entreprise et un produit dans son domaine d'activités.

Le projet de DIMED-PHARMA a ouvert une fenêtre d'opportunité. Par ce fait, l'entrepreneur avisé doit repérer ces fenêtres pour s'y engouffrer et exploiter au mieux les opportunités qu'elles offrent. En effet, l'extension de l'activité a créé l'opportunité d'un projet de création d'une entreprise (VAL) de transport des produits pharmaceutiques. Cette entreprise compte 80 véhicules Partner, fourgon de marque Mercedes, Master et Toyota.

## 3.2. Evolution des comportements des entrepreneurs

Le dynamisme créé par le projet de DIMED-PHARMA a fait évoluer les comportements des entrepreneurs et certains éléments de son personnel.

### 3.2.1. Des rapports de coopération/concurrence

La concurrence est forte sur le marché de la distribution de gros des produits pharmaceutiques. DIMED PHARMA opère sur le marché avec de nombreux concurrents dont « ABC MED, BIOPURE, BIOREAL qui prend de plus en plus de part de marché à Tizi-Ouzou et PHAREACT ». Parfois la concurrence est déloyale.

---

<sup>19</sup> SCHMITT Christophe, (2019), Op cité, p 22.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

Mais, des comportements de coopération sont observés, même si leur intensité et leur fréquence n'est pas encore totalement visible. « Nous cohabitons et exerçons sur le même marché, nous sommes dans l'obligation de s'entendre sur certains points, pour se partager des informations sur les profils des clients par exemple, notamment en ce qui concerne leur solvabilité", nous révèle le délégué commercial de DIMED-PHARMA. Il continue: "Personnellement, en tant qu'agent commercial, je fais des enquêtes, j'appelle des concurrents pour me fournir des informations sur le client. Je compte sur leur honnêteté pour savoir si le client est solvable et bon payeur ».

### *3.2.2. Cultiver les ressources clés des entrepreneurs*

Les ressources personnelles des entrepreneurs sont transférables au contexte salarial. Les deux collaborateurs interviewés ont indiqué que la réussite des projets entrepris incite les employés qui travaillent à leur côté à suivre leur exemple.

Dans leur lieu de travail, certains employés tente de rendre opérationnel l'esprit entrepreneurial et adaptent des aptitudes à scruter l'environnement et à déceler les signes avant-coureurs des changements pour s'adapter et rester dans la course.

Cultiver les ressources, c'est faire preuve de persévérance dans l'action qui est un marqueur de l'esprit entrepreneurial. Il s'agit de poursuivre, malgré les difficultés et la pression, dans la ligne d'action fixée, quitte à modifier certains aspects des moyens pour y parvenir. Cela demande d'intégrer le fait que les aléas font partie intégrante du chemin et de faire preuve d'autodiscipline pour ne pas céder à la facilité.

Cultiver les ressources est relever les défis avec enthousiasme, ardeur et conviction, à insuffler une énergie communicative. Celle-ci découle spontanément du désir de se lancer dans un projet (peu importe son ampleur) ou de concrétiser une idée à laquelle on croit, qui nous correspond, et pour laquelle nous sommes acteurs du changement. L'enthousiasme réel ne se simulant pas, un questionnement sur son désir et ses motivations est alors fondamental.

Le projet de DIMED-PHARMA est l'un des projets qui a su s'adapter et évoluer. 22 ans après sa création, le projet semble se maintenir et évoluer dans de bonnes conditions. La logique de création de valeur est alors perçue par les porteurs du projet eux-mêmes, les acteurs de l'écosystème et les employés pour lesquels ils sont des modèles à suivre.

## Chapitre 3. L'étude de cas de DIMED PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial

---

### Conclusion

Pour comprendre l'agir entrepreneurial dans ses dimensions, nous avons choisi une entreprise de distribution de gros des produits pharmaceutiques installée à Tizi-Ouzou. Nous avons posé la question de savoir comment les entrepreneurs de DIMED-PHARMA ont-ils agi dans ce contexte qui a connu des transformations d'ampleur: retrait de l'Etat, éviction des entreprises étatiques, l'entrée de nombreux nouveaux acteurs.

Pour orienter notre travail, nous avons supposé que l'agir entrepreneurial des créateurs de DIMED-PAHRMA influence positivement l'évolution de leur projet. Les résultats auxquels nous avons aboutis montrent que cette PME familiale a su bénéficier des compétences de ses fondateurs, de leurs ressources et de leur capital social.

De nombreuses années après sa création, l'entreprise a étendu son périmètre d'activité, a étoffé son portefeuille clients et profite des fenêtres d'opportunité qui s'annoncent dans son environnement.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons souhaité étudier l'agir entrepreneurial en l'inscrivant dans le secteur de la distribution de gros des produits pharmaceutiques. Sur le plan théorique, nous avons établi une recherche bibliographique qui a permis de mettre en évidence les différents courants de pensée dans le domaine de l'entrepreneuriat.

La séparabilité entre l'entrepreneur et ses actions a été fortement préjudiciable pour la recherche en entrepreneuriat. C'est face aux limites de ces approches par les traits et l'approche par les faits que les chercheurs ont souligné l'urgence et la nécessité de proposer une conception plus englobante de l'action autour de ce que ces chercheurs appellent "l'agir entrepreneurial". S'orienter vers l'agir entrepreneurial a notamment pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions à travers ses pratiques.

Nous avons inscrit ce travail dans le secteur de distribution de gros des produits pharmaceutiques pour la spécificité de son activité car elle allie logique de commerce et de santé. Le grossiste répartiteur est l'interface entre les laboratoires pharmaceutiques qui fabriquent les produits pharmaceutiques et les pharmacies qui délivrent les médicaments aux patients. La distribution est une activité qui consiste à délivrer au bon client la bonne quantité du bon produit au bon moment, avec l'entretien et la maintenance qui y sont associés. Ces exigences entraînent un certain nombre de décisions et d'actions qui mettent en avant l'entrepreneur, ses traits de personnalité, son projet et son écosystème.

Le secteur de la distribution des produits pharmaceutiques en Algérie a connu un bouleversement important. De l'éviction de l'entrepreneur privé (1963-1990), le secteur est aujourd'hui porté par de nombreuses entreprises qui assurent un rôle de proximité avec les pharmacies d'officine. Au cœur de cette dynamique, l'opportunité créée par la nouvelle orientation de politique économique a été initiée par l'Etat qui ne pouvait se soustraire aux réformes économiques à cause d'un modèle économique centralisé qui a montré ses limites.

Les entrepreneurs privés ont rapidement exploité cette opportunité en créant des unités de distribution conformes aux directives de l'Etat puissance publique.

La première question qui a orienté notre travail est de savoir si ce contexte économique a déterminé la création des activités de distribution des produits pharmaceutiques en Algérie. Nous avons supposé que la prise en compte des spécificités contextuelles dans lesquelles les entrepreneurs sont immergés est déterminante pour la compréhension de leurs décisions et de leurs actions en situation.

## Conclusion générale

---

Dans le secteur de distribution, il semble que c'est la promulgation du décret exécutif n°92-285 du 06 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques qui a changé la donne. Les entrepreneurs potentiels "ont donné un sens à l'information nouvelle, en ce sens qu'ils ont modifié la configuration de leurs schémas de pensée: Ils sont autorisés à exercer des activités dont ils étaient totalement exclus. Dès lors, la valeur de cette réforme est perçue par ces entrepreneurs potentiels comme une occasion de gains non encore exploitée qui se trouve potentiellement à leur portée. C'est une opportunité d'investissement nouvelle dans laquelle un calcul prévisionnel de rentabilité peut être effectué.

Le contexte est déterminant dans la formation de l'opportunité et la réalité dans laquelle elle s'enracine influence la perception de l'opportunité et inhibe l'esprit d'entreprise. Parce que l'opportunité s'insère dans des pratiques sociales dans lesquelles une grande variété d'acteurs interviennent: autorités publiques, grandes entreprises, centres de recherche, universités, structures d'accompagnement à la création d'entreprise, mais aussi des dynamiques familiales qui restent importantes.

L'étude du contexte permet de dire que les réponses amenées par les entrepreneurs privés aux enjeux posés en matière de l'identification et de l'exploitation de l'opportunité dépendent du contexte dans lequel cette opportunité s'est formée et exprimée. Notre première hypothèse est validée.

Pour appréhender l'agir entrepreneurial sous ses trois composantes, nous avons choisi DIMED-PHARMA, une entreprise familiale de distribution de gros des produits pharmaceutiques. Nous avons tenté de l'articuler en tenant compte à la fois des entrepreneurs qui l'ont créé, du projet réceptacle de leur intentionnalité et des acteurs de leur écosystème. Nous avons tenté de savoir comment les entrepreneurs créateurs de DIMED-PHARMA ont agi dans le contexte qui a connu des changements profonds depuis les années 1990. Nous avons mis l'hypothèse que l'agir entrepreneurial des créateurs de DIMED-PHARMA influence positivement l'évolution de leur projet.

Notre étude de cas de DIMED-PHARMA a révélé que les caractéristiques personnelles et familiales des créateurs de l'entreprise a inhibé l'esprit d'entreprise. L'exemplarité s'est avéré un facteur déterminant pour créer le projet, le cristalliser et le faire développer. De nombreux indicateurs ont été identifiés: la densification du portefeuille client, l'extension du périmètre d'activité et l'augmentation du nombre de produits référencés.

## Conclusion générale

---

Le profil visionnaire et réalisateur des entrepreneurs a permis non seulement de cultiver les ressources clés des entrepreneurs, de laisser son empreinte sur DIMED-PHARMA mais aussi de participer activement au développement de la politique de santé de l'Algérie. Aussi, nous pouvons valider la deuxième hypothèse.

En dépit des difficultés rencontrées pour réaliser ce travail, nous avons pris conscience que l'agir entrepreneurial peut constituer une piste de recherche dans les structures d'accompagnement qui ont pour mission le financement des projets. En effet, au lieu de procéder à faciliter leur financement, n'est-il pas plus opportun de saisir l'intentionnalité des entrepreneurs, la cohérence de leur projet et sa faisabilité commerciale et technique?

Peut-être que l'agir entrepreneurial qui englobe l'entrepreneur, son projet et les acteurs avec lesquels il est en relation, éviterait la déperdition des entreprises qui ne survivent pas au-delà des premières années après leur création.

# ***Bibliographie***

## **Ouvrages :**

ANGERS Maurice, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* », Casbah Université, 1997.

BOURQUI Dominique et CLAIVAZ David *Edupreneurial Pivot : « transformation des organisations scolaire par l'esprit entrepreneurial »*, Edition EMS, 2009.

DEGEORGES Jean-Michel et MESSEGHEM Karim, "*Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management*", in Finance Contrôle stratégie, 2016.

DIDRY Alexandra, « *Activez vos soft skills: Du leadership à la collaboration: les 10 compétences essentielles pour réussir* », Ed 1, Eyrolles, 2020.

DJEFLAT Abdelkader et HAMADI Abdelkader, « *Construction de capacités d'innovation en phase de décollage. Cas de l'industrie pharmaceutique en Algérie* », in L'intégration des connaissances et l'innovation dans les pays du sud: Cas des économies du Maghreb, sous la direction de DJEFLAT Abdelkader, L'Harmattan, Paris, 2016.

FAYOLLE Alain, « *Entrepreneuriat Théories et pratiques, applications pour apprendre à entreprendre* », 3eme édition, Dunod, 2017.

GERVAIS Michel, « *stratégie de l'entreprise* », 5<sup>e</sup> édition, Economica, 2003.

HELPER J.P, KALIKA M. et ORSONI J, « *Management stratégie et organisation* », 5<sup>eme</sup> Edition, Paris, Vuibert, 2004.

JULIEN Pierre-André, "*Entrepreneuriat et opportunité*", in Entrepreneur et dynamiques territoriales, coordonné par Messeghem K., Polge M. et Temri L., Editions EMS, 2009.

OMRANE Amina, « *Plan/modèle d'affaires opérationnel: comment réussir la création d'entreprise* », l'Harmattan, 2016.

PAILLET Francis, BENAIEM Jean-Jacques, « *Management des entreprise BTS Tertiaire 1<sup>re</sup> année* », 2017, Edition Fontaine Picard.

SCHMITT Christophe, « *la place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat: pour le développement d'un agir entrepreneurial* », 2015.

SCHMITT Christophe, « *Aide-mémoire Entrepreneuriat* », Dunod, Paris, 2019.

SCHMITT Christophe, « *La fabrique de l'entrepreneuriat, stratégie d'entreprise* », Dunod, Paris, 2017.

SCHMITT Christophe, GALLAIS Marie et BOURGUIBA Malek, « chapitre 10 : Aider l'entrepreneur à concevoir une vision », In « Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales », Presse de l'université du Québec, 2008.

VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand., « *Création d'entreprise et entrepreneuriat* », Edition de l'ADREG, 2006.

### **Reuves :**

ASQUIN Alain, CONDOR Roland et Schmitt Christophe, « Pour la mobilisation de la notion de projet dans le recherche en entrepreneuriat », Revue de l'entrepreneuriat, n°2, (vol. 10), 2011.

BOUTINET Jean-Pierre et RAVELEAU Benoît, "Questionnement autour du projet entrepreneurial", Revue de l'entrepreneuriat 2011/2 (vol.10), 2011.

CHABAUD Didier et NGIJOL Joseph, « *quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires?* », revue française de gestion, n°206, 2010.

DANJOU Isabelle, "*l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*", in Revue française de gestion, volume 28, n° 138, avril/juin 2002.

DEBARGE Olivier "La distribution au détail du médicament au sein de l'Union européenne: un croisement entre santé et commerce", in revue internationale de droit économique, 2011, pp.193-238.

HERNANDEZ Emile-Michel, "*De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial*", in Revue française de gestion, volume 28, n° 138, avril/juin 2002.

NGIJOL Joseph, "*Kirzner : les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale*", in Revue de l'entrepreneuriat, n°4 vol 14, 2015.

SCHMITT Christophe, « La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial », la revue Projectique, 2015/ n° 15.

VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, "*Paradigmes et entrepreneuriat*", in revue de l'Entrepreneuriat, vol, 4, n°4, 2005.

### **Thèses :**

BELLAHCENE Ouerdia et FERFERA Mohamed-Yassine, « *les accords de partenariat industriels en Algérie: problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique* », Thèse de Doctorat soutenue à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'UMMTO, 2015.

DIOT Valentin (2019) « *La distribution du médicament : grandes tendances et enjeux actuels sur la logistique de l'industrie pharmaceutique* », Thèse, Lille, 2019.

KERNANE Abdelhamid, « *Stratégies des firmes multinationales et problématiques d'une politique pharmaceutique en Algérie* », thèse de Doctorat d'Etat en économie et statistiques appliquées, Institut National de la Planification et des statistiques Alger, 2006.

MASSOT Pierre-Olivier, « *La répartition pharmaceutique : à propos d'un cas de réorganisation de magasin* » Sciences pharmaceutiques, Thèse, Grenoble, 1997.

ZOUANTI-SNOUSSI Zoulikha « *L'accès aux médicaments en Algérie : Une ambiguïté entre les brevets des multinationales et le marché des génériques* », Thèse de doctorat soutenu à l'université Hassiba Ben Bouali de Chlef, 2014.

**Sites web :**

[www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante](http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante)

[www.biopharmdz.com](http://www.biopharmdz.com)

[www.ciopf.org](http://www.ciopf.org) Enjeux et perspectives de l'environnement pharmaceutique en Algérie

[www.commerce.gov.dz/reglementation-des-prix-des-biens-et-services](http://www.commerce.gov.dz/reglementation-des-prix-des-biens-et-services)

[www.conseil-concurrence.dz/wp-content/uploads/2019/04/etude-sur-les-medicaments.pdf](http://www.conseil-concurrence.dz/wp-content/uploads/2019/04/etude-sur-les-medicaments.pdf)

[www.ensea.net/ensea/moultakayat/2012/polpub/2012-35.pdf](http://www.ensea.net/ensea/moultakayat/2012/polpub/2012-35.pdf)

[www.hbi-dz.com](http://www.hbi-dz.com), consulté en octobre.

[www.ivpp.entreprise-dz.com](http://www.ivpp.entreprise-dz.com)

[www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

[www.ordre.pharmacien.fr/Les-pharmaciens/Le-metier-du-pharmacien/Fiches-metiers/Distribution/Pharmacien-grossiste-repartiteur](http://www.ordre.pharmacien.fr/Les-pharmaciens/Le-metier-du-pharmacien/Fiches-metiers/Distribution/Pharmacien-grossiste-repartiteur).

[www.sante.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#113](http://www.sante.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#113).

[www.sante.gov.dz/images/pdf/pharmacie/procedures-administratives-pour-identification.pdf](http://www.sante.gov.dz/images/pdf/pharmacie/procedures-administratives-pour-identification.pdf)

**Articles :**

Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé « *Bonnes pratiques de distribution en gros des médicaments à usage humain* » Bulletin officiel No 2014/9 bis Fascicule spécial, DFAS, Paris, 2014.

BEDIN Véronique, "Action située et théorie de l'activité", in Jean-Michel SAUSSOIS, Les organisations, Editions Sciences Humaines, 2016.

FAYOLLE Alain, « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », Presses de l'Université du Québec, 2004, pp.101-121.

HAMDOUCH Abdellilah et DEPRET Marc-Hubert, « Pharmacie et biotech : l'ère des réseaux », In : Biofutur, vol. 203, 2000, pp. 44-48.

MADAOUÏ M, « *les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie: un essai de typologie* », in les cahiers du CREAD n°85-86, 2008.

Organisation mondiale de la santé « *la libéralisation du secteur pharmaceutique en Algérie, effet sur la disponibilité et les prix des médicaments, programme d'action pour les médicaments essentiels* » WHO/DAP/97.2, 1996, 32 pages.

OUFRIHA Fatima Zohra, « *Cette chère santé: une analyse économique du système de santé en Algérie* », Office des Publications Universitaires (OPU), 1992.

Rapport CNES, « *Politique pharmaceutique Nationale* », Conseil économique et social, Comité ad hoc sur les stratégies de santé publique et la sécurité sanitaire nationale, 2010.

SCHMITT Christophe, « Les situations entrepreneuriales : Proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial », 2009, pp.11-25.

SCHMITT Christophe, HUSSON Julien, NOBILE Didier, MORUA Juan, MARIN Aramis, MAJDOULINE Ilias, « Les situations entrepreneuriales : Définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat », 2015, pp.2-20.

# *Table des matières*

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : L'agir entrepreneurial : un cadre conceptuel</b> .....	6
Introduction .....	6
<b>1. L'agir entrepreneurial: de quoi parle-t-on ?</b> .....	6
1.1. Objet et contenu de l'agir entrepreneurial .....	6
<i>1.1.1. Les définitions alternatives de l'agir entrepreneurial</i> .....	7
<i>1.1.2. Les composantes de l'agir entrepreneurial</i> .....	8
<i>1.1.3. L'esprit entrepreneurial</i> .....	10
1.2. L'émergence de la notion de l'agir entrepreneurial.....	11
<i>1.2.1. L'approche par les traits</i> .....	11
<i>1.2.2. L'approche par les faits</i> .....	13
<i>1.2.3. L'agir entrepreneurial: une conception englobante de l'action</i> .....	14
1.3. Les situations entrepreneuriales: le ciment de l'agir entrepreneurial.....	15
<i>1.3.1. La notion de situation entrepreneuriale</i> .....	15
<i>1.3.2. L'opportunité</i> .....	18
<i>1.3.3. Identification des caractéristiques de la situation entrepreneuriale</i> .....	20
<b>2. Le tritype de l'agir entrepreneurial</b> .....	23
2.1. L'entrepreneur .....	23
<i>2.1.1. Les définitions de l'entrepreneur</i> .....	23
<i>2.1.2. Les fonctions de l'entrepreneur</i> .....	24
<i>2.1.3. Les motivations et compétences de l'entrepreneur</i> .....	24
2.2. Le projet entrepreneurial.....	26
<i>2.2.1. La notion de projet</i> .....	26

2.2.2. <i>L'entrepreneuriat indissociable de l'idée de projet</i> .....	28
2.2.3. <i>Les trois moments d'un projet entrepreneurial</i> .....	29
2.3. <i>L'écosystème</i> .....	30
2.3.1. <i>Environnement et écosystème</i> .....	31
2.3.2. <i>Le projet et écosystème</i> .....	32
2.3.3. <i>La nécessité de la traduction</i> .....	33
<b>Conclusion</b> .....	34
<b>Chapitre II : Le contexte de l'étude : la distribution de gros des produits pharmaceutique</b> .....	35
<b>Introduction</b> .....	35
<b>1. La distribution des produits pharmaceutiques: une activité stratégique</b> .....	35
1.1. <i>La définition générale de la distribution de gros des produits pharmaceutiques</i> .....	35
1.1.1. <i>Le métier de grossiste-répartiteur</i> .....	36
1.1.2. <i>Les principales opérations effectuées par un grossiste-répartiteur</i> .....	37
1.1.3. <i>La gestion de la qualité et les bonnes pratiques de distribution de gros des produits pharmaceutiques (BPD)</i> .....	38
1.2. <i>Les principaux acteurs de la chaîne de distribution pharmaceutique</i> .....	40
1.2.1. <i>Les acteurs à l'amont de l'activité</i> .....	40
1.2.2. <i>Les acteurs à l'aval de l'activité</i> .....	41
1.2.3. <i>Les types de répartiteurs</i> .....	41
1.3. <i>La distribution de gros des produits pharmaceutiques en Algérie</i> .....	42
1.3.1. <i>La définition de la distribution en gros des produits pharmaceutiques en Algérie</i> .....	42
1.3.2. <i>Les marges réglementaires des activités de l'industrie pharmaceutique</i> .....	43
1.3.3. <i>Le circuit de distribution des produits pharmaceutiques</i> .....	44
1.3.4. <i>Les conditions de création d'entreprises de distribution</i> .....	45

<b>2. Les mutations à l'œuvre dans le secteur de la distribution de gros des produits pharmaceutiques.....</b>	<b>47</b>
2.1. Le contexte historique: L'éviction de l'entrepreneuriat privé (1962-1990).....	47
2.1.1. <i>Le monopole de la Pharmacie Centrale Algérienne et des Pharms.....</i>	<i>47</i>
2.1.2. <i>Les décisions et actions de l'Etat "entrepreneur".....</i>	<i>48</i>
2.1.3. <i>Les effets limités de la politique de distribution de gros.....</i>	<i>50</i>
2.2. Le changement de l'environnement économique: la réorganisation du secteur (1990-2020).....	51
2.2.1. <i>L'entrepreneur privé « relais » de l'Etat.....</i>	<i>51</i>
2.2.2. <i>L'opportunité entrepreneuriale dans la distribution des produits pharmaceutiques en Algérie.....</i>	<i>53</i>
2.2.3. <i>La découverte de l'opportunité par les entrepreneurs vigilants.....</i>	<i>54</i>
2.3. La dynamique à l'œuvre dans le secteur de la distribution.....	55
2.3.1. <i>Evolution de l'écosystème.....</i>	<i>55</i>
2.3.2. <i>Les distributeurs privés.....</i>	<i>57</i>
2.3.3. <i>Identification de certains grossistes répartiteurs.....</i>	<i>58</i>
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre III : L'étude de cas de DIMED-PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial.....</b>	<b>62</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>62</b>
<b>1. La pertinence du choix de l'entreprise DIMED-PHARMA.....</b>	<b>62</b>
1.1. Identification de l'entreprise.....	62
1.1.1. <i>Le choix de DIMED-PHARMA.....</i>	<i>62</i>
1.1.2. <i>Les caractéristiques de DIMED-PHARMA.....</i>	<i>63</i>
1.1.3. <i>C'est une entreprise qui lie logique de commerce et de santé.....</i>	<i>64</i>

1.2. Etude de DIMED-PHARMA à la lumière de l'agir entrepreneurial.....	65
1.2.1. La méthode utilisée: l'entrevue de recherche.....	65
1.2.2. La construction d'un schéma d'entrevue.....	66
<b>2. Le "modèle des trois M" appliqué à DIMED-PHARMA.....</b>	<b>67</b>
2.1. MOI (l'entrepreneur).....	67
2.1.1. Qui sont-ils ?.....	67
2.1.2. Que font-ils ?.....	68
2.1.3. Identification des profils des deux entrepreneurs et les compétences qu'ils mobilisent.....	70
2.1.4. L'intentionnalité des entrepreneurs: leur futur souhaité.....	72
2.2. Le projet entrepreneurial des entrepreneurs.....	73
2.2.1. Le projet, réceptacle de l'intentionnalité.....	73
2.2.2. Les critères de valorisation du projet.....	75
2.2.3. L'articulation des deux temps que sont le futur et le présent de façon interactive.....	76
2.3. L'écosystème de DIMED-PHARMA.....	76
2.3.1. Les acteurs de l'écosystème "externe" de DIMED-PHARMA et les interactions en situation.....	76
2.3.2. Les acteurs de l'écosystème interne.....	79
2.3.3. Renforcer son écosystème.....	81
<b>3. Cultiver l'agir entrepreneurial de DIMED-PHARMA.....</b>	<b>82</b>
3.1. Evolution du projet.....	82
3.2.1. Les indicateurs d'évolution: un dynamisme économique.....	82
3.2.2. Un projet "agile".....	83
3.2.3. L'ouverture d'une autre fenêtre d'opportunité.....	84
3.2. Evolution des comportements des entrepreneurs.....	84
3.2.1. Des rapports de coopération / concurrence.....	84

<i>3.2.2. Cultiver les ressources clés des entrepreneurs.....</i>	<i>85</i>
<b>Conclusion.....</b>	<b>85</b>
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>86</i>
<b><i>Bibliographie</i></b>	
<b><i>Annexes</i></b>	

# Annexes

## 1. Liste non exhaustive des distributeurs pharmaceutiques en Algérie.

Nom	Date de création	Adresse	Gérant	Site
SPA ABC MED	1996	Zone des Dépôts Ilots No 100 Section 31, TiziOuzou	Hakim YAKHLEF (Directeur)	www.groupehydrapharm.com
SPA BAHIA	1997	Zone industrielle II Section 1 Lot n°73 31100 Es Senia	Lakhdar BERRAN	www.bahiapharm.com
SPA BIOPHARM	1991	Zone industrielle, HaoucheMahiedine, ilot n°18, Section n°5 reghaia	Abdelmadjid Kerrar	www.biopharmdz.com
SPA BIOPURE	2006	Zone industrielle OuledYaichBlida	Abdelwahed KERRAR	
SPA BIOREAL	1996	Zone Industrielle, Baba Ali 16045 Birtouta	Lamia MIMOUNA (gérante)	
SPA BIOREAL CHIFA		01, tadjzeat sisi Madani 09250 Chiffa BLIDA	Mohamed EL Hadi MIMOUNA (gérant)	
SPA DEF MED	2006	Ouled Abbas section 07 GP 13Ain Sultane Ain Defla	Farouk LAZBEUR (directeur)	
SPA DIPHACO	1999	Route National 32 bis.Zone industrielle n°18, Bir El Djir - Oran, Algérie	Seddik AMRY (président directeur général)	www.sophal.dz
SPA CHELIPHARM	1990	Zone d'activité, 2000 Ouled Mohamed chlef	DILMI Bouras Abdelkader et SEDDAKI	chelipharm.dz
SPA DPEC	1987	40,Avenue Mohamed Bag, Ben Omar, Kouba, Alger	Lotfi-Hocine BENSEMMAN (président directeur général)	dpecalgerie.com
SPA GROUPE HYDRA	1995	10, rue Ibrahim HADJRES, Beni Messous, Alger	Mohamed El-Bachir-Raouf ABBAS-TERKI	www.groupehydrapharm.com
SPA IMPSA	2009	Lot 12 zone industrielle ben Hamida, Les Eucalyptus, Alger	Amine MESLI	www.impsa-dz.com
SPA JANSSEN CILAG	2010	Lotissement des crêtes n 16, Hydra, Alger	GERBER Adreas (président du conseil d'administration)	
SPA MED IJK	2010	Zone Industrielle Lot n°25 22000 Sidi Bel Abbas	DJADJA Redouane	
SPA PHARMA INVEST	2001	Cité Houari Boumediène El-Eulma	MEKIDECHE Foudil (président directeur général)	www.pharmainvest.dz
SPA SOCOTHYD	1970	Isser ville, Boumerdes	Arezki KHOUMRI	www.socothyd.com
SPA SOMEPHARM	1992	Lot N 3 DJENANE Sfari, Birkhadem, Alger	Abdelhamid CHARFAOUI	www.somepharm.com
SPA U PROMEDIC	2012	Zone d'activité 4ème Tranche, Sétif	Madani SIARI (directeur général)	www.upromedic.com
SARL CHARK PHARM		La zone industrielle groupe de propriété n°13 partielle 216 kechida 1er étage	Maamar CHEMLAL (directeur)	
SARL CVM PHARM	2010	ZAC Sidi Salem, lot 79/80 El Bouni, Annaba	Mr et Mme HABBES	www.groupe-biocare.com

SARL DIMED	1998	232, boulevard HaddagMohanAmokraneAzazga T.O	Tahar BENAMARA	www.dimed-dz.com
SARL DIPROPHARM	1999	Rue des chouhadas, Ain Defla		
SARL ESPACE MEDITERANNE SANTE	2005	2, rue du Danemark Sacré Cœur BP 231 (El Mouradia), Alger	Abderrahmane KAHLIZ (directeur général)	
SARL EXPRESS PHARM	1998	Cité belle vue, Ain M'lila	Fouad DEKOUMI -BOUKHDRA (gérant)	
SARL GPSL		Rue du château d'eau, Skikda	Abd El Ghani ZOUAD (gérant)	
SARL GENERIQUE PHARM	1998	Hai khemisticoop el khaima n°08 rdc et 1 er étage Bir el djir Oran	HAMED Abdelghani	
SARL GILO PHARM		Cité des muriers N 12, Constantine	RAOUI Toufik (gérant)	
SARL HAMIA PHARM	2012	63 Z.A Dar El Beida, Alger	HAMIA Djamel (gérant)	www.hamiapharm.com
SARL HBI	2002	Zone sièges et parcs 149, Co3 Zeralda Alger	Hassiba BOULMARKA (présidente directrice générale)	www.hbi-dz.com
SARL HUPP PHARMA	2012	ZONE INDUSTRIELLE N°50 PALMA, Constantine	BELHADJ Mustapha (gérant)	www.huppharma.com
SARL MM LABORATOIRE	2010	Zone industrielle Berrahel, Annaba	MANSOURI Mohamed Anouar (gérant)	
SARL MILLENNIUM	1997	69 Lotissement Chikh Tahar, Annaba	Toufik KHATTAB (président directeur général)	
SARL NIGA PHARM	1995	Lot n°81, desserte 5 Zone Industrielle Chetouane, Tlemcen	AbdErrahmane BRIKCI-NIGASSA	
SARL NMC PHARM		93 rue Cherifi Est à Oued FoddaMoussalaha, Chlef	AIT TALEB	www.nmc-pharm.business.sit
SARL NOUR MEDIC	2009	ZONE D'ACTIVITE N° 204 B AIN EL BEY KHROUB, Constantine	Nouar CHERGUI	
SARL PHARCOS	1994	24, lotissement Dauphin, Draria, Alger	Karim MOHABEDDINE (président directeur général)	
SARL PHARMA AVICENNE		Zone d'Activite n 125 Ouled Mohamed, Chlef	Noureddine AMMARI (gérant)	
SARL PHARMACOP	1999	02, Rue Mohammed BenouiBouzourene, Batna		
SARL PHARMA MEDIC	1992	Zone d'activité Ouled Mohamed, Chlef	Abderrahmane Benberou	
SARL PHARMKOL	2000	Route d'Alger n 23 Kolea, Tipaza	ALLACHE Si Hamza (gérant)	
SARL PHARM EST		76 Rue Aouti Mustapha, Constantine	Azzedine BEN MEBAREK (gérant)	
SARL		32A, Zone Industrielle le Rhumel,	Hassouna ZERTAL	www.physiopharm

PHYSIOPHARM	2003	Constantine	(président directeur général)	laboratoires.com
SARL SAHRAOUI MEDIC		N 119 Corso Sud-Corso, Boumerdes	SAHRAOUI Ahmed (gérant)	
SARL SANITY	2002	Cité Kimouche Mohamed n 16 Mansourah, Constantine	Toufik BELIKEZ	
SARL SOPHAC	1998	24, chemin des crêtes, Bejaia	Brahim MEHELLEB (gérant)	www.groupemeheleb messaoud.com
SARL SOPI PHARM	2012	Zone industrielle multi services Ain Bey, n 83/84, El Kherroub, Constantine	LAMRANI	
SARL THERPLOS	2002	57 bis zone industrielle rhumel, Constantine	BENSEBAA Mousa (gérant)	
SARL VECOPHARM	2005	Lotissement 500 logements Zeralda, Alger	TIBOURTINE Makhlof	www.vecopharm.dz
SARL ZED TOUGGOURT	2013	Local n 36/37 cité El Behdja, Tbesbest, Ouargla	ARAFAT Zidane (gérant)	
SARL ZENITH PHARMA		Rue des frères Ferrad n 01 chalet 100 Ain El Bey, Constantine	GAFI (gérant)	
SARL ZITOUNI PHARM	1999	Cité des palmiers N 09 Ain El Bey, Constantine	ZITOUNI Karim	
EURL ATMOSPHER	2011	Lieu-dit les 4 chemins n 209, Sidi Chami, Oran	ABBOU	
EURL ATTIA PHARM		Cité Laararsa, rue Rahmani Ahmed Bouzid, Sétif		www.attiafarm.com
EURL DAHRA PHARM	2007	117 logements O.Rahiou, Relizane	Keddour-TeyebDAOUADJIT	
EURL LINK PHARM	2015	10 Lot Haouch Ben Hamida zone industrielle, Eucalyptus, Alger	KADDOUR DJEBBAR Nawel	
EURL MAMI PROCOPHARM	1997	ZI OuedHamimim El Khroub, Constantine	Tahar MAMI	www.groupemami pharm.com
EURL PHARMELITE	2008	ZI OuedHamimim El Khroub, Constantine	Djamil MAMI	www.groupemami pharm.com
EURL PROVA PHARM	2000	Lotissement C1 N 5, Ain Naadja, DjarKassentina, Alger	Mohamed BELDJAL (directeur général)	
EURL SETIF MEDIC	2008	ZEA 5ème tranche Lot n 2BP 64 Ain Tebinet, Sétif	Hocine TIMLOUKA (directeur général)	
EURL THEVEST PHARM	1997	Zone industrielle, Tebessa	KHEDIRI (gérant)	
EURL TIMLOUKA	1999	Cité 20 Aout 1995, 48 logts sociaux participatifs, Lotissement 111 Lot 327, Sétif	Ali TIMLOUKA (gérant)	
EURL WATSON DISTRIBUTION	2007	62 les frères Zoutal local Birkhadem, Alger	BENAISSA Abd El Rachid	
SNC GENIE PHARM	2000	Lotissement AbdelhafidBoussouf 4ème tranche n 223, Constantine		
SNC MALEK PHARM	1999	Cité EPLF 102 logements, cité Didouche Mourad, Annaba	Abdelhamid BELHOUCHE (gérant)	
SNC MYRIA MED SOUCI	2008	Cité El Kouche, Route de, Bordj Bou Arreridj	Hamza GUERRAS (gérant)	
SNC SANI PHARM	1999	4ème KM lot Riadh 2ème tranche n 368/369, Constantine	EL BAR Ahmed (gérant)	

SNC BELHOUCHE T IDEAL PHARM ET COMPAGNIE		66 cité El Mounah, Constantine	BELHOUCHE Abdelhamid	
--	--	--------------------------------	-------------------------	--

## 2. Lois et textes réglementaires

### **Décret exécutif n°92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques.**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de la Santé et des Affaires sociales:

Vu la Constitution, notamment ses articles 81 et 116 ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé, modifiée et complétée ;

Vu le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle des produits fabriqués localement ou importés ;

Vu le décret exécutif n° 92-284 du 6 juillet 1992 relatif à l'enregistrement de produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine ;

**Décète :**

#### **TITRE I : OBJET**

**Article 1<sup>er</sup> :** Le présent décret a pour objet de fixer les conditions dans lesquelles est autorisée l'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques.

**Article 2 :** L'ouverture et l'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques sont soumises à une autorisation préalable du wali du lieu d'implantation de l'établissement.

Cette autorisation est accordée après avis conforme d'une commission de wilaya dont la composition et les conditions de fonctionnement sont déterminées par arrêté du ministre chargé de la Santé.

L'autorisation prévue ci-dessus peut être suspendue pour un délai maximum d'une année ou retirée définitivement dans les mêmes formes en cas de manquement grave aux dispositions du présent décret.

**Article 3 :** L'autorisation d'exploitation est accordée lorsque la commission vérifie que le fabricant ou le grossiste répartiteur possède notamment :

- des locaux aménagés, agencés et entretenus en fonction des opérations pharmaceutiques qui y sont effectuées ;
- les équipements directs et auxiliaires de production, fonctionnement, manutention et contrôle de qualité nécessaires aux opérations pharmaceutiques qui y sont effectuées ;
- le personnel en nombre et qualification suffisant.

L'ensemble des locaux, procès, procédés et organisation doit être conforme aux règles de bonnes pratiques de fabrication, conditionnement, stockage et contrôle de la qualité. Ces règles sont fixées par arrêté du ministre chargé de la Santé.

**Article 4 :** Les établissements de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques sont soumis aux contrôles des organes habilités à cet effet.

#### **TITRE II : DE LA DIRECTION TECHNIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT**

**Article 5 :** La direction technique de tout établissement pharmaceutique de production et/ou distribution doit être assurée par un pharmacien. Le pharmacien directeur technique veille à l'application de l'ensemble des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique.

**Article 6 :** Le directeur technique doit en sus du diplôme d'Etat de pharmacien, posséder les qualifications et expérience professionnelle requises par l'ampleur et la complexité technique et organisationnelle des fonctions qu'il exerce. Les dispositions du présent article sont précisées par arrêté du ministre chargé de la santé.

**Article 7 :** Dans le cas d'un établissement de production, le directeur technique exerce notamment les fonctions suivantes : Signer, après avoir pris connaissance des rapports d'expertise, les demandes d'enregistrement de produit ; garantir que chaque lot de produit a été fabriqué et contrôlé selon les exigences de qualité retenues pour l'enregistrement conformément aux dispositions du décret n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle des produits fabriqués localement ou importés ; organiser, commander, coordonner et contrôler les approvisionnements, la fabrication, le conditionnement, le stockage, l'expédition et l'information médicale et scientifique produits ; exercer l'autorité technique sur les pharmaciens de l'établissement.

**Article 8 :** le cas d'un établissement de distribution, le directeur technique exerce notamment les fonctions suivantes : garantir que chaque lot de médicament a subi un contrôle physico-chimique, éventuellement biologique et/ou microbiologique à même de garantir sa conformité aux exigences de qualité retenues pour l'enregistrement ; organiser, commander, coordonner et contrôler la réception, le stockage, l'expédition et l'information médicale et scientifique desdits produits ; exercer l'autorité technique sur les pharmaciens de l'établissement.

Le directeur technique propose toute mesure concourant à l'amélioration des conditions d'exploitation de l'établissement

**Article 9 :** Tout remplacement du directeur technique doit être notifié au wali dans les quinze (15) jours qui suivent ce remplacement.

Le remplaçant devra obéir aux critères de diplôme, qualification et expérience professionnelle requis.

**Article 10 :** Dans le cas où un désaccord portant sur l'application des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique, oppose un organe de gestion ou de contrôle de l'entreprise pharmaceutique au directeur technique, celui-ci doit en informer immédiatement le ministre chargé de la Santé.

**Article 11 :** Le directeur technique d'un établissement pharmaceutique, doit pouvoir justifier, à tout moment, que les produits fabriqués et/ou distribués sont conformes aux caractéristiques auxquelles ils doivent répondre et qu'il a été procédé aux contrôles nécessaires.

#### **TITRE III DE LA PROCEDURE DE DÉLIVRANCE DE L'AUTORISATION D'EXPLOITATION**

**Article 12 :** Toute demande d'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques doit être adressée au wali du lieu d'implantation de l'établissement. Le dossier de demande d'autorisation

d'exploitation d'un établissement pharmaceutique de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques doit comprendre les éléments suivants :

- une copie des statuts de l'établissement pharmaceutique considéré,
- l'adresse de l'établissement pharmaceutique objet de la demande,
- un plan de l'ensemble de l'établissement au 1/100<sup>ème</sup> avec l'indication de l'affectation de chaque local,
- les noms, adresse et les justificatifs de la qualification et expérience professionnelle du directeur technique
- l'état de l'effectif du personnel par catégorie socio-professionnelle et les noms et qualifications des principaux cadres,
- pour les établissements de distribution : la liste des produits dont la distribution est envisagée ainsi que la liste des wilayas où ces produits doivent être distribués
- pour les établissements de production : la liste des différentes formes pharmaceutiques dont la production est envisagée ainsi que la liste des équipements de production et de contrôle prévus,
- une copie de la partie technique des éventuels accords de transfert de technologie ou de concession de licence.

**Article 13** : Après examen du dossier et inspection des locaux, la commission prévue à l'article 2 ci-dessus propose au wali, lorsque les conditions prévues à l'article 3 ci-dessus sont réunies, l'octroi de l'autorisation d'exploitation de l'établissement considéré. Celle-ci est notifiée immédiatement au demandeur.

L'autorisation porte la mention du nom du directeur technique et, pour les établissements de production, de la liste des formes pharmaceutiques autorisées à y être fabriquées et/ou conditionnées.

**Article 14** : La commission doit statuer dans un délai de trois (3) mois à compter de la saisine.

**Article 15** : Lorsque le dossier soulève des réserves qui empêchent la délivrance de l'autorisation d'exploitation, celles-ci sont immédiatement notifiées au demandeur. Lorsque celui-ci estime avoir levé l'ensemble des réserves mentionnées, il peut saisir à nouveau la commission. Celle-ci doit statuer dans délai maximum d'un mois à compter de la saisine.

**Article 16** : Toute modification ou extension des formes pharmaceutiques fabriquées dans un établissement pharmaceutique doit être notifié au wali. L'autorisation d'exploitation est alors modifiée après avis de la commission prévue à l'article 2 ci-dessus.

**Article 17** : L'autorisation d'exploitation devient caduque, si dans les deux (2) ans qui suivent son attribution, l'établissement n'est pas entré en fonctionnement.

Toutefois, sur justification présentée par le demandeur avant l'expiration du délai ci-dessus mentionné, l'autorisation peut être prorogée une seule fois pour une période d'une année.

**Article 18** : - En cas de cessation d'activité, le responsable de l'établissement en informe le wali. L'autorisation délivrée devient alors caduque.

#### TITRE IV : DISPOSITIONS PARTICULIÈRES

**Article 19** : Par dérogation aux dispositions du présent décret, l'entreprise nationale de production pharmaceutique SAIDAL ainsi que l'Institut Pasteur d'Algérie demeurent habilités à assurer leurs activités de fabrication, conformément à leurs statuts respectifs.

Ils sont toutefois tenus de communiquer au ministre chargé de la Santé les noms et qualifications des directeurs techniques de leurs unités dans un délai de six (6) mois à compter de la date de publication du présent décret au *journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

**Article 20** : Par dérogation aux dispositions du présent décret les entreprises nationales d'approvisionnement pharmaceutiques ENAPHARM, ENCOPHARM et ENOPHARM demeurent habilitées à assurer leurs activités de distribution. Elles sont toutefois tenues de communiquer au ministre chargé de la Santé les noms et qualifications des directeurs techniques de leurs unités de distribution en gros dans un délai de six (6) mois à compter de la date de publication du présent décret au *journal officiel* de la République algérienne démocratique populaire.

**Article 21** : Les établissements de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques régulièrement installés à la date de publication du présent décret au *journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, sont tenus de se conformer à l'ensemble de ses dispositions.

**Article 22** : La régularisation de la situation des établissements visés à l'article précédent doit s'effectuer auprès wali conformément aux dispositions du présent décret, notamment son article 1 2.

La demande de régularisation devra être adressée au wali, au plus tard six (6) mois après la date de publication du présent décret au *journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

En cas de réserves émises par la commission prévue à l'article 2 ci-dessus, celles-ci devront être levées dans un délai maximum d'une année, à compter de la date de notification desdites réserves au demandeur

**Article 23** : L'administration garantit la confidentialité de l'ensemble des informations qui lui sont communiquées dans le cadre des dispositions du présent décret.

**Article 24** : Le présent décret sera publié au *journal Officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le juillet 1992

**Sid Ahmed GHOZALI**

## **Décret exécutif n°93-114 du 12 mai 1993 modifiant et complétant le décret exécutif n°92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques**

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de la santé et de la population,

Vu la Constitution, notamment ses articles 81--4 et 116 alinéa 2;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative à la protection et à la promotion de la santé, modifiée et complétée;

Vu le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle des produits fabriqués localement ou importés, modifié et complété;

Vu le décret exécutif n° 92-284 du 6 juillet 1992-relatif à l'enregistrement de produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine;

Vu le décret exécutif n° 92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques;

**Décète :**

**Article 1<sup>er</sup> :** Les dispositions des *Articles 2, 9, 12, 13, 16, 18 et 22* du décret exécutif n° 92- 285 du 6 juillet 1992 susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« **Art. 2.** —L'ouverture et l'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution de produits pharmaceutiques sont soumises à une autorisation préalable :

—du ministre chargé de la santé dans le cas d'un établissement de production;

—du wali du lieu d'implantation dans le cas d'un établissement de distribution.

Cette autorisation est accordée après avis conforme d'une commission centrale installée auprès du ministre chargé de la santé pour les établissements de production et d'une commission de wilaya pour les établissements de distribution.

La composition et les conditions de fonctionnement des commissions prévues à l'alinéa ci-dessus sont déterminées par arrêté du ministre chargé de la santé.

L'autorisation prévue ci-dessus peut être suspendue pour un délai maximum d'une année ou retirée définitivement dans les mêmes formes en cas de manquements graves aux dispositions du présent décret».

«**Art. 9.** — Tout remplacement du directeur technique doit être notifié dans les 15 jours qui suivent ce remplacement :

—au ministre chargé de la santé pour l'établissement de production,

—au wali pour l'établissement de distribution.

Le remplacement devra obéir aux critères de diplôme, de qualification et d'expérience professionnelle requis».

«**Art 12.** —Toute demande d'autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution de produits pharmaceutiques doit être adressée :

—au ministre chargé de la santé pour l'établissement de production.

—au wali du lieu d'implantation pour l'établissement de distribution.

Le dossier de demande d'autorisation d'exploitation d'un établissement pharmaceutique de production ou de distribution de produits pharmaceutiques doit comprendre les éléments suivants :

—une copie des statuts de l'établissement pharmaceutique considéré,

—l'adresse de l'établissement pharmaceutique objet de la demande,

—un plan d'ensemble de l'établissement au 1/100<sup>ème</sup> avec l'indication de l'affectation de chaque local,

—les noms, adresse et les justificatifs de la qualification et expériences professionnelles du directeur technique,

—l'état de l'effectif du personnel par catégorie socio -professionnelle et les noms et qualifications des principaux cadres,

—pour les établissements de distribution : la liste des produits dont la distribution est envisagée ainsi que la liste des wilayas où ces produits doivent être distribués,

'' pour les établissements de production : la liste des différentes formes pharmaceutiques dont la production est envisagée ainsi que la liste des équipements de production et de contrôle prévus,

—une copie de la partie technique des éventuels accords de transfert de technologie ou de concession de licence».

«**Art. 13.** —Après examen du dossier et inspection des locaux, la commission centrale et la commission de wilaya prévues à l'article 2 ci-dessus proposent respectivement selon les cas, au ministre chargé de la santé et au wali lorsque les conditions prévues à l'article 3 ci-dessus sont réunies, l'octroi de l'autorisation d'exploitation de l'établissement considéré. Celle-ci est notifiée immédiatement au demandeur».

«**Art. 16.** —Toute modification ou extension de la liste des produits pharmaceutiques fabriqués dans un établissement pharmaceutique doit être notifiée au ministre chargé de la santé.

L'autorisation d'exploitation est alors notifiée après avis de la commission centrale prévue à l'article 2 ci-dessus»

«**Art. 18.** —En cas de cessation d'activité, le responsable de l'établissement en informe :

—le ministre chargé de la santé, dans le cas d'un établissement de production,

—le wali, dans le cas d'un établissement de distribution.

L'autorisation délivrée devient alors caduque».

«**Art. 22.** —La régularisation de la situation des établissements visés à l'article précédent doit s'effectuer conformément aux dispositions du présent décret notamment son article 12.

La demande de régularisation doit être adressée au plus tard six (06) mois après la date de publication du présent décret au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire :

—au ministre chargé de la santé pour les établissements de production,

—au wali pour les établissements de distribution.

En cas de réserves émises par l'une des commissions prévues à l'article 2 ci-dessus, celle-ci devront être levées dans les délais fixés.

Ces délais ne peuvent excéder une année à compter de leur notification au demandeur ».

**Article 2 :** Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la république algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 mai 1993.

**Bélaïd ABDESSELAM.**