

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales
Option Marketing et Management des Entreprises**

THEME :

**Diagnostic commercial et marketing d'une société de
distribution de médicaments
Cas de l'entreprise VECOPHARM**

Présenté par :

AZEM DIHIA

BELMEDANI THIN HINANE

Dirigé par : M.BATACHE.A

Mémoire soutenu devant le jury compose de:

Mme. AISSAT née LEGHIMA Amina, maître de conférence A, UMMTO,
présidente.

M. SADOUD Ahmed, maître assistant A, UMMTO, examinateur.

M. BATACHE Abderrahmane, maître assistant A, UMMTO, rapporteur

2014-2015



Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu nos très chers parents pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien et leurs sacrifices.

Il nous est très agréable d'exprimer également nos profondes gratitudee et d'adresser nos vifs remerciements à Mr BATACHE Abderrahmane, maitre assistant classe A à l'université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou, pour avoir accepté de nous encadrer, et pour ses précieux conseils et orientations.

Nos remerciements vont également à Mr. DAOUED KAMEL, directeur de distribution au sein de l'entreprise VECOPHARM, pour nous avoir honorés en acceptant de nous encadrer au sein de l'entreprise, nous lui témoignons nos respectueuses gratitudee pour sa disponibilité et son assistance.

Nous tenons à remercier du plus profond de nos cœurs toute l'équipe commerciale de l'entreprise VECOPHARM pour leur aide, soutien et encouragements.

Nous remercions également les membres du jury de bien avoir voulu consacrer leur temps à la lecture de notre travail.

Enfin, nous ne pouvons pas oublier les enseignants chercheurs, responsables, et personnel administratif de l'Université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou, plus particulièrement ceux de la FSECSG pour leurs contribution à la promotion de la recherche scientifique en Algérie ; Ainsi que tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la bonne réalisation de ce travail.

Merci encore à tous



Je dédie le fruit de ma recherche à :

Mes très chers parents que dieu les bénisse, aussi longue vie

*Mes chers grands parents, que dieu nous les garde pour
nous*

Mes frères Kousseila et Yanis

Toute la famille BELMEDANI et DJERRAI

À tous mes amis

Thin hinane



Je dédie ce travail

*En premier lieu à ma chère maman qui m'a encouragé à
poursuivre mes études*

A mon père, mes grands-parents, que dieu nous les garde

A toute la famille LOUNICI

A tous mes amis et camarades

*Sans oublier tous mes professeurs que ce soit du primaire,
du moyen, du secondaire ou de l'enseignement supérieur.*

Dihia

Liste des abréviations

- AMM** : Autorisation de Mise sur le Marché
- ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement
- CEPS** : Comité Economique des Produits de Santé
- CNAS** : Caisse Nationale d'Assurance Sociale
- CTR** : Technique de Remboursement
- DAS** : Domaines d'Activités Stratégiques
- DCI** : Dénomination Commune International
- DIAGROMED** : Entreprise Nationale de Distribution de Gros des Médicaments
- DN** : Distribution Numérique
- DV** : Distribution en Valeur
- ENDIMED** : Entreprise Nationale de Distribution des Médicaments
- IPA** : Institut Pasteur d'Algérie
- MSPRH** : Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière
- NA** : Nombre d'Acheteurs
- NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- PCH** : Pharmacie Centrale des Hôpitaux
- PESTEL** : Environnement Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Ecologique et Légal.
- PEV** : Programme Elargi de Vaccination
- PPA** : Prix Public Algérie
- QA**: Quantités Achetées
- SARL** : Société A Responsabilité Limitée
- SNAPO** : Syndicat National des Pharmaciens d'Officine
- SWOT**: Strengths/Weakness and Opportunities/Thearts
- UNOP** : Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie
- VIP**: Very Important Person

Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre I

Cadre théorique

Introduction	8
Section 01 : Etat de l'art de la fonction commerciale.....	8
Section 02 : le marketing des services	19
Section 03 : le marketing des produits pharmaceutiques.....	25
Conclusion.....	43

Chapitre II

La conduite du diagnostic commercial et marketing

Introduction	45
Section 1 : le diagnostic externe	46
Section 02 : le diagnostic interne.....	65
Section 3 : l'analyse Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces.....	75
Conclusion.....	78

Chapitre III

Etude de cas de l'entreprise VECOPHARM

Introduction	81
Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique en Algérie	82
Section 2 : L'entreprise VECOPHARM.....	88
Section 3 :Résultats du diagnostic commercial et marketing	94
Conclusion.....	126
Conclusion générale.....	127
Bibliographie.....	131
Table des matières	140
Annexes.....	146

Introduction générale

A une certaine époque – avant l'apparition du marketing-, le seul souci pour les entreprises était d'accroître leurs capacités de production pour pouvoir répondre à la demande qui surpassait l'offre, mais avec le temps, la concurrence s'est exacerbée, les entreprises se sont rendu compte qu'il ne suffit pas de produire pour vendre. L'entreprise doit bien connaître son marché, bien déterminer les besoins des consommateurs pour pouvoir y répondre d'une façon rentable ; c'est pourquoi l'analyse du marché est capitale pour ajuster l'offre à la demande, ainsi, elle permettra de limiter le risque d'échec et optimiser le profit de l'entreprise et surtout garantir sa pérennité dans un environnement en perpétuel mouvement.

Le secteur pharmaceutique représente l'une des industries les plus importantes du monde ce qui justifie, d'une part, l'importance majeure qui lui accorde les pouvoirs publics et, d'autre part, le nombre accru d'études en économie et management qui s'intéressent à ce secteur.

En Algérie, le marché du médicament est estimé actuellement à plus de 3.5 milliards de dollar, avec une croissance annuelle moyenne de plus de 10 %, ce qui reflète le poids de ce secteur au sein de l'économie algérienne. De plus, le médicament représente le premier poste de dépenses dans le domaine de la santé en Algérie. Il n'est pas un produit comme les autres car il joue un rôle très important dans la préservation de la santé publique et le traitement des différentes pathologies pour l'être humain.

Cependant, ce marché est fortement dépendant du marché mondial : l'Algérie importe en moyenne 70 % des médicaments consommés. Avec la crise actuelle, l'Etat affiche une volonté de réduire la facture des importations, notamment par l'encouragement de la production nationale. Le nombre de laboratoires nationaux et étrangers ainsi que les différentes réglementations récentes démontrent que le marché algérien des médicaments est en pleine expansion, et ne cesse de chercher à s'adapter aux différentes mutations tant au niveau national qu'international dans le but de proposer au consommateur Algérien les médicaments dans les meilleurs conditions de prix, de qualité et de disponibilité.

L'importance d'étudier ce secteur d'un point de vue marketing est liée à sa nature stratégique due à l'importance du médicament et le poids du secteur pharmaceutique caractérisé actuellement par une concurrence intense et une réglementation de plus en plus rigide et contraignante, surtout en ce qui concerne l'encadrement de l'activité d'importation.

C'est à partir de là que nous avons choisi d'orienter notre recherche vers l'étude des spécificités de la gestion commerciale et marketing d'une entreprise dans un secteur aussi stratégique et particulier que celui de l'industrie pharmaceutique.

Question de recherche :

Partant de nos connaissances théoriques en marketing et management des entreprises, nous allons essayer de comprendre les spécificités de la politique commerciale et marketing, dans le contexte du marché algérien de médicaments, d'une société de distribution de produits pharmaceutique à travers le cas de l'entreprise VECOPHARM.

Ceci va nous amener à traiter un ensemble de sous questions, parmi lesquelles :

- Quelles sont les caractéristiques du marché algérien des produits pharmaceutiques ?
- Quelles sont les atouts et les contraintes que présente le marché algérien de médicaments?
- Quelles sont les forces et les faiblesses d'une entreprise de distribution de médicaments comme VECOPHARM ?
- Quelles sont les possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise VECOPHARM ?

Pour mener à bien notre recherche, nous avons réalisé une étude sur l'entreprise VECOPHARM distribution, sans nous intéresser à sa fonction d'importation. D'autre part, nous n'avons pas pris en considération les différents types de médicaments commercialisés par l'entreprise, nous avons choisi de travailler d'une manière générale sur l'ensemble du portefeuille de produits de l'entreprise.

Donc, notre étude empirique va porter dans un premier temps sur une analyse du service commercial de l'entreprise VECOPHARM afin de détecter ses forces et ses faiblesses, en s'appuyant sur les données primaires recueillies au niveau de l'entreprise, par le biais d'entretiens réalisés avec les responsables des différents services de l'entreprise.

ensuite, dans un deuxième temps, une analyse du marché algérien des médicaments, en s'appuyant sur les données secondaire du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière (MSPRH), de l'office national des statistiques (ONS), du centre national des informations statistiques (CNIS), de la direction générale de douane, de l'union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP), le syndicat national des pharmaciens d'officines (SNAPO), ainsi que des documents internes à l'entreprise VCOPHARM.

A partir des résultats de ce diagnostic, nous allons essayer de proposer quelques perspectives pour développer les ventes de l'entreprise, tenant compte bien sur de ses forces et faiblesses et en fonction des opportunités offertes, et des menaces présentes sur le marché Algérien des médicaments

Objectifs de la recherche : à travers notre recherche, nous visons à atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment :

- Améliorer nos connaissances sur le sujet dans un domaine peu connu jusqu'ici ;
- Connaitre la situation actuelle du marché algérien des médicaments.
- Maitriser l'application des outils de diagnostic d'une entreprise ;
- Contribuer à l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise

Méthodologie

Afin de bien répondre à la problématique posée, nous avons opté pour une approche qualitative à travers l'étude d'un cas, en utilisant une méthode descriptive et analytique, et en combinant entre les différentes techniques : l'analyse documentaire, entretiens semi-directifs et l'observation.

Le présent mémoire est composé de trois chapitres :

- Dans le premier chapitre nous allons essayer de présenter l'évolution et contenu de la fonction commerciale ainsi que le marketing des produits pharmaceutiques et le marketing des services
- Le deuxième chapitre porte sur la conduite du diagnostic commercial
- Quant au troisième, d'ordre pratique : nous allons le consacrer à la présentation des résultats du diagnostic interne mené sur la fonction commerciale de l'entreprise VECOPHARM, et de l'analyse PESTEL du marché Algérien des médicaments ainsi que l'analyse concurrentielle du marché de l'entreprise VECOPHARM .

Déroulement de la recherche :

Après avoir cerné notre problématique, nous avons commencé notre recherche par la collecte des informations secondaire via la recherche documentaire : nous nous sommes inspirée des principales contributions dans le domaine marketing pharmaceutique à l'instar de C.HURTELOUP, M.P.SERRE, D.WALLET-WODKA, D. BOISSAYE, A.OLIVIER et M.WEBER, ainsi que le domaine des études et d'analyse de marché notamment M.PORTER.

Nous avons aussi fait recours aux publications des différents organismes mondiaux, des organismes nationaux publics et privés et aux documents internes de l'entreprise VECOPHARM. Pour les informations primaires, recueillies principalement au niveau de l'entreprise VECOPHARM, nous avons mené une étude qualitative, en appliquant la méthode des entretiens individuels semi-directifs avec les différents cadres de l'entreprise.

Après la collecte des informations nécessaires, nous avons opté pour l'analyse de contenu comme méthode de traitement de données qui comprend quatre grands volets à savoir :

La pré-analyse : en choisissant les documents à analyser, en s'assurant de l'intelligibilité des textes, de la cohérence de l'ensemble des textes, puis nous avons récapitulé les buts de l'étude :

- La détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise à travers une analyse interne ;

- La détermination des opportunités et des menaces présentes sur le marché algérien des médicaments à travers une analyse de marché ;
- Trouver des pistes d'amélioration des ventes de l'entreprise

L'exploitation des données : à travers une lecture intégrale et attentive des documents et d'autres données recueillies par la technique de l'entretien, puis la réalisation de synthèse des différentes données disponibles.

Synthèse et formulation des conclusions : et ce, à l'aide d'une grille d'analyse composée de l'analyse SWOT (Forces, Faiblesses / Opportunités, Menaces), à travers l'analyse des ressources pour le diagnostic interne, et l'analyse PESTEL et celle des forces concurrentielles pour l'analyse externe.

Rédaction du mémoire : c'était la dernière phase avant le dépôt du mémoire en vue de la soutenance.

Enfin, nous tenons à souligner que la réalisation de ce travail a nécessité plusieurs déplacements au siège de l'entreprise à Alger où en plus des entretiens que nous avons effectué, nous avons observé pour plusieurs jours, comment fonctionne l'entreprise et comment se déroulent les opérations commerciales. D'autres déplacements ont eu lieu vers d'autres organismes tel que l'office national des statistiques, l'union nationale des opérateurs de la pharmacie, direction de la santé de la wilaya de TIZI OUZOU, et la direction de la pharmacie au ministère de la santé.

Chapitre I :

Cadre théorique

Introduction

La mondialisation de l'économie, l'intensification de la concurrence, un mouvement de concentration des entreprises, sont tous des phénomènes qui ont augmenté le besoin de fidélisation. La relation client se trouve au cœur des préoccupations des entreprises, car c'est par ce biais que l'entreprise peut se développer. Gagner des clients c'est bien, et les fidéliser c'est encore mieux.

L'entreprise doit pouvoir répondre aux besoins des clients tout en leur apportant la meilleure satisfaction possible.

Section 01 : Etat de l'art de la fonction commerciale**1. Evolution du marketing**

La situation de l'entreprise a connu plusieurs optiques marketings correspondant à des périodes différentes.

1.1. Absence de préoccupation vis-à-vis du marché

Dans cette approche, le marché est caractérisé par un déséquilibre entre l'offre et la demande, où cette dernière excédait largement l'offre car les capacités de production des entreprises ne pouvaient pas répondre aux besoins de marché.

On peut dire que les entreprises de l'époque pratiquaient, par défaut, l'optique production, qui pourrait se traduire ainsi : je mets sur le marché ce que je suis capable de produire. Le département production ou le département recherche et développement est donc le cœur de l'entreprise¹.

Le processus de choix de l'acheteur, de l'utilisateur et du consommateur se limite à une simple analyse du rapport entre la qualité technique et le prix des produits.

Face à cette situation, il n'était pas été nécessaire de développer la moindre démarche marketing, mais une fonction commerciale chargée d'établir le contact avec le client, de lui présenter le produit et de conclure une négociation sur les conditions de paiement est largement suffisante.

¹ RACQUES (S) : Innovation créative, EDI.PRO, Belgique, 2011, P 47.

Le contrôle de la fonction commerciale vise au mieux à s'assurer que les commerciaux effectuent leur travail sur le terrain et qu'ils respectent les conditions de vente prescrites.

Les rares diagnostics de la fonction commerciale relevaient uniquement du contrôle budgétaire et de l'évaluation des compétences personnelle.

1.2.L'apparition de la fonction marketing dans les secteurs des produits de grande consommation et des biens d'équipement de ménages

Dans ce cas, c'est le département marketing qui est au cœur de l'entreprise : au lieu d'essayer de commercialiser ce qui est le plus facile de fabriquer, nous devons plutôt déterminer ce que le consommateur veut acheter¹.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, cette nouvelle orientation, a vu apparaître une direction commerciale-vente qui a pour rôle principal de faire pression sur le marché et également gérer les études de marché.

Les circuits traditionnels sont devenus inefficaces, de nouvelles formes et de nouveaux modes de distribution apparaissent, complétés par des campagnes promotionnelles et des études de marché. Cependant, la performance est mesurée par le volume total des ventes, et donc le rôle du marketing devient plus actif².

Le diagnostic de la fonction marketing porte sur le respect de ces règles et de ces procédures. Il se rapproche de l'audit comptable dont il emprunte volontiers les méthodes.

1.3. La diffusion sectorielle du marketing

KOTLER a proposé déjà en 1969 d'étendre le marketing aux organisations à but non lucratif, les années 1970 ont ainsi vu se développer une nouvelle dimension du marketing, le marketing dit sociétal, pour atteindre par la suite le domaine des services³.

Si la puissance de la démarche marketing appliquée aux produits de grande consommation et aux biens d'équipement des ménages n'est plus à démontrer à la fin

¹RACQUES (S), op cit, P 49.

²BAUTON (B) et autres : L'essentiel pour comprendre, décider, agir, Edition DE BOECK, Paris, 2006, P 17

³ In IBNLKHAYAT (N) : Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada, 2005, P 28.

des années 70, sa souplesse et sa capacité à s'adapter à d'autres secteurs suscitent encore beaucoup d'interrogations. Les bonnes pratiques du marketing s'avèrent inapplicables, et l'organisation même de la fonction engendre le plus grand scepticisme, la séparation entre les fonctions marketing et commerciales nettement marquée dans les secteurs de la grande consommation pose problème. Si l'intérêt d'une démarche marketing est généralement reconnu, l'utilité d'une fonction spécifique est fortement discutée.

Et puis le marketing doit élargir son efficacité dans le domaine des services aux particuliers (banque, assurances, transport), dans les secteurs des services aux entreprises et dans la production des biens d'équipement industriels

Dans ce contexte d'adaptation, ce que l'on cherche à vérifier dans l'entreprise, c'est la prise en compte des besoins, des attentes et des contraintes du client. Il convient donc connaître très précisément le point de vue du client et l'intégrer formellement dans l'élaboration de l'offre et dans la mise en œuvre de la démarche commerciale

L'audit marketing se singularise de l'audit comptable et de l'audit des fonctions de management plus normées.

1.4. De la fonction à la démarche marketing

Dans le contexte de l'évolution précédente, l'essentiel d'une démarche marketing est de mettre l'ensemble de l'entreprise sous tension pour satisfaire au mieux une clientèle ciblée, pour devenir plus compétitive. Le client devient en quelque sorte le véritable patron de l'entreprise.¹

La démarche marketing comprend tous les efforts d'une entreprise visant à s'imposer sur un marché, cette démarche se divise en 04 phases :

- a- **Analyse** : il s'agit pour l'entreprise d'analyser son environnement de manière générale, cette phase permet à l'entreprise d'améliorer sa connaissance du marché en vue de le segmenter

¹ LERVILLE ANGER (V), FRERY (F) et autres : Conduire le diagnostic global, ORGANISATION, Paris, 2001, P 21.

- b- **Réflexion, décision** : dans cette phase, il est question pour l'entreprise de déterminer les groupes de consommateurs à satisfaire, il s'agit de cibler les segments de marché les plus intéressants.
- c- **Action** : une fois les choix stratégiques effectués, il faut mettre en place un plan d'action pour leur mise en œuvre sur le terrain à travers un mix marketing
- d- **Contrôle** : toute démarche ou processus de décision doit être contrôlé pour vérifier la correspondance des résultats obtenus avec les objectifs fixés, La démarche marketing n'échappe pas à cette règle¹.

En parallèle, il faut noter l'internationalisation croissante du marketing, cette évolution renforce sa dimension stratégique, accroît l'amplitude et la diversité de l'environnement à analyser et introduire des problèmes spécifiques liés à l'organisation du marketing et au degré d'adaptation dans la mise en œuvre des opérations, le diagnostic vise à vérifier la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences imposés par l'internationalisation.

2. Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing

2.1. La spécificité du diagnostic de la fonction commerciale

Le diagnostic commercial permet de connaître les performances de l'entreprise sur son marché et dans son environnement au cours des dernières années et de mieux appréhender la concurrence tant au plan stratégique qu'opérationnel.²

Comme le disait Henri Ford ce ne sont pas les employeurs qui payent les salaires... ce sont les clients. Derrière cette citation historique réside, pour la survie de l'entreprise, toute l'évidence de la nécessité du chiffre d'affaires et donc de la vente.

Or, nous sommes actuellement dans une ère où se conjuguent deux facteurs contraignants pour la performance économique et commerciale des entreprises. D'une part, l'offre de produits s'est largement enrichie (en particulier avec la mondialisation) créant ainsi une concurrence accrue quels que soient les secteurs d'activité. D'autre part, les clients sont devenus encore plus volatiles, « zappant » d'un produit à l'autre, toujours plus informés (impact des NTIC) et donc infiniment plus difficiles à fidéliser.

¹ KADI (A) et autres, Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, HEC Alger (2013/2014), P21

²TOURAN- JAMELIN (V) : Marketing du tourisme, Edition BREAL, France, 2002, P 232.

Dans ce contexte, seul un effort commercial efficace et permanent peut permettre le développement des entreprises en étant toujours au plus près des attentes de leurs clients avec une offre adaptée¹.

Autour du terme "contrôle" tourne des objectifs différents :

- Contrôle du respect des procédures et des règles de fonctionnement, c'est l'aspect formel du contrôle dont la forme la plus élaborée s'est développée en comptabilité pour donner naissance à «l'audit».
- Contrôle des résultats, par leur rapprochement avec des objectifs ou des normes afin de guider les responsables dans leurs décisions.
- Contrôle de la pertinence des choix effectués dans le management de l'entreprise et de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Le marketing est une fonction de l'entreprise très peu normée. En finance, il existe des règles, ce qui peut faciliter le contrôle pour toutes les entreprises, d'autres fonctions comme le management des ressources humaines, soumises à un fort encadrement légal ou professionnel, sont naturellement sous contrôle.

Le marketing au contraire résiste fortement aux tentations d'uniformisation et de codification. L'optimisation d'une démarche de marketing suppose la prise en compte de très nombreux paramètres propres :

- A chaque entreprise (taille, organisation, culture, ressources) ;
- Au type d'activité (production de biens de consommation, de biens d'équipement, prestation de services) ;
- A la nature de la demande (volume, évolution, diversité) ;
- Ou encore à la concurrence (concentrée ou dispersée, locale ou mondiale).

Le processus de gestion est incomplet si les activités ne peuvent être contrôlées. Le contrôle permet de résumer et d'évaluer l'efficacité de l'entreprise. Il constitue l'aide principale de la planification puisqu'il sert à vérifier la précision de la prévision, l'exactitude et le degré de réalisation des objectifs. Il renseigne les dirigeants sur ce

¹CLAVEA (P) : Bien se connaître pour bien vendre, France, 2010, in <http://www.claveau-conseils.com/un-categorized/faire-le-diagnostic-de-la-fonction-commerciale>, consulté le 04/07/2015.

qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire. Il demeure toujours un moyen et non une fin¹.

En parallèle, le contrôle du marketing est de plus en plus nécessaire dans l'entreprise. L'importance des coûts commerciaux associée à la nécessité de faire des gains de productivité est une raison suffisante pour placer cette préoccupation au rang des priorités, de même des investissements engagés en recherche commerciale ou en communication ont atteint des niveaux tels que le calcul du retour sur investissement est perçu comme une nécessité.

Le contrôle de la fonction marketing peut se réaliser de deux façons qui se complètent :

- L'audit marketing qui portera aussi bien sur l'organisation de la fonction que sur sa mise en œuvre ;
- Les systèmes de contrôle continu qui se développent actuellement dans les entreprises -de plus en plus détaillés-, qui tendent vers un contrôle instantané, la fonction marketing est ainsi placée sous surveillance permanente.

2.2. Pour une fonction marketing-vente efficace

Pour que la fonction marketing-vente soit efficace, elle doit répondre aux règles suivantes :

2.2.1. La continuité entre le marketing et le commercial

Parfois on peut différencier ces deux termes par les fonctions qu'ils représentent : le marketing s'occuperait d'études et de stratégie, alors que le commercial serait focalisé sur la fonction de vente.

Les fonctions marketing et commerciale ont longtemps, trop longtemps même, évolué en parallèle, avec des points de contacts qui s'avéraient souvent des points de friction. Des explications à ceci :

- Une raison liée à la nature de ces fonctions, avec un marketing par essence plus conceptuel et qui projette son action sur le moyen terme et un commercial plus opérationnel et plus tourné vers le résultat à court terme. Les entreprises étant

¹CRENER (M) et MONTEIL (B): Principes de Management essai pour une théorie générale, LES PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 2^{ème} édition, Canada, 1975, p 416

aujourd'hui le plus souvent orientées vers le court terme, ceci explique que le commercial prenne aujourd'hui souvent le pas sur le marketing lorsque que des arbitrages, budgétaires par exemple, doivent être faits.

- Une raison que l'on pourrait qualifier de statutaire : « la tête et les jambes », qui a heureusement tendance à s'estomper, les personnes prenant conscience du côté indissociable et complémentaire de ces deux organes qui l'un sans l'autre sont parfaitement inutiles¹.

Le succès passe par une vraie complémentarité de ces fonctions et par une vraie continuité entre ce qui est conçu en amont et ce qui est offert in fine au client ou au consommateur. En revanche, ceci n'exclut pas bien sûr de se challenger dès lors que ceci se fait dans un esprit positif et constructif pour la marque et l'entreprise.

2.2.2. La présence d'un esprit marketing

Analyser la demande, la prévoir, s'entourer de précautions, et ensuite agir avec vigueur et rapidité, c'est tout ce qu'une direction marketing. Or, les qualités d'hommes d'étude et de réflexion sont habituellement opposées aux qualités de l'homme d'action dans notre tradition culturelle.

Le marketing exige cependant la réconciliation de la prudence, c'est-à-dire l'étude et la réflexion, et du goût de l'action et de l'entreprise, cette réconciliation nécessite une nouvelle attitude devant la vie, un état d'esprit².

Les organisations ayant adopté cette philosophie présentent les attitudes suivantes :

- Extraversion : l'entreprise se perçoit comme dépendante de son environnement et devant s'adapter à lui pour optimiser son efficacité.
- Focaliser sur le marché, les clients et la concurrence.
- Domination des commerciaux, qui sont le point de contact entre l'entreprise et le marché.
- Décentralisation de l'organisation pour gagner en souplesse et en motivation du personnel.

¹DUVEAU (P), in <http://www.jobmarketingvente.com/conseil-carriere/interviews/principales-passerelles-entre-le-marketing-et-le-commercial-435-454-3.html> , consulté le 26/06/2015

²BAUTON (B) et autres : op cit, P23.

- Souci d'anticiper le changement en favorisant l'innovation et la prospective.

Le marketing oblige les entreprises à se tourner vers l'extérieur.

2.2.3. Les étapes de la démarche marketing

La démarche marketing se déroule en trois phases :

a- Collecte d'informations

Le contrôle nécessite un système d'information rétroactif qui fournit des données suffisantes - synchronisées et exactes- pour permettre de démasquer les erreurs, de déceler les ouvertures du marché et d'affiner le modèle stratégique¹.

Une démarche de marketing doit s'alimenter de l'analyse et de la compréhension de l'environnement de l'entreprise et des relations qu'elle établit avec ce dernier :

- Analyse externe orientée vers la demande, la concurrence et les multiples facteurs environnementaux susceptibles de créer opportunités ou menaces
- Analyse interne permettant de situer l'entreprise sur son marché, d'en apprécier la légitimité et d'en identifier les forces et les faiblesses

Il est à signaler qu'en marketing, cette recherche d'informations conduit à faire des investigations au niveau des perceptions et des images car c'est souvent là que se trouve le véritable ressort du comportement des agents économiques

b- Définition des objectifs et des stratégies de marché

Cette partie touche l'aspect stratégique de la démarche marketing, elle comprend trois étapes :

-La segmentation : Toute entreprise doit segmenter sa clientèle en catégories aussi homogènes que possible au regard de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs attitudes et de leurs comportements.

Du point de vue marketing, l'idéal est le sur-mesure² qui est malheureusement, peu compatible avec les nécessités de l'organisation et de la production industrielles, pour des raisons des coûts. Il faut donc rechercher un compromis entre ces contraintes de coûts et la nécessité d'adaptation : il sera trouvé grâce à la segmentation, ou répartition des clients en groupes dont les besoins sont proches.

¹CHEBAT (J-C), HENAULT (G.M) : Stratégie du marketing, LES PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada, 1977, P 197.

²Le sur-mesure : C'est le degré le plus élevé d'adaptation aux goûts, besoins et désirs de chaque client.

-**Le ciblage** : Il consiste à choisir parmi les segments ainsi constitués ceux que l'entreprise visera particulièrement, et le choix s'effectue selon les objectifs de l'entreprise, selon ses possibilités et en fonction de l'attrait du segment

-**Le positionnement** : Enfin l'entreprise doit positionner ses produits sur les cibles choisies, c'est-à-dire les adapter aux attentes des clients visé.

c- Développement d'une action commerciale planifiée et contrôlée

Il s'agit du marketing opérationnel, c'est-à-dire la mise en œuvre sur le terrain des choix stratégiques.

L'ensemble des actions est connu sous le terme de marketing mix, traditionnellement à quatre composantes (les 04 p) mais en réalité à cinq dimensions :

- **Le produit** : en marketing la notion de produit recouvre toutes les caractéristiques de l'offre : les attributs techniques, fonctionnels, symboliques, ainsi que l'ensemble des services associés au produit. Pour vendre il faut disposer d'abord un bon produit
- **Le prix** : il doit entrer dans les limites matérielles et psychologiques de ce que les clients sont prêts à payer
- **La distribution** : la maximisation de l'interface entre le produit ou le service et les clients est nécessaire, il faut rapprocher le produit des clients pour augmenter les chances d'achat
- **La communication** : elle vise à faire connaître le produit, le faire aimer et puis le faire acheter
- **La vente** : c'est l'ensemble des opérations environnant et favorisant directement l'achat du produit

La cohérence entre les différents éléments du mix est une condition essentielle au succès de l'efficacité de la fonction marketing

2.2.4. La maîtrise des techniques de marketing

Le marketing peut aussi s'analyser comme un ensemble de techniques : par exemple, techniques de collecte et de traitement de l'information, techniques de prévision des ventes et de planification, techniques de négociation et de communication.

Certains spécialistes identifient le marketing à ces techniques et il est évident que leur maîtrise permet d'acquérir des avantages concurrentiels, cependant ces techniques évoluent et ne sont qu'une manifestation éphémère de cette discipline liée à l'état des connaissances et des possibilités matérielles du moment.

Les évolutions actuelles dans les techniques du marketing adoptées par plusieurs entreprises:¹

- Développement du macro-marketing : avec l'élargissement du marketing à l'ensemble de l'environnement économique, social, culturel, politique, légal, naturel. Des études de marché lourdes et quantitatives ont passées de plus en plus à des études plus légères, de nature qualitative, et à une surveillance de tous les paramètres de marché.
- Informatisation dans l'information : les sociétés d'études de marché sont à l'ère du CAPA (Computer Assisted Personal Interview : l'enquêteur muni d'un terminal micro-ordinateur mène son interview à l'aide d'un questionnaire qui défile sur l'écran, enregistre directement les réponses, et l'information est traitée en continu); et surtout du CATI (Computer Assisted Telephone Interview : même processus, mais avec des interviews téléphoniques).

En attendant le CTI (Computer Telephone interview : il n'y aura plus d'enquêteur, l'ordinateur sélectionnera lui-même l'échantillon, composera les numéros et posera directement les questions) et ultérieurement le CVI (Computer Video Interview) avec l'explosion du multimédia et la transmission massive d'images digitalisées.

Alors, le développement très rapide d'internet permet une circulation mondiale de l'information à une rapidité et sur une échelle inimaginable il y a encore quelques années. En marketing, c'est déjà et ce sera de plus en plus une source d'information très riches et détaillées qui nourriront des banques de données de plus en plus volumineuses.

- EDI (Echange des données informatiques ou Electronic Data Interchange) est aussi un sigle en vogue, il signifie en marketing la connexion entre les systèmes informatiques des différents maillons de la chaîne liant le producteur au

¹ LERVILLE ANGER (V), et autre, op cit. P 27.

distributeur en particulier à partir des caisses de sortie, avec un échange intense d'informations, il traduit une nouvelle tendance du marketing déjà mentionnée, celle de la focalisation sur la distribution, avec le développement du Trade marketing ou relation de partenariat avec la distribution.

- Le développement de la puissance de calcul des ordinateurs et les progrès des logiciels permettent des modélisations de plus en plus sophistiquées des comportements des consommateurs, des lancements de produits, des plans médias.
- L'hyper segmentation et le sur-mesure permis par les nouvelles techniques de production flexible sont aussi des tendances notables, appelées parfois micro-marketing.

En se référant à cette conception du rôle et de la place de la démarche marketing, l'opération de diagnostic consiste à vérifier si l'entreprise a globalement la volonté et la capacité d'optimiser cette fonction :

- A-t-elle le désir et les moyens de connaître réellement les attentes de ses clients ?
- A-t-elle le souci et la capacité d'assurer une veille concurrentielle pour étalonner sa compétitivité ?
- A-t-elle formellement intégré la nécessité et la capacité à segmenter un marché et à affirmer ses priorités par un ciblage et un positionnement ?
- Est-elle en mesure d'assurer une adaptation permanente de son offre à l'évolution du marché ?
- Son action commerciale est-elle le vecteur optimal pour transférer son offre vers le marché ciblée ?

Ces différents thèmes constituent la trame d'un questionnaire de diagnostic.

Section 02 : le marketing des services

Aujourd'hui, les activités de service occupent une place importante dans l'économie moderne, les services ne peuvent être analysés ni gérés comme des produits en raison de leurs caractéristiques.

Un service peut être défini comme une prestation soumise à l'échange mais qui donne pas lieu à un transfert de propriété¹.

Lovelock définit le service comme une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique².

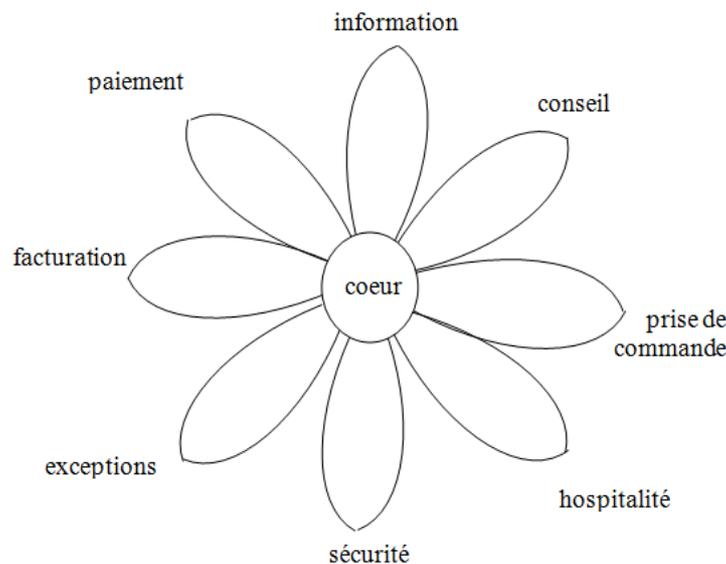
1. Typologie des services

Dans le domaine des services, la définition de l'offre est essentielle, c'est-à-dire, il doit avoir une offre de base ainsi que des services périphériques.

- a) **Le service de base** : Il constitue la raison pour laquelle le client vient ou s'adresse à l'entreprise de services. Autrement dit, le service de base est celui qui va satisfaire le besoin principale du client.
- b) **Les services périphériques** : sont des services de moindre importance offerts par l'entreprise, ils facilitent l'accès aux services de base. Ils constituent un plus pour le service de base car ils permettent à l'entreprise de se différencier des autres entreprises. Les services périphériques peuvent être subdivisés en deux catégories :
 - **Le service facilitant** : Il facilite l'utilisation du service, (information, prise de commande, facturation, conditions de paiement).
 - **Le service de soutien** : Il améliore la qualité du service, (conseil, hospitalité, sécurité, exceptions).

¹ RAIMBOURG (P) : op cit, p 150.

² DUFOUR (J.C) et MAISONNAS (S) : Marketing et services : Du transactionnel au relationnel, les presses de l'université Laval, Québec, 1997, P82.

Figure 01 : la fleur des services

Source : marketing des services, LOVE LOCK, LAPERT, (1999)

2. Les caractéristiques des services

Pour justifier l'émergence de politiques marketing spécifiquement appliquées aux services, par rapport à un marketing traditionnellement rapporté aux produits, il faut pouvoir différencier préalablement les services des produits, ce courant disciplinaire permet de caractériser un service en fonction de spécificités inhérentes à sa nature, ou de spécificités propres à son mode de production.

2.1. L'intangibilité

L'intangibilité des services est un concept central en marketing des services. Ainsi certains auteurs définissent l'intangibilité comme l'inaccessibilité aux cinq sens avant achat : parce qu'il est intangible, un service ne peut pas être vu, senti, entendu, touché, ou goûté avant d'être acheté.

Bateson (1979) et Berry (1980) donnent un double sens au terme d'intangibilité : d'une part l'impossibilité pour un intangible d'être touché. D'autre part la difficulté pour un intangible d'être défini, formulé ou saisi mentalement de façon claire et précise¹.

¹ BIELEN (F) et SEMPELS (CH) : Intangibilité des services, dimensionnalité et opérationnalisation, université catholique de Lille (France), et de Louvain (Belgique), in https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_87_Bielen_Sempels.pdf, consulté le 16/08/2015.

Il est à noter qu'il n'existe pas de produits ou de services purs, on peut observer un continuum entre les deux :

- Soit parce que le service est la prolongation du produit, au titre du service après-vente, de la maintenance et de réparation.
- Soit parce que le service lui-même comporte des éléments tangibles après sa réalisation : remise de la facture de téléphone ou de l'eau consommée.

Le service est constitué en fait par une combinaison d'éléments tangibles et intangibles¹.

2.2.L'inséparabilité

La production et la consommation d'un service se font en même temps, On ne peut concevoir, fabriquer puis commercialiser en autant d'actions séparées, il s'ensuit que la capacité de production est limitée à la disponibilité du prestataire².

Cette caractéristique signifie à la fois simultanéité et proximité physique, la simultanéité de la production et de la consommation est en effet caractéristique de la plupart des services, alors que les biens sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même temps. La proximité physique est due au fait que le client doit être présent -la plupart du temps- durant la production du service, alors que cette présence n'est pas exigée lors de la production d'un bien manufacturé.

2.3.La variabilité

La qualité change à chaque fois que le service est fourni. Dans la réalisation du service, entre en compte le facteur humain : plus celui-ci est important, moins la prestation sera uniforme, car elle est liée à l'individu qui l'assure.

Ainsi, la variabilité provient du client lui-même qui participe à la production du service, dans une activité comme la restauration collective, le fournisseur apporte un service clés en mains et l'entreprise cliente peut être relativement passive. Dans une prestation de formation, au contraire, l'implication des participants est essentielle : un même animateur obtient avec la même intervention des résultats différents en fonction de leur implication.

¹ FLIPO (J.P) : Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible, REVUE FRANÇAISE DU MARKETING, n° 121, 1989, p 21-29.

² TRIKI (A) et EL EUCH (H) : Marketing approfondi, université virtuelle de Tunis, 2008, in http://pf-mh.uvt.rnu.tn/307/1/MARKETING_APPROFONDI.pdf , consulté le 16/08/2015.

2.4. La périssabilité

A cause de leur intangibilité, il est difficile voire impossible de stocker des services. Là, nous pouvons citer l'exemple du nombre de sièges disponibles dans un avion : les sièges vides au décollage représentent une perte de revenu qui n'est pas rattrapable sur les vols suivants, c'est la raison du développement actuel du Yield management¹ qui consiste à proposer à des prix minorés les places restées disponibles quelques heures avant le décollage de l'avion.

3. Les trois "P" du marketing des services

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux a incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service depuis les années 1970, et développer un marketing des services.

3.1. Le personnel

Le personnel en contact se définit en tant que : «tout employé qui se trouve à l'avant-scène de l'organisation et qui entretient un contact direct avec les clients»².

Selon ESSLIMANI, Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client (EIGLIER, 2002), il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients. De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise³.

Le personnel en contact joue un rôle essentiel, souvent déterminant dans le niveau de performance du service, mais son rôle est complexe car il doit à la fois défendre les intérêts de l'entreprise et ceux du client, tout en mobilisant des compétences à la fois commerciales, techniques, relationnelles et institutionnelles.

LANGÉARD et EIGLIER (1987) associent la relation de service à un système d'interaction interpersonnelle entre le prestataire, son personnel en contact et ses clients. Dans la plupart des services, il y a une interaction entre le client et le personnel

¹Yield management : Un ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services

² LEPINE (G) et DURIF (F) : personnel en contact et attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne, université d'Ottawa, Canada, 2009, in <http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/graf-lepine-durif.pdf>, consulté le 17/08/2015.

³ ESSLIMANI (B) : l'orientation client du personnel en contact avec la clientèle : définitions et déterminants, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, Toulouse, 2006, P 02, in <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009002/document>, consulté le 19/08/2015.

en contact. Le rôle du personnel en contact avec le client est devenu un facteur différenciant.

Il délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service. Par son comportement, le personnel en contact va avoir une influence directe sur le service, sa qualité, et la façon dont elle sera perçue par le client.

Ainsi la bonne gestion du personnel permet au directeur d'une unité de service de s'assurer que le comportement et les attitudes de son personnel conduiront à la satisfaction du client¹.

3.2. Le processus

En marketing des services, lorsqu'on parle du processus on parle de la servuction. Elle peut être définie comme suit : «C'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client- entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés. »².

Le service considéré sous un angle de servuction, invite à penser l'offre et sa valorisation marketing dans une dimension à la fois spatiale et temporelle³.

Le cadre temporel fait référence au processus de service sous-jacent à l'offre. Toute offre de service est décomposable sous forme de processus en différentes étapes au cours desquelles le service se déroule.

Une offre de service nécessite donc de penser au rôle du client et à ses attentes lors des différentes étapes, à mesure que l'offre se concrétise et que le client participe (la présence et le rôle du client dans la servuction constituent la spécificité fondamentale du système, il est à la fois producteur et consommateur du service), afin de satisfaire ce dernier tout au long du processus. Cela implique parallèlement de préciser les éléments utiles à l'élaboration du service attendu et restant sous le contrôle de l'entreprise lors de ce processus : le personnel en contact, son rôle et ses tâches lors des différentes périodes d'échange potentiel avec le client, ainsi que le personnel et les opérations internes.

¹ MOUTTE (J) : La relation personnel en contact-client : une relation donnant-donnant ?, université AIX-MARSEILLE, in <http://www.cirmap-fea.org/fichiers/relation-client.pdf>, consulté le 18/08/2015

² EIGLIER (P) et LANGEARD (E) : « servuction, le marketing des services », 7^{ème} tirage, SCIENCE INTERNATIONAL, Paris, 1999, P 2

³ PATRICK (G), RONAN (D) et al : « marketing des services », DUNOD, Paris, 2014, P 18

Le cadre spatial fait référence à l'espace dans lequel se déroule l'offre principale de service. Cet espace comprend l'environnement physique dans lequel les étapes du processus se déroulent. Il est composé de l'ensemble des composantes tangibles facilitant la réalisation ou la communication du service, ainsi que le client lui-même, le personnel en contact avec le client et les autres clients.

3.3.La preuve physique

Il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux en même temps.

D'après EIGLIER Pierre (2004) il existe deux grande catégories d'éléments, l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction, et les instruments à la disposition du personnel et /ou des clients¹.

L'espace dans lequel va se passer la servuction est en général un immeuble ou la partie de l'immeuble dans laquelle se trouvent l'unité, son décor et son agencement.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact, et/ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.

Selon ZOLLINGER (M) et LAMARQUE (E), le support physique relève de trois éléments tangibles : les équipements externes et les équipements internes et les autres éléments tangibles² :

- Les équipements internes sont les éléments utilisés pour servir le client et pour la gestion de l'activité et l'architecture intérieure.
- Les équipements extérieurs concernent les aménagements, l'environnement et le parking.
- Les autres éléments tangibles désignent les supports de communication, comme les papiers et les cartes de visite.

¹ EIGLIER (P) : Marketing et stratégie des services, ÉCONOMISA, Paris, 2004, P 46

² ZOLLINGER (M) et LAMARQUE (E) : Marketing et stratégie de la banque, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, P 76.

Section 03 : le marketing des produits pharmaceutiques

Aujourd'hui, la concurrence s'est intensifiée sur le marché pharmaceutique, l'entreprise du médicament se trouve en mutation tellement importante que sa survie est en danger, ainsi, recourir au marketing pharmaceutique est devenu plus que nécessaire.

1. Concepts de base

-Le médicament

Le médicament est défini -pour le cas de la France-, par l'article L 511 du code de la santé publique de la façon suivante : « On entend par médicament toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier des fonctions organiques»¹.

-Les médicaments princeps

Les princeps sont des produits innovants, différenciés par une marque originale. Ils garantissent la qualité et facilitent la recherche des médecins en leur indiquant des sources d'approvisionnement fiables et en les renseignant sur les traitements nouveaux

Par ailleurs, les princeps sont caractérisés par un prix de vente souvent cher, ils sont concurrencés par les génériques, donc ils risquent de perdre leur part de marché en faveur des génériques qui présentent de meilleurs prix².

-Le médicament générique

Le générique est celui qui a la même composition en princeps actifs (substances à l'origine de l'efficacité du traitement), la même composition qualitative et quantitative en princeps actifs et la même forme pharmaceutique (comprimé, gélule, sirop..) que le médicament princeps³.

¹ MOULIN (M) et COQUEREL (A) : Pharmacologie, Edition MASSON, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P11.

² In ZOUANTI (Z) : L'accès aux médicaments en Algérie : une ambiguïté entre les brevets des multinationales et le marché du générique, thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Science Economiques, Université HASSIBA BEN BOUALI de CHLEF, soutenue le 28/11/2013, P 15.

³ www.sante.gouv.fr/qu-est-ce-qu-un-generique.html, consulté le 23/08/2015.

-Les médicaments d'automédication

Sont des médicaments prévus et conçus pour être utilisés sans l'intervention d'un médecin, pour le traitement symptomatique de pathologies facilement diagnosticables par le patient mais ne disposent pas du recours à un avis médical¹.

2.Le plan marketing

Dès le début du développement du marketing, la planification a été présentée comme une composante importante. Le plan marketing doit en effet rester un outil pragmatique et débouchant directement sur les plans d'actions.

- D'une façon générale :

L'élaboration du plan marketing est la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs².

Le plan a pour objet de consigner par écrit la politique marketing choisie par la firme afin d'assurer la cohérence entre les actions marketing de l'entreprise, leur correspondance avec l'analyse du potentiel et de l'environnement de la firme, leur coordination dans le temps³.

- Dans le cas de l'entreprise pharmaceutique, le plan marketing se traduit comme suit :

2.1.Analyse de la situation marketing

Dans le cadre d'un plan marketing lié au développement d'un produit de santé, l'analyse de la situation marketing cherche à répondre à quelques questions relatives aux marques et laboratoires déjà présents sur le marché, l'élasticité aux campagnes de promotion du produit, et aussi l'élasticité des ventes à la visite médicale.

L'analyse de la situation marketing permet la différenciation des groupes d'individus ayant un type de pathologie similaire en fonction :

- Du Stade d'avancement de la maladie ;
- De la nature du traitement.

¹COUTINET (N) et ABECASSIS (PH) : Le développement des médicaments d'automédication : enjeux pour les firmes, les institutions de régulation et les consommateurs, Paris, 2007, in <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00198986/document>, consulté le 10/08/2015.

²MALCOLM (MC.D): les plans marketing, Edition DE BOECK UNIVERSITÉ, 1^{ère}ed, Paris, 2004, p 40

³MALAVAL (Ph) et BENAROY (C): Marketing business to business, Edition Pearson Education, 4^{ème} Ed, France, 2009, p 279.

Alors l'entreprise doit chercher des informations sur le marché qui l'intéresse et sur son environnement, de manière à, d'une part, identifier les besoins des clients, et d'autre part, évaluer les forces, faiblesses et avantages compétitifs de ses concurrents, en fonction de l'analyse conjointe qu'elle aura menée sur le marché et sur sa propre organisation par le biais d'une analyse de type SWOT ¹, elle pourra ainsi déterminer la stratégie à développer.

2.2. Le marketing stratégique des produits de santé

2.2.1. La segmentation du marché

Segmenter un marché, c'est identifier des groupes de consommateurs ayant une ou plusieurs caractéristiques communes, et imaginer des stratégies marketing adaptées à un ou plusieurs de ces groupes.

La segmentation, est un processus qui comporte plusieurs étapes. En effet il y a lieu d'abord:²

- D'identifier les critères de segmentation possibles ;
- Choisir des critères pertinents du découpage du marché considéré au regard de l'offre ;
- Délimiter les segments et évaluer leur potentiel économique pour l'entreprise, afin qu'ils puissent être choisis ou délaissés.

Dans le secteur pharmaceutique, il est facile d'avoir des informations qui concernent l'aspect quantitatif de l'activité des médecins (comme la taille de la clientèle), mais ce qui est difficile est l'accès aux données concernant l'aspect qualitatif de leur activité.

Les critères de segmentation dans le secteur pharmaceutique

On distingue plusieurs critères de segmentation qui permettent de découper le marché pharmaceutique en groupes distincts:

- Les critères géographiques

Les critères géographiques permettent de découper le marché en différentes unités territoriales : pays, régions, départements, quartiers.

¹Matrice SWOT d'ANSOFF (I) : strengths weaknesses opportunities and threats

² LAURE (M) et PERRET (G) et autres : Le marketing de A à Z, DUNOD, Paris, 2010, p 190

Ces critères représentent l'avantage d'être facilement disponibles, mais sont souvent insuffisants pour appréhender le comportement des consommateurs¹.

La segmentation géographique peut être utilisée dans le secteur pharmaceutique puisque l'offre des médicaments diffère d'un pays à un autre, sachant que ce n'est pas le produit qui est adapté, mais c'est le packaging et la communication ainsi que les modes de distribution.

- **Les critères socio- démographiques**

Ils se rapportent à l'âge, au cycle de vie familial, à la taille du foyer, au sexe, au revenu, au niveau d'éducation, à l'appartenance religieuse, à la classe sociale et à la catégorie socioprofessionnelle, Ces critères sont faciles à mesurer, mais ont un caractère plutôt descriptif qu'explicatif².

Dans le cas des produits de santé, l'âge par exemple peut être considéré comme un vrai déterminant de consommation des médicaments. Ainsi, les laboratoires pharmaceutiques proposent des médicaments adaptés à l'âge, c'est l'exemple d'un médicament proposé pour adultes.

A côté de l'âge, on distingue aussi la segmentation par le sexe qui existe lorsque la maladie traitée ne concerne qu'un des genres ou concerne majoritairement l'un d'eux.

Enfin, malgré que le revenu est un critère important dans la segmentation, mais dans le secteur pharmaceutique il n'est pas déterminant, car soit les produits sont remboursés, soit il serait assez peu éthique de proposer des médicaments de luxe à des prix élevés.

- **Les critères éthiques, religieux**

Ces critères ne sont pas vraiment importants dans le cas des produits de santé, sauf dans la mesure où ils constituent un critère de différenciation pathologique car certaines maladies touchent plus certaines ethnies.

- **Les critères psycho- graphiques**

Dans ce cas, le critère le plus important est le style de vie puisque Certaines maladies sont très liées à ce dernier, comme le SIDA, donc, le style de vie peut

¹ RAIMBOURG (.P): Marketing, Edition BREAL, Paris, 2006, p 77.

² Idem.

influencer indirectement l'offre à travers la prévalence de certaines pathologies plus présentes dans certains styles de vie.

- **Les critères comportementaux**

Ils permettent de cerner le comportement d'achat et de consommation des individus, mais nécessitent également des enquêtes spécifiques pour collecter des informations relatives aux différents segments¹.

On distingue deux critères qui sont important dans le secteur pharmaceutique :

- **La situation d'achat ou de consommation :** Ces critères sont utilisés dans l'industrie pharmaceutique puisque certains produits sont consommés en situations particulières : c'est l'exemple des médicaments saisonniers comme les anti- biotiques et Antitussifs², généralement consommés en hiver, les médicaments adaptés aux voyages par leur nature tels que les anti- paludéens³, par leur présentation spécifique en termes de packaging et de posologie.

- **Le statut d'utilisateur :** On distingue des utilisateurs réguliers, occasionnels, des utilisateurs potentiels (non consommateurs relatifs) ainsi que des non utilisateurs absolus. Les médicaments donc s'adaptent à ce statut pour proposer des traitements adaptés au niveau d'évolution de la maladie.

Une fois la segmentation effectuée, on choisit à quels segments s'adresser, c'est la stratégie de ciblage.

2.2.2.Le ciblage

Technique marketing consistant à concentrer un effort de promotion sur une population supposée intéressée par une offre donné.

Le choix d'un ciblage consiste à se poser en même temps deux questions : «Combien de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ? », il s'agit donc d'un choix de couverture.

Puis « quels segments va-t-elle couvrir ? Et donc lesquels va-t-elle abandonner⁴.

Une entreprise peut choisir différentes stratégies de ciblage :

¹ Idem.

²Antitussif : médicament censé d'arrêter la toux

³ Anti- paludéens médicaments employés pour prévenir, à court terme et pour traiter le paludisme (Malaria).

⁴ LAMBIN (J.J) et autres : Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation- marché, DUNOD, 7^{ème} édition, Paris, 2008, P284.

- Le ciblage concentré

Dans ce cas l'entreprise se spécialise dans un (ou deux) segment (s) et renonce à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste¹.

C'est une stratégie appliquée par les petits laboratoires pharmaceutiques qui se concentrent sur une maladie particulière comme une maladie orpheline, ou sur un type de traitement particulier.

- Le ciblage global

Dans ce cas, l'entreprise vise à attaquer l'ensemble ou une partie des segments du marché, c'est la stratégie utilisée par des grands laboratoires comme SANOFI Aventis ou NOVARTIS, qui sont présents sur la plupart des maladies.

- La spécialisation par produit

Il s'agit de se focaliser sur la production d'un seul produit : proposer un type de produit destiné à plusieurs segments.

- La spécialisation par marché

Il s'agit de proposer plusieurs produits pour les mêmes segments, c'est le cas des laboratoires qui s'adressent particulièrement aux hôpitaux mais avec plusieurs types de produits.

Après avoir déterminé la stratégie de ciblage, il faut choisir un positionnement par rapport aux concurrents.

2.2.3. Le positionnement

Le positionnement est un outil stratégique permettant à l'entreprise d'affirmer sa différenciation par rapport à la concurrence auprès de la cible visée².

Dans le cas des produits de santé, et avec l'arrivée de nouveaux concurrents (spécialement les génériques), il est impératif pour les entreprises de renouveler leur positionnement pour rester visible dans l'esprit des consommateurs.

Pour élaborer un bon positionnement, l'entreprise doit savoir quelle image le produit doit véhiculer et quels sont les éléments sur lesquels le positionnement va se focaliser.

¹ KERVYN (N) : Marketing stratégique et opérationnel, in <http://www.docnotes.info/LECGE1213.pdf>, consulté le 12/08/2015.

² BONNAFOUX (G) et BILLON (C) : L'essentiel du plan marketing opérationnel, EYROLLES, France, 2013, P 16.

Le positionnement peut se fonder sur :

- Les caractéristiques du médicament, tels que les ingrédients et le packaging.
- Les solutions qui peuvent être apportées par le produit, par exemple un traitement pour calmer la douleur
- Les occasions d'utilisation, par exemple un traitement utilisé pour la fatigue
- Les catégories d'utilisation : tel qu'un médicament qui est utilisé pour l'enfant uniquement

Chaque positionnement doit être clair, mais il est à noter que sur des marchés qui sont très concurrentiels et peu différenciés comme la santé, il est difficile de faire un positionnement original par rapport à la concurrence.

Le Positionnement est un élément de différenciation. Il doit se focaliser sur les avantages concurrentiels du produit, qui vont le différencier du celui des concurrents. Cependant, le positionnement d'une offre repose sur 05 supports¹ :

a) Le produit

Nous parlons ici des fonctionnalités des produits. Un traitement peut être différencié à un autre par sa composition et ses effets thérapeutiques.

b) Les services

Il s'agit du conseil, de la formation. Les fiches posologies peuvent être considérées comme des services associés aux médicaments, ainsi que tous les éléments qui peuvent aider le médecin dans sa prescription.

c) Le personnel

Le médecin est la personne qui est en contact direct avec le malade, il joue le rôle du visiteur médical donc, il doit représenter l'entreprise au mieux, ainsi, véhiculer le Positionnement des produits

d) Les points de vente

Pour les produits à allégation de santé tels que les compléments alimentaires, nous pouvons choisir le point de vente comme un outil de différenciation car ces

¹ SERRE (M.P) et WALLET- WODKA.(D), op cit, P 202.

produits peuvent être vendus en pharmacies comme dans des magasins spécialisés, ou encore dans les grandes surfaces.

Par contre, les médicaments ne peuvent se différencier par leurs points de ventes car ils doivent se vendre en pharmacie, mais il est possible de se différencier par un agencement spécifique par rapport aux autres marques.

e) L'image

Les laboratoires ne peuvent utiliser leur logo, leurs noms pour des buts commerciaux mais, ils peuvent organiser des événements liés aux maladies pour lesquelles ils offrent des traitements, et donc ces actions sont importantes pour les laboratoires afin de véhiculer un bon positionnement.

Alors, dans le secteur pharmaceutique il faut avoir une valeur ajoutée pour se différencier des autres produits de la même catégorie.

Cependant, la définition du plan marketing passe par ces phases de segmentation, ciblage, positionnement. Nous allons maintenant passer à l'étude du déploiement du plan marketing au niveau opérationnel à travers l'analyse des politiques du marketing mix :

3. Le mix marketing pharmaceutique

La stratégie de marché peut être perçue comme une recette pour transformer votre idée d'affaires en quelque chose que vos clients voudront acheter, et dans cette recette il y a généralement quatre ingrédients : le produit, le prix, la place, la promotion.

Chaque entreprise pharmaceutique va pouvoir jouer sur l'une ou plusieurs politiques.

3.1. La politique produit

Dans le secteur pharmaceutique nous parlons de la gestion du médicament : c'est-à-dire la gestion de l'assortiment, la marque, la gamme, le packaging, et du cycle de vie.

3.1.1. La gestion de l'assortiment

Un assortiment est l'ensemble de l'offre d'un point de vente. Il représente toutes les références (ou produits) disponibles pour le consommateur¹.

Un assortiment est caractérisé par :

- Une largeur : dans le secteur pharmaceutique c'est le nombre de maladies traitées par le laboratoire ;
- Une profondeur : c'est le nombre de produit par gamme ;
- Une cohérence : c'est l'homogénéité des différentes gammes.

3.1.2. La gestion de la gamme

Nous pouvons classer les différents types de produit selon leur contribution aux ventes et aux bénéfices, de ce fait, on distingue quatre types de produits :

- Produits vache à lait : ce sont des produits qui se vendent très bien, et qui génèrent un bénéfice élevé.
- Produits phares : produit qui ne se vendent pas bien, mais qui génèrent des bénéfices élevés.
- Produits périphériques : produits difficiles à vendre et qui génèrent un bénéfice faible.
- Produits de base : produit qui se vendent très bien mais à faible bénéfice.

3.1.3. La gestion de la marque

La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents².

La marque est un capital, ainsi la gestion de cette marque constitue un élément stratégique du marketing produit, de ce fait, la mise en valeur des noms des laboratoires et des marques de médicaments est très importante.

Nous constatons que certains médicaments disposent d'un capital marque vraiment important, comme la marque DOLIPRANE et MAALOX

Alors dans un marché très concurrentiel, une marque forte peut constituer un avantage. Elle est une condition indispensable à la survie des médicaments en automédication et

¹ BLINTZOWSKY (G) : Le merchandising opérationnel, MAXIMA, Paris, 2005, p 15

² KOTLER (P) et DUBOIS (B) : Marketing management, 12^{ème} édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2006 ; P 314

ainsi les laboratoires visent à faire connaître leur identité d'entreprise afin de fidéliser les pharmaciens clients et consommateurs

3.1.3. Le packaging

Dans notre cas, on parle de packaging du médicament qui comprend : la boîte, le conditionnement primaire, ainsi qu'une notice, cependant, ces éléments sont soumis à des règles, par exemple la notice insérée dans chaque boîte de médicament doit obligatoirement contenir : la composition, le nom du laboratoire et du fabricant, la dénomination commune internationale (DCI)¹, les précautions d'emploi, le mode d'usage ainsi que les règles de bon usage.

3.1.4. La gestion de cycle de vie

Les médicaments comme tous les produits passent plus au moins vite par 04 phases :

Dès que le médicament aura reçu son AMM², il sera lancé aussi rapidement que possible

- La phase de lancement

L'objectif est de créer la notoriété et de favoriser l'essai, c'est la période de grands déploiements des visiteurs médicaux.

Les laboratoires proposent des formations aux médecins et aux pharmaciens, et dans le cas des produits à allégation de santé, cette phase passe par la communication sur la nouveauté et les échantillons.

Exemple : Lancement du CHAMPIX en 2007 pour arrêter de fumer, le produit est présenté dans un packaging innovant dont l'objectif est d'inciter à l'essai³.

- La phase de croissance

Cette phase vise principalement à accroître la part de marché. Pour soutenir une croissance rapide, il existe plusieurs stratégies telles que le lancement de nouvelles formes, de nouveaux dosages, et de nouvelle indication, l'utilisation des nouveaux canaux de distribution, la Pénétration de nouveaux segments de marché ou encore l'attaque de nouvelles tranches d'âge.

¹DNI : Dénomination Commune Internationale : il s'agit d'un nom scientifique qui permet de désigner une molécule, la liste des DCI est établie par l'organisation mondiale de la santé et permet à l'ensemble de la communauté scientifique d'utiliser le même langage.

² AMM : Autorisation de mise sur le marché

³ SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D), op cit, p 206

- La phase de maturité

Dans cette phase nous assistons à une diminution de l'évolution du médicament, et puis une stabilité lorsque le marché est saturé, la solution est de mettre en œuvre différentes stratégies :

- **Agir sur la modification du marché :** dans ce cas les investissements sont lourds et le délai pour changer les mentalités est long, mais malgré ça de nombreux laboratoires sont prêts à soutenir des programmes de ce type.
- **Choisir un segment de marché spécifique :** du fait qu'il existe un nombre considérable de nouveau concurrent, il est préférable de limiter les investissements sur l'élément du produit le moins en difficulté.
- **Agir sur le produit :** il s'agit soit de l'amélioration de la qualité du produit, ou d'une modification de son conditionnement.
- **Protéger ou renforcer son brevet :** pour anticiper l'arrivée des génériques.
- **Agir sur le marketing mix**
 - Le prix : se positionner sur le marché de l'automédication ;
 - La distribution : changer de circuit de distribution entre les grossistes répartiteurs et les ventes directes en pharmacie ;
 - La publicité : utilisation des médias différents de ceux des concurrents ;
 - Les services : fidélisation des prescripteurs, en proposant un marketing de service.
- **La phase de déclin**

Cette phase peut être anticipée par certains laboratoires, l'entreprise doit identifier les produits arrivant en phase de déclin en analysant son portefeuille produit.

Ces produits vont faire l'objet d'une réduction des prix, d'une politique promotionnelle et la réduction des dépenses publicitaires. Cependant, l'entreprise peut donner une autre vie à ces produits en déclin, soit en les revendant à d'autres entreprises souhaitant s'implanter dans ce domaine, ou en les transformant en médicaments non remboursables destinés à l'automédication.

3.2.La politique prix

La deuxième variable pouvant faire l'objet d'actions spécifiques dans le marketing mix est le prix. A l'importation et à la fabrication locale, le prix constitue un moyen économique d'accès au médicament et de régulation du marché.

3.2.1.Les médicaments vignettés

Dans ce cas-là, le prix de vente au public est fixé par l'administration, d'où l'absence de la concurrence par les prix et aussi les perspectives de croissance interne du chiffre d'affaire sont limitées.

Alors dans nombreux pays, les prix ne sont pas fixés par les laboratoires mais par les pouvoirs publics. Le fait que les prix des médicaments ne soient pas des prix de marché justifierait, à lui seul, l'intervention de l'administration. Face à un acteur en position de monopole, l'administration des prix n'est pas, en théorie, moins efficace que les prix libres. L'absence de sensibilité aux prix, tant des consommateurs dès lors qu'ils sont assurés que des prescripteurs, justifie également l'intervention des pouvoirs publics¹.

3.2.2.Les médicaments remboursés

Les pharmaciens disposent d'une réelle marge de manœuvre pour fixer leur prix de vente au public et définir leur politique prix. Cependant, pour des raisons sociales, l'Etat tend de plus en plus souvent à fixer également le prix de vente au public pour les dispositifs médicaux remboursables.

En France par exemple, les prix des médicaments remboursés sont les derniers prix industriels à être administrés par les pouvoirs publics. Les prix sont fixés par convention entre le laboratoire, le Comité Economique des Produits de Santé (CEPS)² et, à défaut, par arrêté ministériel. Or le médicament remboursable représente 75% du chiffre d'affaire des médicaments³.

¹DANZON (P): The economics of parallel trade, *pharmaco-economics*, n°13 (3), Mars 1998.

²CEPS : Comité Economique des Produits de Santé (En France), est un organisme interministériel placé sous l'autorité conjointe des ministres chargés de la santé, de la sécurité sociale et de l'économie, est principalement chargé par la loi de fixer les prix des médicaments et les tarifs des dispositifs médicaux à usage individuel pris en charge par l'assurance maladie obligatoire.

³ SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D), op cit, p 228.

3.2.3. Les médicaments non vignettés et les autres produits à prix libre

Le pharmacien applique une marge sur le prix fabricant, en général, le prix public du produit est fixé sur la base de prix du marché.

La concurrence est assez faible entre les officines : le niveau de prix global est similaire, certaines officines sont plus chères sur un produit et moins sur un autre, par contre la concurrence est plus dure avec les grandes surfaces et pharmacies.

Les prix, pour les médicaments vraiment innovants, sont quasiment libres en Allemagne ou aux Pays-Bas. Ils le sont aussi lors de l'entrée sur le marché au Royaume-Unis, mais si la rentabilité du laboratoire dépasse certaines normes, il peut se voir imposer des ristournes ou des baisses de prix¹.

Donc la fixation des prix est une opération délicate. En somme, si la marge de manœuvre du pharmacien est théoriquement importante pour les médicaments non vignettés et les produits libres, dans la pratique, la fixation des prix est difficile. Il s'agit souvent pour le praticien de définir le prix de vente au client en appliquant un taux de marge au coût total².

3.3. La politique de distribution

La distribution est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours à d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs³.

3.3.1. Le circuit de distribution du médicament

Un circuit de distribution dans le marché pharmaceutique est le chemin suivi par un médicament pour aller du producteur au consommateur final. Et toute entreprise qui se place sur ce chemin est appelée intermédiaire.

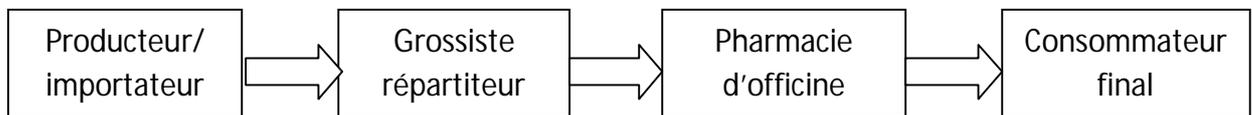
¹In BERRACHED (A) : Le rôle des visiteurs médicaux dans la promotion des produits pharmaceutiques en Algérie, mémoire de magister, FSECG/Université ABOU BAKR BELKAID- Tlemcen, 2010, P 23

² MOINIER (X) : La stratégie marketing de l'entreprise officinale, ESTEM, France, 2006, p 45

³JOSPIN-PERNET (N) : La distribution, DE BOECK UNIVERSITE, 3^{ème} édition, Paris, 2010, P 26

Dans le secteur pharmaceutique, la distribution des produits de santé suit un canal long puisqu'il passe en général par le grossiste-répartiteur puis par le pharmacien avant d'arriver au consommateur.

Figure 02 : Le circuit de distribution d'un médicament



Source : SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D) : op cit, p 240

3.3.2. Les acteurs : selon GILLES ALBERTI¹ il existe quatre acteurs :

- **Les grossistes répartiteurs**

Ils déchargent l'industrie pharmaceutique et leurs principaux fournisseurs de tous les problèmes de distribution, avec la garantie de mettre à disposition tous les médicaments. Ils sont les propriétaires du stock qu'ils achètent auprès des laboratoires et assurent les fonctions de vente en gros.

Ils proposent des services très complets aux pharmaciens, allant des conseils en merchandising, en gestion, formations, ces services sont leur principal outil de différenciation puisque les prix sont réglementés.

- **Les sociétés depositaires**

Le dépositaire est également un distributeur de médicament en gros, mais à la différence du grossiste, le dépositaire n'est pas propriétaire des stocks, il agit sur ordre et pour le compte des laboratoires avec lesquels il s'engage contractuellement.

- **Les pharmacies d'officine**

L'activité des pharmacies d'officine et leurs relations avec les producteurs et les grossistes sont extrêmement réglementées pour répondre aux objectifs de santé publique

- **Les groupements de pharmaciens**

Ils ont été créés pour contourner les grossistes et inverser le rapport de force habituel, leur rôle porte essentiellement sur les médicaments non remboursés et sur les

¹OLIVIER (A) et HURTELOUP (C) : Le marketing du médicament en questions, VUIBERT, Paris, 2008, p 181.

produits de pharmacie, dont les prix sont libres et sur lesquels il peut y avoir une véritable négociation commerciale.

3.3.3. Les fonctions de la distribution

- La distribution physique

La distribution assure le transport des produits. Sans distributeurs, les usines devraient se trouver à proximité des consommateurs finaux, ou bien les consommateurs devraient se déplacer vers les produits.

Elle assure également les fonctions d'assortiment et de stockage, le distributeur a pour mission de proposer une offre adaptée au marché sur lequel il se trouve.

- Les services

Les pharmacies peuvent assurer des services immatériels tels que : le conseil, l'aide à l'utilisation, la prise de tension et parfois de pré diagnostic.

3.4. La politique de communication

La communication est l'un des piliers du mix marketing, selon M. WEBER :
« La communication médicale regroupe tous les éléments traditionnels du mix-communication, elle va assurer la cohérence entre la stratégie et l'action »¹.

3.4.1. Les étapes de la communication

L'élaboration d'une politique de communication dans une entreprise pharmaceutique suit les étapes suivantes :

- **Identification de la cible de communication:** Pour les médicaments d'automédication, la cible peut être le consommateur final.
- **Fixation des objectifs de communication :** La cible peut répondre par trois types de réponses : la réponse cognitive (connaître), la réponse affective (aimer), et la réponse conative (agir).

L'objectif de la visite médicale est de faire connaître et de faire prescrire, donc cognitif et conatif.

¹OLIVIER (A) et HURTELOUP (C), op cit p 169

- **Elaboration du message** : définition du message «quoi dire», le mode de transmission de ce message « comment » et designer la personne qui doit le transmettre « qui doit le dire ».
- **Choix des canaux** : l'entreprise a la liberté de choisir entre les canaux personnels via la visite médicale et le contact direct avec les pharmaciens et les canaux impersonnels, notamment la télévision et la presse écrite notamment spécialisée.
- **Etablissement du budget** : le budget peut être déterminé sur la base des ressources disponibles, selon le chiffre d'affaire, ainsi que par rapport au budget des concurrents.
- **Définition du mix de communication** : Après avoir choisi les canaux, il faut répartir le budget sur ces derniers.
- **Mesure des résultats**: Il s'agit de mesurer les résultats en termes de notoriété, de satisfaction des cibles et de parts de marché.

3.4.2. Les différents objectifs d'une communication

Les objectifs de communication d'une entreprise suivent souvent le modèle AIDA qui fonctionne comme suit :

Tableau01 : le modèle AIDA

Niveaux	Modèle AIDA
Cognitif	Attention
Affectif	Intérêt
	Désir
Conatif	Action

Source : SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D), op cit, p 258

Pour qu'un message ait de l'impact, il faut : qu'il attire l'attention, qu'il génère l'intérêt, qu'il déclenche une réaction, une action. Il doit donc modifier chez le récepteur : son état cognitif (en transmettant le savoir), son état psychologique et

affectif (en élaborant une image consonante), son comportement d'achat (en influant sur l'attitude)¹.

Prenons l'exemple d'un nouveau médicament remboursé contre l'arthrose :

- **La connaissance** : Il faut informer les médecins de l'existence d'un nouveau médicament, ainsi que ses caractéristiques, ses effets secondaires, ses apports par rapport aux anciens produits.
- **L'affection** : Le laboratoire doit convaincre sur des attraits du nouveau médicament. L'attrait se décompose en intérêt et en désir, dans ce cas l'intérêt est l'écoute du médecin, le désir est son intention de prescrire le médicament.
- **L'action** : Le médecin doit être incité à prescrire effectivement ce médicament quand il se trouve devant un patient qui représente la maladie.

3.4.3. Les supports de la communication

Selon KOTLER et DUBOIS, il existe 05 grandes familles de supports de communication² :

a- La publicité

La publicité informative : Dans le secteur pharmaceutique, ce type de publicité vise à faire connaître le médicament, avec beaucoup de texte, car cette dimension informative est rendue obligatoire par la réglementation qui impose la présence des mentions légales, titrées de l'autorisation de mise sur le marché, sur toute publicité médicale

La publicité persuasive: Cette publicité est très utilisée dans un univers concurrentiel, elle vise à convaincre le client de l'avantage de produit par rapport à celui des concurrents

La publicité de rappel : Ce type de publicité vise à garder le médicament présent à l'esprit des consommateurs

La publicité d'après-vente : Cette publicité vise à rendre le client satisfait de son choix

¹ JAUVE (M) : Publicité et communication d'entreprise : théories et pratiques, BREAL, France, 2000, p 103

² SERRE (M.P) et WALLET-WODKA (D), op cit, p 260.

b- La promotion des ventes

L'objectif de toute promotion est d'inciter les clients à l'achat, on distingue des promotions destinées directement aux consommateurs comme les échantillons et les remises, mais aussi des promotions réseaux destinées aux grossistes et pharmaciens comme les remises sur quantités, et enfin des promotions représentants pour les visiteurs médicaux comme les concours et les cadeaux.

c- Les relations publiques

Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes¹.

Dans l'industrie pharmaceutique, les relations presse sont les plus utilisées, comme les conférences de presse, les parrainages.

Les relations publiques peuvent être utilisées surtout dans le lancement de nouveaux médicaments, mais également pour aider à accroître l'intérêt pour une catégorie de produit.

d- La vente

Toute conversation orale avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objectifs et conclure une affaire, comme par exemple les réunions de vente, foires et salons.

e- Le marketing direct :

Le marketing directe est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une repense et/ ou une transaction².

- La vente face-à-face.
- Le mailing : il est très utilisé par les laboratoires vers les médecins pour maintenir la mémoire et la notoriété des produits.

¹MAISONNEUVE (D) : Les relations publiques dans une société en mouvance, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 4^{ème} édition, Canada, 2010, p 05.

² KOTLER (P), DUBOIS (B) et autres, op cit, p 682.

Conclusion

L'évolution de la fonction commerciale et son rôle dans l'entreprise a abouti à une nécessité d'un diagnostic, qui correspond plus précisément à l'application d'un marketing aux seules entreprises fabriquant et commercialisant des produits de grande consommation, le diagnostic a dû, graduellement, s'appliquer à un marketing investissant d'autres secteurs et englobant au passage la fonction vente.

La nature des techniques de mise en œuvre du marketing qui se sont adaptées et diversifiées et leur rôle sont surtout devenus relatifs par rapport à la nécessité d'introduire les contraintes du marché dans l'ensemble de l'entreprise.

Le Marketing des Services repose souvent sur un contact entre le personnel de service et le client, et requiert la participation de ce dernier. Il en résulte que la Qualité de service est inconstante, créant ainsi une problématique liée à la dialectique standardisation/ personnalisation de l'offre. Cela passe par la matérialisation de l'offre en vue de réduire l'incertitude client, et la maîtrise du facteur humain pour homogénéiser l'image et le positionnement de l'entreprise.

Après avoir fait un survol sur le cadre théorique et conceptuel de notre sujet, dans le chapitre qui suit, nous allons procéder à une étude des principales méthodes et outils du diagnostic commercial d'une entreprise. C'est une étape indispensable avant d'étudier le cas de l'entreprise VECOPHARM.

Chapitre II

La conduite du diagnostic commercial et marketing

Introduction

Les entreprises sont confrontées sans cesse à la question de leur développement face à la concurrence qui s'intensifie de plus en plus, à l'émergence de nouveaux produits et à l'évolution des modes de consommation, de ce fait, elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités.

Dans le but de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie, les entreprises conçoivent ainsi une stratégie qui correspond à une vision de leur avenir à un moment donné, et fournit une certaine cohérence de l'action de ses différents partenaires et acteurs.

Dans le processus de formation de sa stratégie, l'entreprise doit analyser d'abord toutes les dimensions de son environnement pour détecter les éléments susceptibles de constituer une opportunité de développement, ou au contraire une menace, ainsi, le diagnostic externe doit être ensuite mis en relation avec les résultats du diagnostic interne dévoilant ses forces et ses faiblesses.

Section 1 : le diagnostic externe

Pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est important de savoir en amont définir sa position sur le marché. Pour ce faire, une étude externe est indispensable afin d'appréhender les divers acteurs et facteurs environnementaux qui influencent sa situation.

1. Le marché

1.1. Définition de marché

Avant de parler du diagnostic d'un marché, il y a lieu d'abord de définir ce qu'un marché. Cependant, il existe plusieurs définitions pour le terme marché, parmi lesquelles nous citons de façon non exhaustive les définitions suivantes :

Selon KOTLER, le marché est l'ensemble des clients ayant un pouvoir et un vouloir d'achat, concerné par l'échange d'un bien donné¹.

Pour sa part, LENDREVIE définit le marché comme étant l'ensemble des publics susceptible d'exercer une influence sur les ventes d'un produit².

Pour MATRICON (1993) : « Définir un marché, c'est découper, dans l'étendue des produits et des acheteurs, le champ précis dans lequel l'entreprise devra exercer son action. La définition de son marché qualifie ainsi le plan d'actions de l'entreprise, elle lui impose de prendre en compte la totalité de son contenu. Elle fonde aussi le langage commun de tous ses partenaires. Elle est prémisses et engagement »³.

En effet, en raison de sa hiérarchisation, l'analyse de marché peut se faire à différents niveaux : au niveau des produits, des besoins ainsi qu'au niveau de l'offre et de la demande.

1.1.1. Le marché selon l'optique produit

Le produit constitue la réponse de l'entreprise à la demande des consommateurs, que ce soit avec des biens matériels ou des prestations de services. Une entreprise peut attaquer l'ensemble du marché relatif à une type spécifique de produits, comme elle le segmenter afin de se consacrer à la satisfaction des besoins des consommateurs faisant partie de ce segment.

¹ KOTLER (P), KELLER (K), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Marketing Management, PEARSON, 14^{ème} édition, Paris, 2013, P 97.

² LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Mercator, DUNOD, 9^{ème} édition, Paris, 2009, P26

³ V. BOULOCHER, S. FLAMBARD et S. JEAN : L'analyse d'un marché, VUIBERT, Paris, 2006, p 11

Exemple : le marché des yaourts, une entreprise peut choisir de fabriquer les différents types de yaourts existants sur ce marché, cependant elle pourra choisir de se limiter à la fabrication d'un seul type tel que les yaourts allégés.

1.1.2. Le marché selon l'optique besoin

Partons de la notion du besoin, un marché peut se définir à partir du besoin auquel ses entreprises répondent.

Selon KOTLER & DUBOIS : « un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine »¹. A partir de là, nous pouvons distinguer quatre types de marchés à savoir le marché principal, celui des produits de substitution, le marché générique et le marché des produits complémentaires².

- **Le marché principal :** selon MATRICON, le marché principal d'une entreprise est celui qui constitue sa vocation principale, et dans lequel elle déploie ses différentes politiques.
- **Le marché des produits de substitution :** qui est le marché des produits pouvant remplacer les produits du marché principal, cette substitution peut être parfaite ou partielle.
- **Le marché générique :** qui représente l'ensemble des deux marchés précédents, l'entreprise doit bien le connaître afin d'élaborer sa stratégie, en prenant en compte l'ensemble des produits directement ou indirectement concurrents.
- **Le marché des produits complémentaires :** c'est le marché des produits nécessaires à la consommation d'un autre produit, ce marché est en relation directe avec le marché principal, et qui peut engendrer des effets positifs ou négatifs.

¹KOTLER (P), KELLER (K), DUBOIS (B) et MANCEAU (D), op cit p12-13

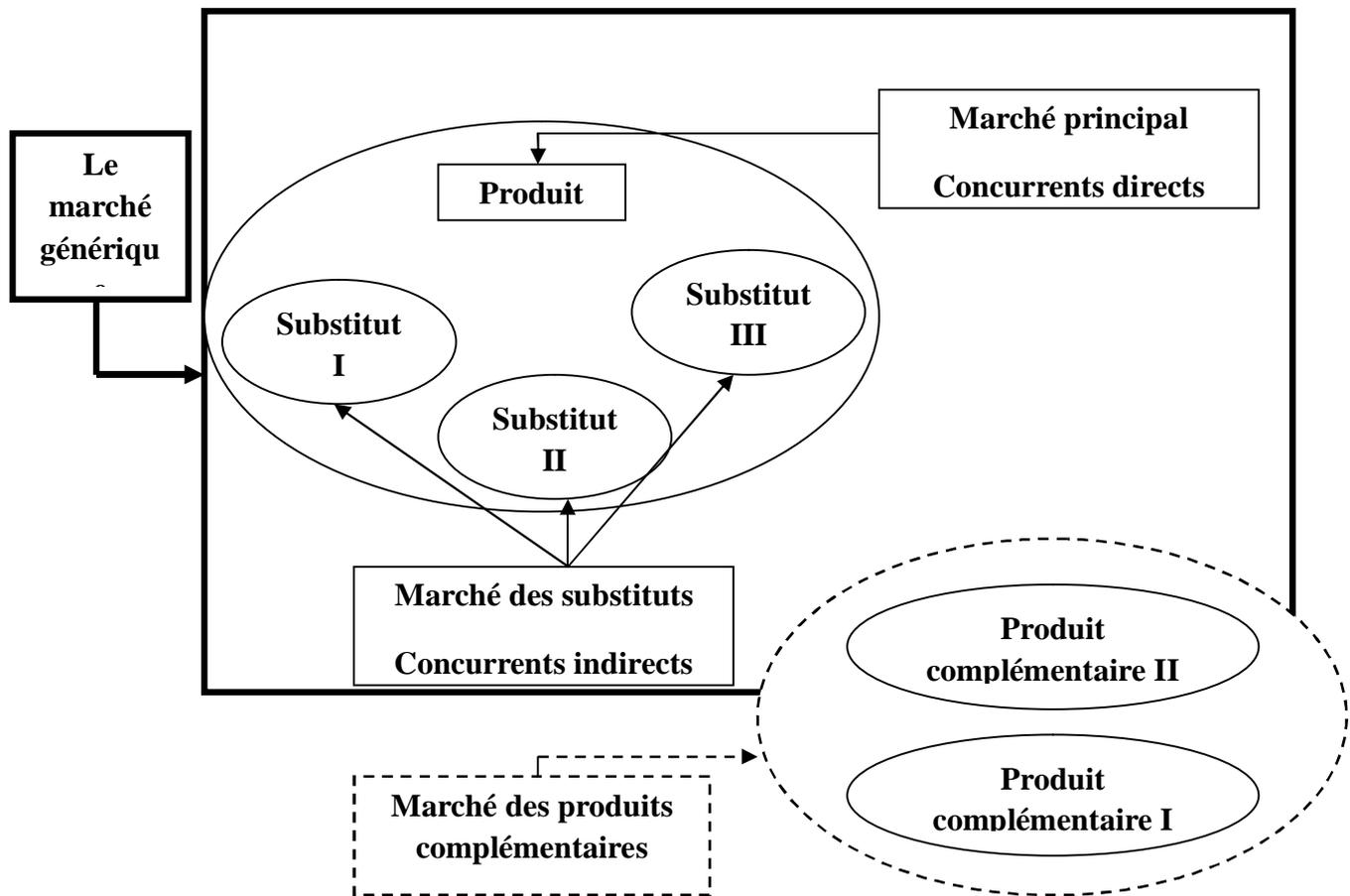
²BOULOCHER (V), FLAMBARD (S) et JEAN (S), op cit, p 14.

1.1.3. Le marché selon l'optique de l'offre et la demande

Le marché est souvent défini comme étant le lieu de confrontation de l'offre des entreprises et de la demande des consommateurs ainsi, sa taille dépend des quantités offertes et celles achetées.

A ce niveau-là, il y a lieu de distinguer entre le marché amont qui regroupe l'entreprise avec l'ensemble de ses fournisseurs, et le marché aval, qui concerne l'entreprise avec l'ensemble de ses clients.

Figure 03 : la structure d'un marché selon l'otique besoin



Source : BOULOCHER (V), FLAMBARD (S) et JEAN (S) : l'analyse d'un marché, VUIBERT, Paris, 2006 (P 22)

1.2. Typologie de marchés

Le fonctionnement d'un marché est étroitement liée au nombre d'acheteurs et de vendeurs présents sur ce marché, de ce fait, plusieurs situations sont possibles¹ :

- Le marché concurrentiel

c'est un marché caractérisé par une atomicité de l'offre et de la demande qui exige la présence d'un très grand nombre d'acheteurs et de vendeurs, une homogénéité des produits qui ne peut se différencier que par leur prix, une mobilité parfaite des facteurs de production permettant à toute entreprise et à tout moment d'entrer sur le marché ou en sortir sans supporter des coûts, et enfin la disponibilité des informations parfaites concernant les conditions du marché que ce soit pour les offreurs ou les demandeurs².

Vu que cette situation est rarement réalisée, les économistes ont déterminé d'autres structures de marchés en concurrence imparfaite et qui sont les plus proches à la réalité, à savoir³ :

- **Marché monopolistique**: nous distinguons entre un monopole :

Simple : c'est un marché caractérisé par la présence d'un seul vendeur face à une multitude de demandeurs, il détermine les règles du fonctionnement du marché de sorte à maximiser son profit,

Bilatéral : c'est un marché caractérisé par un seul vendeur et un seul acheteur. Cette situation favorise le vendeur au détriment de l'acheteur sauf s'il s'agit de produits périssables, donc en général, les deux doivent s'entendre.

- **Marché monopsonistique** : c'est un marché caractérisé par la présence d'un seul acheteur un face à plusieurs vendeurs, de ce fait, il peut exercer une pression afin de réduire les prix.

- **Marché oligopolistique** : là encore deux situations sont possibles :

Marché oligopole : caractérisé par un petit nombre de vendeurs qui se combattent entre eux en cherchant d'élargir leurs parts de marché par une guerre des

¹Institut numérique : Typologie des marchés, in <http://www.institut-numerique.org/i12-typologie-des-marches-52e232201bef8>, mis à jour le 24-01-2014, visité le 01 mai 2015.

²GLAYMANN (D) : Les cinq hypothèses néoclassiques de la concurrence pure et parfaite, Université Paris XII, 2006, in http://dglaymann.com/IMG/pdf/5_hypotheses_CPP.pdf visité le 03 mai 2015.

³VUJSIC (M) : La concurrence imparfaite, janvier 2007, in http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Laconcurrence_imparfaite.pdf visité le 03 mai 2015

prix, ou qui s'entendent et qui se mettent d'accord sur les prix, les quantités et les délais.

Marché de concurrence oligopolistique marché caractérisé par un nombre relativement important de vendeurs dont chacun d'eux contrôle une part de marché relativement faible et qui proposent des produits qui sont des substituts rapprochés.

1.3.L'analyse du marché

L'étude de marché est un travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations permettant de mieux comprendre et connaître un marché, un public ou une offre, et ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing.

1.3.1.L'analyse du marché au sens étroit

Pour analyser un marché –au sens étroit-, nous devons déterminer sa taille, sa structure ainsi que les tendances d'évolution des ventes¹ :

a. La taille du marché et son évolution

Le marché est principalement représenté par le volume des échanges qui se donne par deux indicateurs qui sont les ventes en volume (quantité du produit échangées sur ce marché) et les ventes en valeur (le chiffre d'affaire réalisé), qui servent à comparer les performances réalisées dans un territoire donnée par rapport à un autre ou durant une période par rapport à une autre du même marché, Ou encore de comparer entre des marchés concurrents d'un territoire donné.

Les ventes en volume et en valeur sont souvent exprimées et analysées selon plusieurs périodes, c'est pourquoi elles doivent être mises en perspective dans le temps dans le but de comparer les évolutions entre périodes en calculant le taux de croissance des ventes en volume et en valeur, qui se donne par la formule suivante² :

$$\text{Taux de Croissance} = \frac{\text{Ventes en } T_1 - \text{Ventes en } T_0}{\text{Ventes en } T_0}$$

(Avec T_0 période initiale et T_1 période finale)

¹ BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S) , op cit, p 23

²Idem, p 24-32

L'analyse du taux de croissance permet à l'entreprise d'identifier la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve ainsi que les segments porteurs et déclinants, pour opérer les actions stratégiques appropriées

b. Mesurer les positions concurrentielles

L'analyse de l'évolution des ventes seule n'est pas suffisante, après avoir mesuré son marché, l'entreprise doit analyser sa position sur ce marché par rapport à ses concurrents.

De ce fait, l'entreprise doit analyser d'autres indicateurs notamment : la part de marché, la distribution numérique (DN) et la distribution en valeur (DV)¹

- La part de marché

Elle exprime le poids d'une entreprise par rapport aux ventes totales du marché, elle permet d'identifier le leader du marché, le challenger et les suiveurs, cependant, elle peut s'exprimer en volume ou en valeur :

La part de marché en volume	$= \frac{\text{Les ventes en volume de l'entreprise}}{\text{Les ventes en volume du marché}} \times 100$
La part de marché en valeur	$= \frac{\text{Les ventes en valeur de l'entreprise}}{\text{Les ventes en valeur du marché}} \times 100$

Ainsi une comparaison est possible entre la part de marché en volume et la part de marché en valeur, elle donne en effet une vision de la stratégie marketing de l'entreprise.

À titre d'exemple, si la part de marché de l'entreprise en valeur est supérieure à sa part de marché en volume, cela veut dire que l'entreprise adopte une politique d'écrouissage et propose des produits de haute gamme.

Cependant, et pour comparer les positions des différents acteurs du marché, nous pouvons calculer la part de marché relative au leader

La part de marché relative de L'entreprise	$= \frac{\text{Les ventes en volume de l'entreprise}}{\text{Les ventes en volume du marché}} \times 100$
---	--

¹ BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit p 32-40.

La distribution numérique et la distribution en valeur sont deux indicateurs de mesure de la distribution, qui rendent compte de l'accessibilité du produit de l'entreprise, ainsi leur analyse permet une compréhension plus fine des atouts des concurrents sur ce marché.

La distribution numérique est le pourcentage des magasins de l'univers étudié qui référencent le produit ou la marque sur la période étudiée¹, elle se donne par la formule suivante :

$$\text{La distribution Numérique DN} = \frac{\text{Nombre de magasins qui ont vendu la marque sur la période}}{\text{L'ensemble des magasins de l'univers étudié}} \times 100$$

Quant à la distribution en valeur, elle mesure le pourcentage des ventes totales de la catégorie de produit réalisé par les points de vente qui référencent la marque².

Autrement dit, c'est le chiffre d'affaires potentiel que la marque ou le produit peut atteindre par sa présence sur le marché, cet indicateur se calcule comme suit :

$$\text{La distribution DV en valeur} = \frac{\text{CA des magasins qui vendent la marque sur le marché de référence}}{\text{CA total du marché de référence dans l'univers étudié}} \times 100$$

La comparaison entre ces deux indicateurs nous renseigne sur à la stratégie de distribution de l'entreprise³, lorsque le rapport DV/DN est supérieur à 1, on considère que la marque est référencée dans des magasins à fort volumes de vente.

A contrario, si le rapport est inférieur à 1, la politique de référencement de l'entreprise est défailante.

c. Mesurer les comportements de consommation

Sur les marchés industriels, toute entreprise dispose d'un certain nombre de clients, qu'elle connaît et pour lesquels elle propose des offres très adaptées, contrairement aux marchés de grande consommation, le nombre des clients et le

¹LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D), op cit p 102

²Idem, p 102

³ Marketing stratégique : Distribution numérique et distribution valeur, in : <http://www.marketing-strategique.com/Distribution-Numerique-Distribution-Valeur.htm> visité le 10mai 2015

volume de production sont plus importants, et les entreprises ont moins de contacte avec les consommateurs, donc il n'est plus pertinent de décomposer la demande sur les marchés de grande consommation que sur les marchés industriels¹.

- Le marché selon le nombre d'acheteurs (NA) et les quantités achetées (QA)

Parmi les principaux indicateurs qui servent à connaître et mesurer le comportement de consommation, le taux de pénétration qui est le rapport entre le nombre d'acheteurs « consommateur actuels » et le nombre d'acheteurs potentiels, il permet d'évaluer la possibilité de croissance des marchés : plus ce taux est élevé et proche de 100, plus le marché est saturé et moins y a de possibilités de croissance.

$\text{Taux de Pénétration} = \frac{\text{Marché actuel (consommateurs actuels)}}{\text{Marché potentiel (consommateurs actuels+ non consommateurs relatifs)}} \times 100$
--

Pour ce qui est des produits durables (tels que l'électroménager), nous devons choisir comme base de calcul la possession effective du produit par les ménages, autrement dit, le taux de pénétration s'apparente dans ce cas là au taux d'équipement de la population étudiée à une période donnée.

$\text{Le taux d'équipement} = \frac{\text{Parc total installé}}{\text{la population totale de consommateurs potentiels}} \times 100$

Cependant, l'analyse des quantités moyenne (quantité achetée/nombre d'acheteurs) acheté par ménage permet de comparer les consommations annuelles moyennes et permettre ainsi d'étayer une analyse des tendances de consommation.

- Le marché selon les indices de consommation

Un autre outil qui permet de mesurer le comportement de consommation est l'indice de consommation qui sert à mieux analyser les habitudes de consommation d'un produits/marché.

L'indice de consommation moyen est de 100, un indice supérieur à 100 dénotera une surconsommation, alors qu'un indice inférieur à 100 indique une sous-

¹ BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit (p 40- 46)

consommation, la comparaison des indices de consommation des différentes zones permettra d'identifier les cibles de population représentant des potentiels de développement, ainsi que la comparaison des indices de consommation d'une période de l'année à ceux d'autres périodes, sur plusieurs années permettra d'identifier certains effets saisonniers du marché¹.

$$\text{Indice de Consommation} = \frac{\text{Consommation moyenne de la population étudiée}}{\text{Consommation moyenne de la population totale}} \times 100$$

1.3.2.L'analyse du marché au sens large

1.3.2.1.L'analyse PESTEL

Le macro environnement de l'entreprise englobe l'ensemble des facteurs que cette dernière ne peut contrôler mais auxquelles elle doit s'adapter.

Selon MARCHESNAY : « le Macro environnement est l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les choix majeurs de l'entreprise »².

L'analyse PESTEL permet de lister et classer d'une façon très méthodique les principaux éléments susceptibles d'influencer le devenir d'une entreprise et constituer des opportunités stratégiques à venir a savoir :

a. L'environnement économique

Contient les données relatives au système économique dans lequel l'entreprise évolue qui sont susceptibles d'affecter son activité ainsi que le pouvoir d'achat et la sensibilité des consommateurs aux prix.

Les principales données à analyser sont relatives à l'évolution du pouvoir d'achat qui dépend à la fois du revenu disponible et du niveau d'inflation, cependant, les dépenses de consommation sont également liées au crédit et à l'épargne.

On doit aussi analyser la structure des dépenses des ménages et son évolution en fonction de l'évolution du revenu³, selon A.ENGEL, lorsque le revenu augmente, la part des dépenses alimentaires diminue, celle consacrée au foyer reste stable et la part

¹BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit, p 44.

² Idem, p 54.

³KOTLER(P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : op cit, p 88

de tous les autres domaines progressent notamment le logement, la santé, la communication et loisirs.

On ne doit pas oublier d'analyser les données relatives à la conjoncture économique telles que le produit intérieur brut qui indique le niveau de production nationale, le taux d'intérêt et inflation et le taux de change qui peut influencer les résultats d'une entreprise de façon positive ou négative.

b. L'environnement politico légal

Cet environnement affecte directement les décisions de l'entreprise et notamment sur le plan commercial, les nouvelles réglementations peuvent créer des opportunités comme des menaces, Il englobe l'ensemble des relations existantes entre les entreprises et l'Etat qui peut décider d'intervenir en étendant son champ d'intervention et de régulation dans les domaines économique et social, ainsi de nouer des relations particulières avec les entreprises, comme elle peut se limiter à l'assurances des fonctions régaliennes.

Comme il renvoie aussi à la stabilité gouvernementale et aux contraintes réglementaires qui s'agissent principalement des textes législatifs, réglementaires ou administratifs, les normes sanitaires, de sécurité, anti-pollution, susceptibles de constituer une opportunité ou une contrainte pour l'entreprise¹.

Il englobe aussi les mesures protectionnistes mise en œuvre par l'Etat pour protéger l'économie ou un secteur précis, qui peuvent décourager les investisseurs étrangers.

Et enfin la politique fiscale du pays qui est un élément très important de l'environnement politico légal. Afin de conserver ou d'attirer les investissements, un Etat peut choisir d'adopter une politique fiscale avantageuse².

¹ Analyser votre marché : Facteurs internes et externes, in : <http://demeteretkotler.com/2012/09/25/analyser-marche-pestel/> consulté le 20 mai 2015

² BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S) , op cit, p83.

c. L'environnement Sociodémographique

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel : l'élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population qui est le réservoir de ses marchés, le responsable marketing doit s'intéresser aux données démographiques relatives à la distribution des individus dans la société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur niveau d'instruction, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion, ce qui contribue à la détermination de leurs comportements d'achat.

Ainsi que le rôle des individus dans la société, les tendances culturelles dominantes, la mobilité sociale ou géographique qui ont des conséquences directes sur la consommation de certains produits et/ou services.

Un autre élément s'ajoute à cet ensemble, celui de la prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation ce qui favorise l'émergence de certains marchés et produits, notamment bios.

d. L'environnement Technologique

Un autre élément très important à prendre en compte qui est le contexte technologique qui dépend de l'accélération du progrès technique est la fréquence de lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence des produits actuels.

Il renvoie aussi aux investissements public et privé en recherche et développement qui constitue un indicateur du niveau de compétitivité et de capacité à maintenir son avantage concurrentiel.

Nous devons aussi analyser la vitesse de transfert des technologies accentuée par le développement des technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire : la capacité à transformer une découverte de la recherche en une application industrielle directement intégrée à un processus économique, comme il renvoie aussi à la présence ou non des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : les services informatiques, les logiciels, le commerce

électronique, les médias électroniques, les médias sociaux, la télécommunication, les réseaux informatiques et le matériel informatique¹.

e. L'environnement écologique

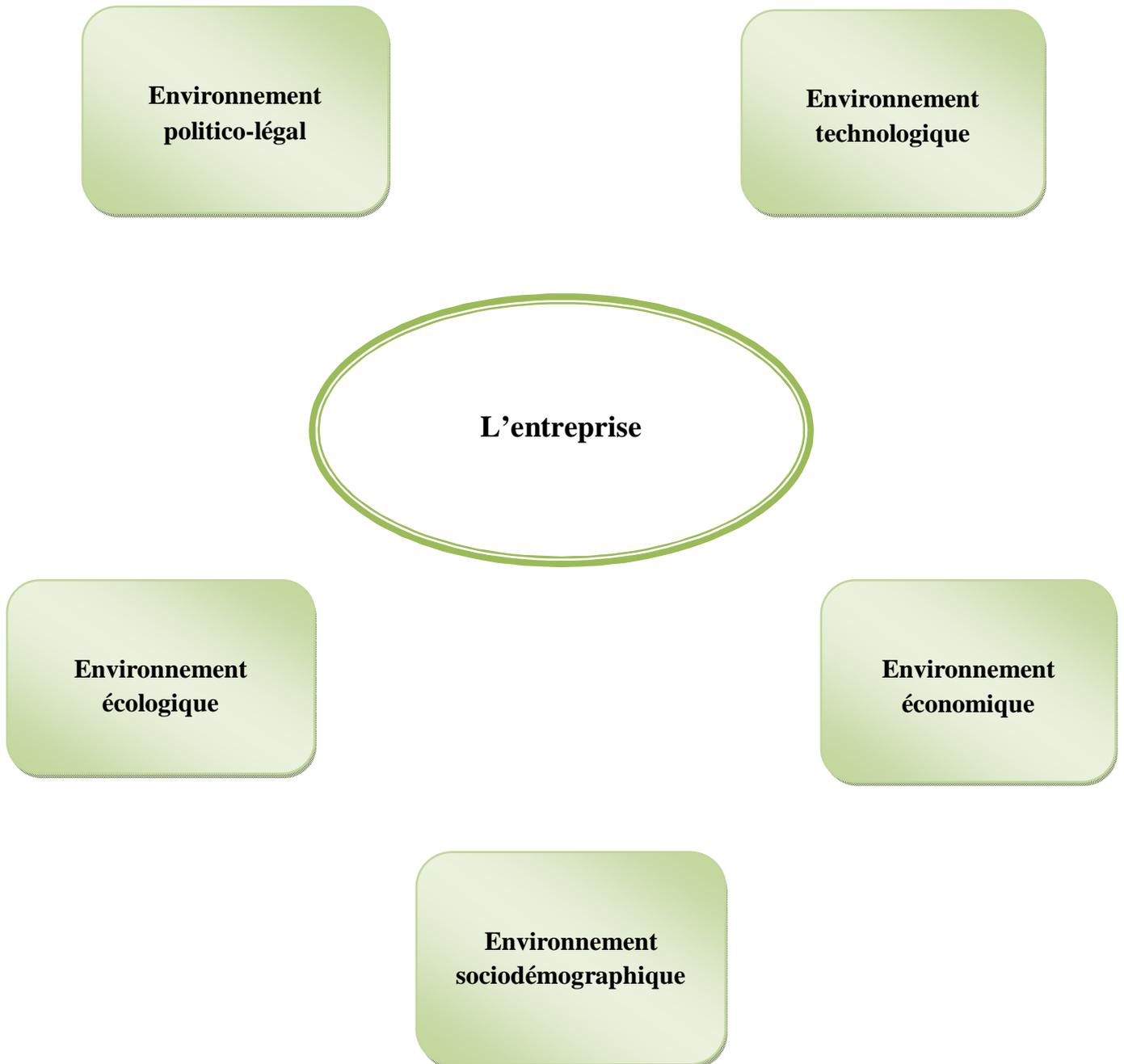
Il envoie aux Facteurs typiques marquant notre époque, rattachés à la prise de conscience environnementale, ces facteurs -souvent moins pris en compte par les entreprises- peuvent bien justifier par leurs présences des échecs.

Ces facteurs concernent principalement les catastrophes naturelles, qui - répétitivement sur le long terme et dans certaines zones à catastrophes- peuvent induire une instabilité sur le marché, à cela s'ajoute la météorologie qui peut réduire la portée d'une activité au sein d'un marché en impactant par exemple la logistique, à côté de la rareté des ressources pertinentes, les lois et réglementation pour la protection de l'environnement, plus ou moins contraignante, et en fin, la pollution environnementale, qui heurte directement la production primaire : c'est l'exemple des sols de la Chine qui sont devenus acides raison de l'utilisation excessive d'engrais et de fertilisants².

¹ BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit, p 82.

² Analyser votre marché : Facteurs internes et externes, in <http://demeteretkotler.com/2012/09/25/analyser-marche-pestel/> visité le 20 mai 2015.

Figure 04 : les composants du macro-environnement d'une entreprise



Source : réalisé par nous-mêmes.

1.3.2.2.L'analyse des forces concurrentielles

L'entreprise est soumise à la concurrence directe d'autres entreprises de son secteur, ainsi qu'à la pression d'autres acteurs qui sont ses partenaires sur les différents marchés aval et amont, et qui sont susceptibles de s'accaparer une partie du profit du secteur.

Nous parlons ici de l'environnement marchand de l'entreprise qui regroupe les concurrents, les fournisseurs, les clients, les entrants potentiels et les substituts,

Pour se maintenir ou de croître sur son secteur, l'entreprise doit comprendre la manière dont la concurrence s'exerce.

Selon DUBOIS : « La concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur un marché et satisfont les mêmes besoins des consommateurs »¹.

Le postulat de départ de ce modèle est que les organisations recherchent un avantage concurrentiel qui se mesure pour les entreprises privées par leur capacité à générer un profit ou pour l'entreprise publique à capter des ressources.

a. La rivalité entre firmes concurrentes

L'entreprise cherchera à limiter la concurrence exercée sur ses produits tout en essayant d'augmentant celle exercée sur les produits de ses concurrents, ainsi le degré de concurrence dans un secteur dépend de plusieurs paramètres notamment de la phase du cycle de vie de l'activité ; plus un secteur approche de la phase de déclin, plus la concurrence s'intensifie, elle dépend encore de la structure concurrentielle qui est fonction de la taille et du nombre des concurrents.

Le degré de différenciation des produits quant à lui, influence aussi le degré de la concurrence dans un secteur ; moins les produits sont différents, plus la concurrence est forte.

Enfin la présence ou non de barrières à la sortie du secteur pouvant empêcher les entreprises -défaillantes ou non- à sortir du secteur, ce qui augmente de plus en plus le nombre d'entreprises concurrentes et donc l'intensification de la concurrence².

¹ DUBOIS (P) et JOLIBERT (A) : Le Marketing, Fondements et pratique, ECONOMICA, Paris, 1992 p. 230

² BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit, p 56.

b. Le pouvoir de négociation des clients

Avant d'élaborer une stratégie, l'entreprise doit bien connaître ses clients ainsi que leurs besoins afin de pouvoir déterminer ceux auxquels elle va répondre et satisfaire, une fois l'entreprise a collecté suffisamment d'informations, elle va tenter de segmenter le marché selon des critères de segmentation en plusieurs segments , et choisira ainsi celui ou ceux qui vont constituer sa cible prioritaire.

Ainsi, selon le type de clients et les caractéristiques du jeu concurrentiel (concurrence parfaite, oligopole, monopole), l'entreprise exercera sur ces clients un pouvoir de négociation ou subira au contraire le pouvoir de négociation de ceux-ci.

Les clients d'une entreprise peuvent exercer une pression sur elle, le degré d'importance de cette pression dépend du nombre de clients, de leur degré de concentration géographique, des mouvements de regroupement, le degré d'importance et de régularité de leurs achats en volume et en valeur et surtout si les produits sont peu différenciés¹.

c. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

L'entreprise peut exercer une pression sur les fournisseurs, notamment dans cas de la sous-traitance où l'entreprise donneuse d'ordre exerce un pouvoir sur les sous-traitants. Le pouvoir de négociation de l'entreprise dépend aussi de sa taille, de l'importance et la fréquence d'achats, du nombre de fournisseurs potentiels ainsi que de l'existence de produits substitués.

Les entreprises tendent aujourd'hui à faire recours à un grand nombre de fournisseurs afin d'éviter le risque dépendre d'un seul.

Par contre, l'entreprise peut subir leur pression, en fonction de leur nombre, leurs tailles et la nature des produits et matières fournies. Les fournisseurs tendent à augmenter leur concentration ainsi que le degré de différenciation de leurs produits afin d'accroît les coûts de changement de fournisseur².

¹ BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S) , op cit, p 57.

² Etude de marché : Les fournisseurs, in <http://www.commentcreersonentreprise.fr/les-fournisseurs> consulté le 21 mai 2015

d. La menace des entrants potentiels

Cette menace dépend de l'importance des barrières à l'entrée, ces dernières renvoient aux caractéristiques d'un marché susceptibles de réduire la possibilité d'entrer sur ce marché et y réaliser des profits, il existe différents types de barrières à l'entrée à savoir¹ :

Les barrières financières : qui se résument en l'intensité capitalistique qui dépend de l'importance du capital initial nécessaire pour rentrer dans le secteur et investir, qui peut constituer un obstacle considérable pour les firmes qui désirent pénétrer le marché

Ainsi, **des barrières techniques :** Certaines activités nécessitent un savoir faire spécifique et des compétences technologique particulières pour pouvoir les exercer. De même, les entreprises pionnières peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières,

Les barrières commerciales notamment l'image de marque, qui est souvent déterminante pour fidéliser les clients, donc les entreprises désirant rentrer dans un secteur doivent investir des sommes considérables en publicité et en promotion afin de pouvoir faire face aux firmes déjà établies et qui jouissent d'une notoriété et d'une image de marque incontournable.

A ceux-ci s'ajoutent les économies d'échelles et les effets d'expérience des firmes déjà établies sur le marché, ainsi que l'accès aux canaux de distribution qui peut être aussi problématique pour un nouvel entrant qui doit consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent.

Et en fin, les **barrières légales, qui peuvent aussi bloquer l'accès a un marché**, résultantes de la réglementation sur l'autorisation d'activité dans un secteur, et pour l'accès à un marché étranger, les mesures protectionnistes et des barrières légales du pays d'accueil.

¹ CORBEL (P) : Barrières à l'entrée, Innovation & Propriété intellectuelle, in <http://www.innopi.fr/encyclopedie/barrieres.htm> , visité le 21 mai 2015.

e. La menace des produits de substitution

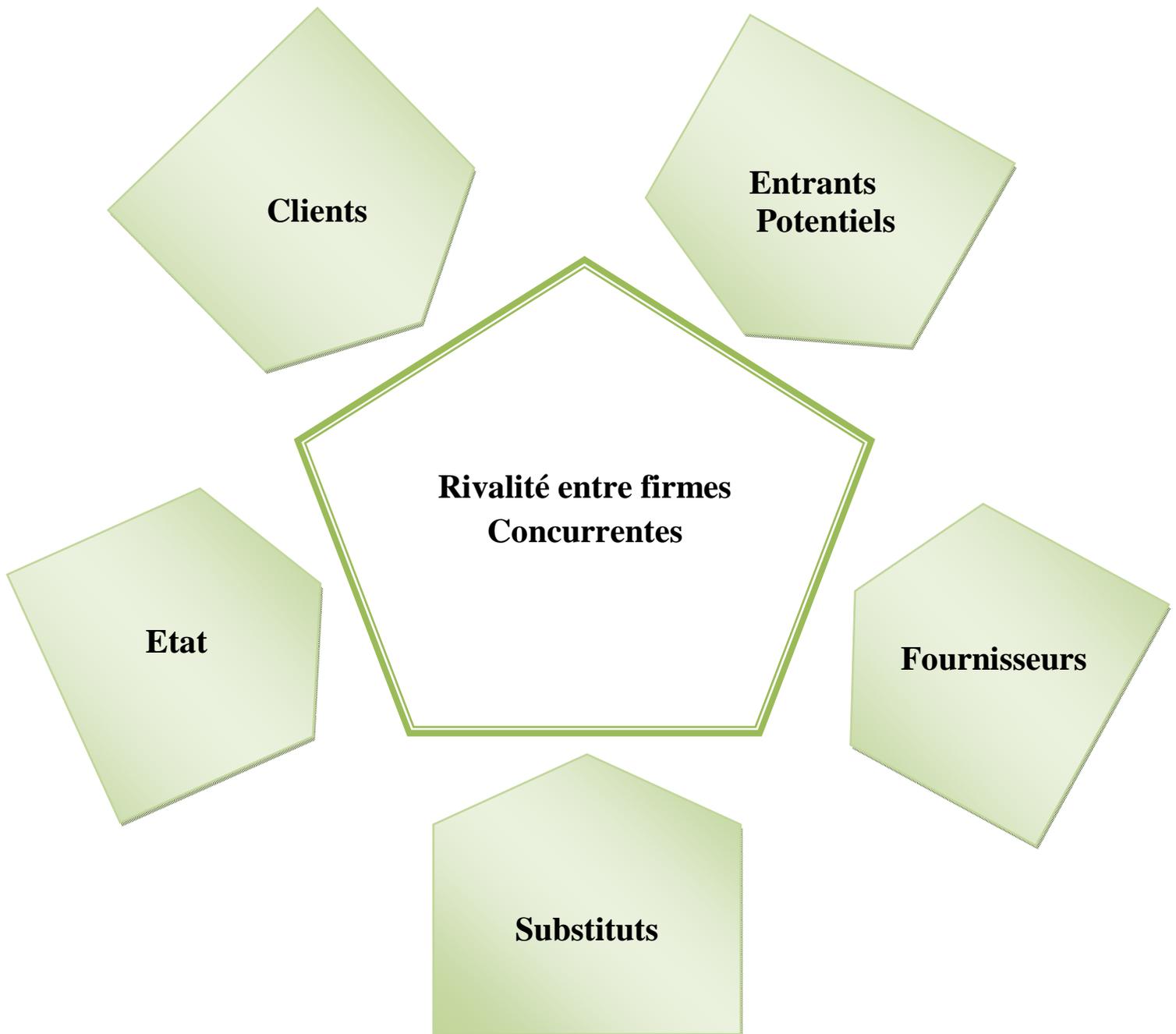
Du point de vue stratégique, l'apparition d'un produit de substitution est le plus grave car il peut remettre en cause l'existence de l'entreprise : les entreprises fabricant des produits de substitution ne font pas partie du marché principal de l'entreprise, mais ils peuvent représenter une alternative potentielle à ses offres existantes, donc le degré de cette menace dépend de la nature de la substitution parfaite ou partielle¹.

Cet outil d'analyse a négligé une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur qui est l'Etat. En effet, les entreprises au sein d'une industrie concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définies par l'Etat, c'est pourquoi il est plus pertinent de parler de l'analyse des 5+1 forces de M. PORTER.

Dans notre étude, et vu l'indisponibilité de statistiques exactes, complètes et récentes sur le marché des médicaments, indispensables pour calculer les différents indices et d'effectuer ainsi une analyse du marché au sens étroit, nous avons préféré d'opter pour une analyse de l'environnement PESTEL et des forces concurrentielles.

¹ MAYRHOFER (U) : Management stratégique, BREAL, Paris, 2014, p53

Figure 05 : les forces concurrentielles d'un marché



Source : adapté par nous-mêmes.

Section 02 : le diagnostic interne

Avant de mener un projet de développement d'une activité, une entreprise se doit de connaître son état interne, et pour cela, elle doit mener un diagnostic interne qui consiste à analyser ses différentes forces et faiblesses, ceci à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives, il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des ressources et des compétences.

1.La chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise, elle décompose l'organisation en maillons «fonctions» relatifs à deux types d'activités : les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de soutien permettant le bon fonctionnement des activités principales, ceci dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de la firme :elle constitue un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel ou pour découvrir les moyens d'en acquérir un et de le conserver.

Selon M.PORTER, la chaîne de valeur dissèque une entreprise en plusieurs activités stratégiquement importantes qui permettent de comprendre le mécanisme des coûts ainsi que les sources existantes et potentielles de différenciation. Alors une entreprise doit se doter d'un avantage concurrentiel en exécutant ces activités stratégiques à moindre coûts, ou mieux que ses concurrents¹.

Le modèle de la chaîne de valeur met l'accent sur des activités spécifiques auxquelles les stratégies commerciales des entreprises s'appliquent le mieux (M.PORTER, 1985), ainsi, il envisage l'entreprise comme une série ou une chaîne d'activités élémentaires qui ajoutent de la valeur aux produits ou aux services².

Selon FRERY (2000), au sein de la chaîne de valeur de la firme, la coordination inter fonctionnelle vise à permettre aux différentes fonctions de collaborer dans le but d'offrir une valeur supérieure au client ou de générer des économies supplémentaires³.

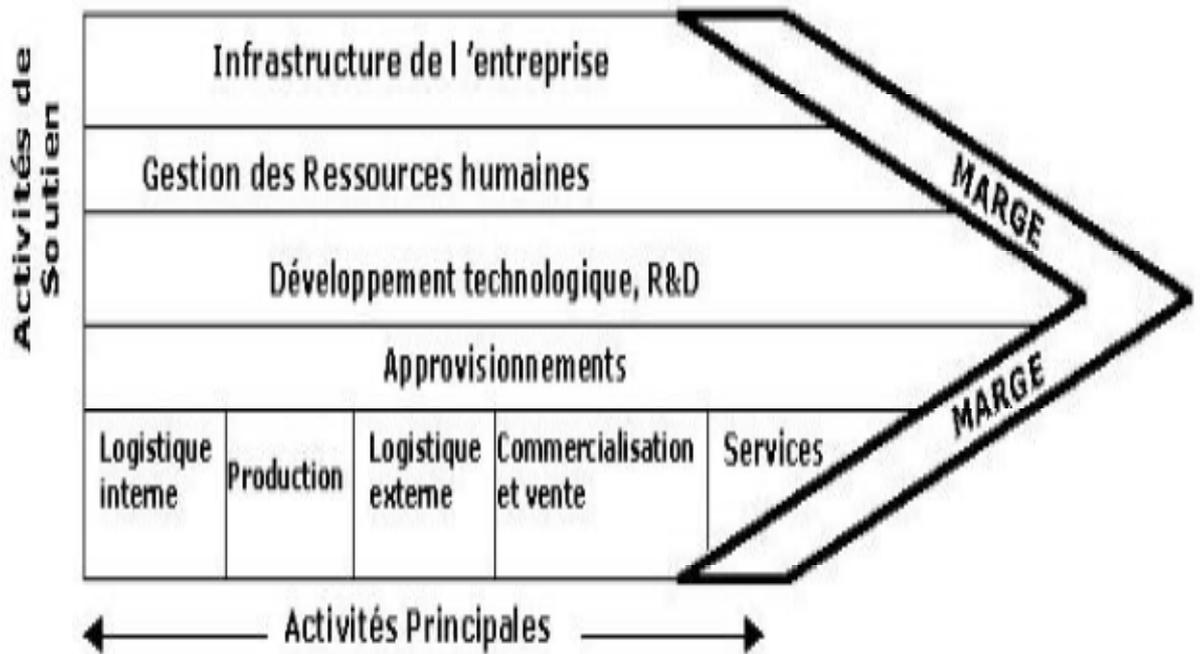
¹MEHRABIKOUSHKI (A) : Partage d'information dans la chaîne logistique, Evaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en œuvre entre les partenaires et des informations échangées , thèse de doctorat, Institut National des sciences appliquées de LYON, soutenue le 25/09/2008, p 21.

²LAUDON (L) et LAUDON (J) : Management des systèmes d'information, PEARSON EDUCATION, 11^{ème} édition, Paris, 2010, P 100.

³ BRULHART (F) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique, EYROLLES, Paris, 2009, 310 Pages.

Autrement dit, une chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un DAS ¹d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.

Figure 06 : la chaîne de valeur



Source : LAURE (M) et PERRET (G), op cit, p 29

L'analyse de la chaîne de valeur consiste à décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour comprendre leur impact sur le comportement des coûts et la différenciation, ce n'est qu'après avoir effectué cette analyse que la firme est en mesure de choisir une stratégie générique pour chaque produit et de choisir le positionnement concurrentiel qui convient à chaque produit, elle comprend des activités créatrices de valeur réparties en deux catégories :

¹ Domain d'activité stratégique : Sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière.

1.1. Les activités de base ou fonctions primaires

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. Elles permettent de créer un produit matériel ou de réaliser un service, de le vendre, de le délivrer au client final et d'en assurer le service après-vente.

a. La logistique d'approvisionnement (logistique entrante)

Comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports.

b. les Operations

Transforment la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests, la maintenance.

c. La logistique sortante

Traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison, la distribution au client final.

d. Le marketing et les ventes

Fonction chargée de la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète.

e. Les services

Permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange.

1.2. Les activités de soutien ou fonctions de support

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

a. L'infrastructure de l'entreprise

La direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.

b. Les ressources humaines

Qui agissent sur toutes les activités de base : le recrutement, la formation et la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions.

c. Le développement de la technologie

Fonction indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche & le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus entreprise.

d. Les achats

Le service approvisionnement est chargé des achats de matières premières, produits intermédiaires, composants, biens d'équipements ainsi que les biens de consommation, de la négociation des contrats avec les fournisseurs, les opérations de location des locaux et/ ou d'équipements.

2.L'approche ressources

Aujourd'hui, les ressources et compétences peuvent et doivent constituer une base ou un pilier pour l'élaboration et le choix d'une stratégie de l'entreprise, il est ainsi impératif d'identifier précisément celles qui distinguent l'entreprise, et susceptibles de lui apporter un avantage concurrentiel durable.

2.1.Conception des ressources

Du fait de la diversité des approches concernant les ressources, il était logique que les définitions de la ressource soient multiples :

Selon PENROSE « la ressource, est toute entité susceptible de fournir un flux de services, à partir d'un support interne ou externe aux pôles d'activité de l'entreprise». ¹

BARNEY (1986-1991), utilise une définition très large des ressources de la firme incluant tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme,

¹MAECHESNAY (M) : Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, Essai de praxéologie- Les éditions de l'ADREG, 2002, p 53

information et savoirs contrôlés par une firme qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité¹.

Le diagnostic des ressources permet de distinguer les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation : les ressources uniques, c'est-à-dire celles qui génèrent un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à imiter ou à reproduire.

2.2.La classification des ressources selon différents auteurs

PENROSE (1959) identifie deux types de ressources : les ressources physiques et les ressources humaines. Par contre, pour BARNEY (1991), il existe trois catégories de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain, et les ressources de capital organisationnel.

Quant à GRANT (1991), IL repère 06 catégories de ressources : les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques, et réputation.

ERIKSEN et MIKKELSEN (1996) quant à eux, identifient trois catégories de ressources : les ressources tangibles (le capital, les usines...), les ressources intangibles (comme les marques et les brevets), et la connaissance des produits et processus (peut être le fait d'individus ou être stockée sur des moyens physiques de communication)² à savoir :

a. Les ressources tangibles : sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise, cette catégorie comprend :

▪ Les ressources physiques

Elles sont liées aux possibilités de production et influence la position relative de l'organisation en termes de coût et de qualité. Elles comprennent en particulier les caractéristiques des équipements, des installations, des usines. On analyse chaque ressource en termes de taille, d'âge, de localisation et d'emplacement privilégié, d'évolution technique, de flexibilité.

▪ Les ressources financières

Elles incluent toutes les sources de financement à court terme et long terme, il s'agit en particulier d'étudier la capacité d'autofinancement de l'organisation, son endettement, la qualité de ses relations avec les apporteurs de fonds (actionnaire,

¹In BECHEKEUR (S) : Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit , mémoire de magister, FSECSG/UMMTO, soutenu le 04/07/2012, p 21

² Idem, p 43

banquier...). On s'intéresse non seulement aux ressources existantes mais aussi à leur capacité de mobilisation par l'organisation.

b. Les ressources intangibles : Elles sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel.

▪ **Les ressources humaines**

Au-delà de l'aspect quantitatif, il est nécessaire de prendre en compte la ressource intangible constitué par les différents savoirs, qualifications et savoir-faire du personnel. On va également apprécier son adaptabilité, sa motivation ou sa capacité d'innovation. Ses aspects qualitatifs résultent de la politique de gestion des ressources humaines mis en œuvre par l'organisation.

▪ **Les ressources technologiques**

Notamment les brevets et les autres sources d'innovations comme les investissements en recherche et développement doivent aussi être analysés en détail.

▪ **Les ressources organisationnelles**

Elles renvoient aux savoirs-faires de l'entreprise, la structure de l'entreprise et sa flexibilité.

▪ **Les ressources mercatiques**

Elles englobent la notoriété et l'image de marque de l'entreprise.

2.3. Les fondements de l'approche ressources

Depuis son émergence grâce aux travaux d'E.PENROSE (1959), la théorie des ressources n'a pas cessé d'alimenter la réflexion stratégique. L'intention de PENROSE était de changer la vision stratégique vis-à-vis des ressources organisationnelles.

Les principaux disciples de PENROSE, en l'occurrence BARNEY (1991), WERNERFELT (1984) et REMELT (1984), sont restés fidèles à cette ligne directrice, en focalisant dans leurs analyses de la concurrence, de la performance économique et de la création de valeur sur les ressources internes des entreprises¹.

Cette approche est considérée comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie, l'élément majeur et fondamental est le principe d'hétérogénéité des

¹ In AIT RAZOUK (A) : Gestion stratégique des ressources humaines ; recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie Rh et performance , thèse de Doctorat en sciences de gestion, université NANCY 2, soutenue le 05/12/2007.

firmes, même si elles appartiennent à une même industrie la firme n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/ marché, mais comme un portefeuille de ressources : ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède.

La rupture provient du fait que ce ne sont plus les conditions externes à l'entreprise qui déterminent sa stratégie mais l'inverse, l'avantage concurrentiel repose sur la capacité de la firme à valoriser des ressources, il faut donc chercher les sources de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme.

Le point de départ de toute formulation stratégique est de clarifier l'identité de l'entreprise et de déterminer son avantage concurrentiel, dans l'approche classique, l'entreprise cherche à identifier ses clients et les besoins qu'elle cherche à satisfaire, mais dans un contexte où les goûts des consommateurs évoluent très rapidement, il devient périlleux de bâtir la stratégie selon une orientation externe, laquelle ne peut garantir une formulation stratégique à long terme¹.

Quand l'environnement devient trop turbulent, les compétences et les ressources de l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise.

L'analyse stratégique a besoin de se fonder sur une base aussi permanente que possible, les ressources et compétences offrent un meilleur niveau de stabilité que les besoins des clients.

2.4.La perspective ressource based view

La ressource based view est un courant stratégique à part entière puisqu'il repose sur une identification des sources de l'avantage concurrentiel durable, alors que l'économie industrielle (et son principal représentant M.PORTER) se centre essentiellement sur les caractéristiques de l'industrie pour expliquer la performance des firmes, ce courant suggère que les différences de performance entre firmes s'expliquent plutôt par les ressources qu'elles détiennent².

Les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des firmes, tout au plus elles permettent aux firmes de réaliser des profits normaux : les profits durablement

¹ GRANDVAL (S), SOPARNOT (R) : Développer l'entreprise, VUIBERT, Paris, 2006,p 84.

² WARNIER (V) : Construire des compétences stratégiques, VUIBERT, Paris,2008, p 25

supérieurs de certaines entreprises ne peuvent être expliqués qu'en considérant les ressources des firmes et leur combinaison dans l'exploitation.

Au cours des dernières années, plusieurs recherches ont eu pour objectif d'évaluer l'origine de la performance des firmes bien que les résultats de ces recherches soient assez contrastés, il apparaît en tout cas évident que l'économie industrielle et la ressource based view (RBV) contribuent ensemble à l'expliquer la performance des firmes plus qu'elles ne s'opposent.

3.L'approche compétences

La compétitivité des entreprises est fondée aujourd'hui sur les compétences dont elle dispose, et ainsi la gestion des compétences peut être considérée comme un facteur clé de succès et un levier stratégique important pour l'entreprise.

3.1.La conception de compétence

Selon GUY LE BOTERF, la compétence est : « la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles, les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation, l'un ne va pas sans l'autre »¹.

ZARIFIAN, quant à lui définit la compétence comme «la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté»².

La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilités.

La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assurer.

¹ ANNICK COHEN, ANNETTE SOULIER : Manager par les compétences, LIAISONS, 2004, p 18

² BECHEKEUR Saïd, op cit, p 60.

3.2. La typologie des compétences

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

a. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont créées à travers une interaction continue des connaissances tacites et explicites¹, elles désignent l'efficacité des procédures de résolution de problème dans des domaines d'application spécifiés, la capacité à utiliser des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production, la maîtrise des méthodes de gestion, l'intelligence des marchés et de la demande.

b. Les compétences dynamiques

Les compétences dynamiques sont le résultat d'une somme de processus ou de routines dont le but intentionnel est d'adapter la firme à l'environnement et lui permettre d'exploiter des opportunités².

Au niveau de la firme, cela amène à distinguer des compétences pour réaliser certaines tâches ou activités, la capacité à faire évoluer et à transformer ces compétences de manière à les perfectionner et à les adapter aux évolutions de l'environnement ainsi la capacité à créer de la nouveauté et résoudre de nouveaux problèmes.

c. Les compétences spécifiques

Ce sont des compétences propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine³, l'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

¹ RAIMBOURO (P): Management stratégique, BREAL, France, 2007, P 29.

² HELMCHEN (T.B) et FRANCK (L) : La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques, n°35, 2011, page 89, in <http://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-89.htm>, consulté le 07/08/2015.

³ DIETRICH (A): Management des compétences, VUIBERT, Paris, 2010, P 36.

d. Les compétences collectives

La compétence collective constitue le cotexte et le résultat du processus d'apprentissage organisationnel¹.

Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles, elles se développent dans une organisation repensée, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire, elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leurs volontés de coopérer.

Elles sont néanmoins supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir : travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres, stimule les compétences de chacun et développe des capacités d'apprentissage, individuelles et collectives.

Afin de résoudre notre problématique, nous avons réalisé un diagnostic fonctionnel axé sur le service commercial de l'entreprise VECOPHARM, c'est pourquoi nous avons choisi de procéder par une analyse plutôt des ressources et compétences mais que nous avons adaptée aux spécificités de notre cas.

Section 3 : l'analyse Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces « la matrice SWOT »

Après avoir collecté les données sur l'environnement externe de l'entreprise ainsi que et les informations sur son environnement interne, il y a lieu d'établir la matrice SWOT qui est le point de départ des décisions qui impactent la stratégie marketing.

La matrice SWOT dont l'acronyme signifie (Strengths/Weakness and opportunities/thearts)², elle est classiquement représentée sous forme d'un tableau à quatre entrées: les opportunités et menaces clarifient les données de l'environnement externes, alors que les Forces et les Faiblesses synthétisent les données relatives a

¹ GUILHON (A) : La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », Université de la méditerranée, 2000, in <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2498-la-competece-collective-le-chainon-manquant-entre-la-strategie-et-la-gestion-des-ressources-humaines/download>, consulté le 28/07/2015.

² Forces, Faiblesses et Opportunités, Menaces.

l'environnement interne à l'entreprise, par rapport à un projet ou une action, autrement dit, elle propose une synthèse des variables nécessaires à prendre en compte pour mener à bien l'action de l'entreprise¹.

1. L'analyse de l'environnement interne

Une fois que le diagnostic interne qui permettra d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise en parallèle avec le projet ou l'action projetée est réalisé, il doit présenter l'ensemble des forces et des faiblesses de cette entreprise² :

a. L'Analyse des forces

L'analyse des forces consiste à recenser l'ensemble des facteurs internes à l'entreprise susceptibles de créer de la valeur, et lui permettent ainsi de mieux se positionner sur le marché par rapport aux différents acteurs tel que les clients, les fournisseurs et les concurrents.

b. L'Analyse des faiblesses

Nous devons aussi procéder à un recensement des faiblesses internes de l'entreprise qui renvoient aux limites, les défauts et non-compétence de l'entreprise qui empêcheront de parvenir au niveau du succès espéré.

2. L'analyse de l'environnement externe

L'analyse du marché au sens large comme au sens étroit permet de dresser un état précis de sa situation, et de détecter les capacités ou les difficultés de l'entreprise à s'insérer dans cet environnement³.

a. L'Analyse des opportunités

L'opportunité est un évènement favorable de l'environnement : c'est un avantage dont bénéficie l'entreprise dans un environnement, qui peut s'agir d'un avantage différentiel propre à l'entreprise, quand cette dernière dispose de compétences spécifiques lui permettant de saisir cette opportunité plus facilement que ses concurrents, ce qui va lui créer une situation favorable.

1 KROQERUS (M) et TSCHAPPELER (R) : Le livre des décisions : De Bourdieu au SWOT, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir, LEDUC.S, Paris 2012

2 MELOUX (T) : Analyse 360°, BOOKS ON DEMAND, Allemagne, 2008, in <https://books.google.dz/books?id=LXtLORd7kd4C&pg=PA141&dq=swot&hl=fr&sa=X&ved=0CE4Q6AEwCWoVChMI1djM8-mSxwIVB41yCh3KHAhj#v=onepage&q&f=false>, visité le 25 mai 2015.

3 BOULOCHER (V), FLAMBARD (S), JEAN (S), op cit, p87-101.

b. L'Analyse des menaces

Une menace est un élément défavorable de l'environnement : problèmes, obstacles ou limitations extérieures, susceptibles d'empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur, que l'entreprise doit éviter.

3. Synthèse et analyse des résultats de la matrice SWOT

La mise en perspective des forces et des faiblesses de l'organisation doit permettre d'avoir une vision de la capacité de l'entreprise à réagir face aux nouveaux enjeux qui s'offrent à elle.

En ce qui suit, nous allons proposer deux approches d'analyse d'une matrice SWOT qui sont l'approche globale et l'approche stratégique.¹

a. L'Approche globale

L'élaboration d'une matrice SWOT a pour but de s'appuyer sur l'analyse interne et l'analyse externe réalisées pour prendre des décisions stratégiques permettant à l'organisation de contrer les menaces et de saisir certaines opportunités de son environnement mais aussi d'améliorer son fonctionnement interne, elle doit donc permettre d'orienter la décision sur les domaines d'activités stratégiques (DAS) que cette organisation envisage d'abandonner, maintenir ou développer.

b. Les approches stratégiques

Elles sont au nombre de quatre et sont fonction de la situation de l'entreprise face à ses capacités internes et les facteurs externes de son environnement.

La stratégie d'attaque : elle consiste à utiliser les avantages que confère la situation actuelle par rapport au marché : une innovation, une qualité exceptionnelle du produit de l'entreprise, une organisation performante, des procédures de gestion bien rodées pour élargir ses parts de marchés et attaquer de nous nouveaux segments.

La stratégie d'ajustement : qui correspond à une situation de marché en perturbation à cause de l'apparition de nouvelles lois, d'une innovation, d'une crise, d'une réorientation des clients vers d'autres produits ou un changement brusque des

¹ DIEMER (A) : Economie d'entreprise, Partie III : La stratégie des entreprises, École Supérieure du Professorat et de l'Éducation, in <http://www.oekonomi.a.net/private/cours/diagnosticstrategique.pdf> consulté le 28 mai 2015.

besoins des clients, ce qui rend nécessaire un ajustement rapide de l'entreprise pour conserver sa place sur le marché.

La stratégie de défense : Dans cette situation l'entreprise doit faire face à des concurrents agressifs prêts à l'attaquer, donc elle doit surveiller son environnement et analyser rapidement les conséquences d'une modification de stratégie chez ses concurrents. Cette situation est due à des faiblesses permettant à ses concurrents de pouvoir saisir l'opportunité de conquérir ses marchés, l'entreprise doit agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et rechercher des opportunités pour rebondir.

La stratégie de survie : L'entreprise se trouve dans une situation difficile car elle a à la fois des faiblesses internes qui vont l'empêcher de réagir mais aussi des menaces de son environnement sans pour autant entrevoir des opportunités.

Dans cette situation elle devra apprendre à contourner les difficultés. Sa stratégie sera fortement influencée par l'environnement auquel elle devra se soumettre car dans ce cas, les opportunités seront inexistantes.

Conclusion

Le diagnostic stratégique permet à l'ensemble du personnel à réfléchir à la situation actuelle de l'entreprise et à son devenir, en mettant l'accent sur ses faiblesses ainsi que les menaces de l'environnement tout en leur permettant de voir aussi les forces de leur organisation et les opportunités offertes par l'environnement.

Il permet donc d'éclaircir la situation, et de construire la stratégie appropriée, tout en prenant conscience de l'impact des actions de l'entreprise et leurs répercussions, de ce fait, chaque employé pourra suivre l'évolution de la position de l'entreprise sur le marché et il en comprendra mieux le fonctionnement, ainsi sa motivation en sera renforcée.

Il joue le rôle d'un catalyseur et met l'ensemble du personnel dans une logique d'action.

L'application de cet outil sur le cas d'une entreprise comme VECOPHARM va nous permettre de dégager un certain nombre de résultats dans le chapitre suivant.

Chapitre III

Etude de cas de l'entreprise

VECOPHARM

Introduction

Le marché algérien des médicaments apparait comme un secteur d'une grande importance, il est d'une sensibilité particulière pour l'Etat Algérien raison de son poids économique et de son caractère social éminent.

Nous allons consacrer le présent chapitre à la présentation du marché ainsi que de l'entreprise de distribution VECOPHARM, par la suite, nous allons effectuer une analyse interne pour l'entreprise afin de pouvoir découvrir ses forces ainsi que ses faiblesses.

Cette analyse sera suivie d'une analyse externe du macro environnement englobant la composante économique, écologique, technologique, politico légale et sociodémographique et de l'environnement concurrentiel en étudiant la concurrence directe et indirecte, le pouvoir de négociation des clients ainsi que celui des fournisseurs, la menace des entrants potentiel et le pouvoir de l'Etat, ceci dans le but de détecter les opportunités et les menaces présentes sur ce marché

Ainsi, et à partir des résultats obtenus et à la lumière de nos acquis théorique dans le domaine, nous allons proposer à l'entreprise un ensemble de recommandations pour mieux booster ses ventes et améliorer sa position sur le marché.

Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique en Algérie

Le secteur pharmaceutique en Algérie accompagne l'évolution du système de soins, en s'adaptant à l'accroissement de la demande nationale en produits pharmaceutiques.

Selon le rapport sectoriel sur l'industrie pharmaceutique élaboré en 2011 par le ministère du Développement industriel et de la promotion de l'investissement, le taux d'accroissement du marché algérien du médicament s'élève annuellement à 10%¹.

1. Les acteurs du marché Algérien des médicaments

Le marché algérien des médicaments est caractérisé par la présence de quatre catégories d'acteurs relevant du secteur public et privé, et qui interviennent tout au long du circuit de production et de distribution du médicament.

Selon le ministère de la santé, de la population et de réforme hospitalière, le segment de production publique est représenté par l'entreprise publique SAIDAL, créée en 1982 et qui essaye aujourd'hui de diversifier sa production à travers des accords de partenariat avec des laboratoires étrangers².

Ainsi que l'Institut Pasteur d'Algérie (IPA) chargé de la Recherche dans les domaines de la microbiologie³, de la parasitologie⁴ et de l'immunologie⁵, de la production et la distribution de sérums⁶ et vaccins⁷ à usage humain et vétérinaire, et enfin la formation du personnel⁸ scientifique et technique, sa nomenclature est constituée de 20 produits, dont 09 vaccins du Programme Elargie de Vaccination (PEV)⁹, 07 vaccins hors PEV et 04 sérums¹.

¹ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement : rapport sectoriel n°01 ; l'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie, janvier 2011.

² Document interne: ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la pharmacie, 2013.

³ La microbiologie : une sous-discipline de la biologie consacrée à l'étude des micro-organismes

⁴ Parasitologie : une sous-discipline de la biologie consacrée à l'étude des parasites, de leurs hôtes et de leurs interactions mutuelles

⁵ Immunologie : branche de la biologie qui s'occupe de l'étude du système immunitaire, qui est un système biologique constitué d'un ensemble coordonné d'éléments de reconnaissance et de défense qui discrimine le « soi » du « non-soi »

⁶ Sérum : le liquide surnageant obtenu après coagulation et centrifugation du sang dans un tube « sec »,

⁷ Vaccin : c'est un médicament à visée préventive des maladies infectieuses

⁸ Institut Pasteur Algérie : Présentation, in <http://www.pasteur.dz/presentation.php?page=3>, consulté le 10 mai 2015

⁹ Le Programme élargi de vaccination (PEV) est un programme lancé par l'Organisation mondiale de la santé en 1974 dans le but de rendre les vaccins accessibles à tous les enfants dans le monde

Cependant, pour l'ensemble de la production nationale (secteur public et privé), elle représentait 36% du marché national en 2013 grâce à 61 usines publiques et privées de production de médicaments, ce taux que l'Etat envisage doubler d'ici la fin de l'an 2015 pour atteindre 70% avec l'aide des laboratoires étrangers afin de réduire la facture des importations et garantir une couverture sanitaire globale à moindre coûts².

Quant au segment de distribution de gros, il a été représenté par DIAGROMED qui, en 1997 a repris le réseau des anciennes entreprises publiques importatrices, avant d'être dissoute en 2009³.

Le segment distribution de détail est représenté par l'entreprise ENDIMED qui gérait un réseau de 920 officines publiques⁴ réparties à travers le territoire national fournissant gratuitement des médicaments financés par la caisse nationale d'assurance sociale « CNAS » aux démunis ou aux malades chroniques insolubles.

Cette entreprise était chargée de la commercialisation des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et cosmétiques, tout en assurant la disponibilité des médicaments vitaux indispensables aux malades chroniques, avant d'être dissoute en 2010, cependant, ses officines ont été cédées au profit de pharmaciens diplômés⁵.

Le président du syndicat national des pharmaciens d'officine (SNAPO) a déclaré en 2014 qu'il existe 9.130 pharmaciens d'officines privées à travers le pays⁶.

Quant à la Pharmacie centrale des hôpitaux « PCH » elle est d'un caractère industriel et commercial, c'est une institution publique étatique relevant du ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, qui a pour mission

¹ Rapport du ministère de santé de la population et la réforme hospitalière : POLITIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE, ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES, janvier 2014, page32.

² Agence Nationale de Développement de l'Investissement : Secteur de santé, in <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante> consulté le 16 mai 2015

³ R.N : Sidal récupère les structures de Digromed, quotidien L'EXPRESSION du 17 mars 2009 in <http://www.djazairss.com/fr/lexpression/61675> consulté le : 16 mai 2015

⁴ D.S/ Agence : Recommandations du SNAPO : vendre les 920 officines d'ENDIMED au dinar symbolique Quotidien l'EST REPUBLICAIN du 19 novembre 2014, in <http://www.lestrepublikain.com/actualite/item/18829-vendre-les-920-officines-d%E2%80%99endimed-au-dinar-symbolique> consulté le : 16 mai 2015

⁵ Gestion des pharmacies : l'ENDIMED passe du ministère de l'industrie à celui de la santé, in <http://www.algerie360.com/algerie/gestion-des-pharmacieslendimed-passe-du-ministere-de-lindustrie-a-celui-de-la-sante/> consulté le : 16 mai 2015

⁶ M. B : Le syndicat de l'ENDIMED répond au SNAPO : Polémique autour des pharmacies publiques, le quotidien d'Oran du 01 - 12 - 2014

d'approvisionner les hôpitaux de divers médicaments., elle compte quatre directions régionales, à savoir : Alger, Annaba, Oran et Biskra, elle fournit 1339 produits pharmaceutiques dont 823 médicaments et 516 consommables¹ destinés notamment aux hôpitaux, aux cliniques privées et d'autres institutions telles la Protection civile. Elle veille aussi à assurer une coordination et une rationalisation des programmes d'approvisionnement des hôpitaux publics².

Entre 1963 et 1990, ce secteur a été réservé pour l'État avant de le libérer à partir de 1991, permettant ainsi l'émergence d'opérateurs privés dans la production, l'importation et la distribution : au niveau de la production, on est passé d'un seul producteur en 1991 à plus de 55 en 2011³, dont 20 sont chargés uniquement du conditionnement.

Au niveau de l'importation des médicaments, il n'y avait aucun opérateur privé au début des années 1990, par contre ils sont passés à 4 en 1991 et à plus de 133 en 2011⁴.

Au niveau de la distribution en gros, le nombre de grossistes privés agréés (chargés de l'approvisionnement grossiste des différentes officines à travers le territoire national) est passé de 6 grossistes en 1991, à plus de 665 en 2013⁵.

Quant à la distribution en détail, le nombre d'officines pharmaceutiques agréées est passé de 3196 en 1991 à 9185 au 31 décembre 2013 à travers le territoire national⁶.

2. La demande de médicaments en Algérie

Les médicaments représentent le premier poste de dépenses dans le domaine de la santé en Algérie et un réel défi pour le système et les politiques de santé, raison de l'accroissement de l'offre de médicaments constituée par la production nationale et l'importation, et l'évolution de la demande de soins en général et celle des médicaments en particulier en raison de la transition épidémiologique et

¹ Rapport du ministère de santé de la population et la réforme hospitalière : POLITIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE, ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES, janvier 2014, page 32

² <http://www.djazairiess.com/fr/lemaghreb/20160> consulté le : 17 mai 2015

³ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement : rapport sectoriel n°01 ; l'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie, janvier 2011, p. 23.

⁴ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, op.cit.p.23.

⁵ Rapport du ministère de santé de la population et la réforme hospitalière : POLITIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE, ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES, janvier 2014, page 34.

⁶ Idem, page 35

démographique ainsi que l'amélioration de la prise en charge de certaines maladies, et d'autre part, l'assurance maladie.

Les besoins évoluent aujourd'hui vers des produits innovants plus coûteux tels que les anticancéreux, les insulines, les prothèses et matériel sophistiqué d'exploration : à titre d'exemple, en 2008, 18 % de la consommation de médicaments est liée aux troubles cardiologiques, 17% aux troubles métaboliques et digestifs, 15% aux médicaments anti-infectieux et 12 % au système nerveux central.

Ainsi, la consommation moyenne par algérien des médicaments (y compris les médicaments achetés et ceux distribués gratuitement) a été estimé à 14 USD en 1992, à 21,4 USD en 1995, 63 USD en 2000, pour atteindre 165 USD en 2006¹.

3. L'offre de médicaments en Algérie

L'offre de médicaments en Algérie croît avec une moyenne de plus de 10 % par an, occupant ainsi la troisième place au niveau africain.

L'Algérie est fortement dépendante du marché mondial du médicament, elle importe en moyenne 70 % des médicaments consommés.

Quant à la production nationale, selon le rapport de l'institut de perspective économique du monde méditerranéen élaboré en septembre 2013, elle est basée sur la production du générique et des formes pharmaceutiques essentiellement liquide, pâteuse et sèche simples qui ne satisfont qu'une partie timide des besoins, Il s'agit principalement des formes suivantes²/

- les formes liquides orales non stériles : sirops et suspensions buvables, produites par 16 unités dont 8 unités sont consacrées exclusivement à la fabrication de cette forme.
- les formes sèches orales : gélules, comprimés, poudres en sachets produites par 11 unités dont 4 unités sont spécialisées dans ces seules formes, 4 unités qui fabriquent à côté de cette forme la forme liquide orale non stérile et 3 autres unités plus polyvalents.

¹ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A):: Vers un marché maghrébin du médicament, rapport de l'institut de perspective économique du monde méditerranéen (IPIMED), septembre 2013, page19, sit in http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_March%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf consulté le 20 mai 2015.

²Idem, pages 18-21.

- les formes liquides non stériles à usage externe (antiseptiques) :¹ fabriqués par 10 unités dont 07 unités fabriquent seulement cette forme, et 03 unités fabriquent en plus de cette forme d'autres formes pâteuses à usage externe toujours.
- les formes pâteuses (Cataplasme, Crème, Emplâtres médicamenteux, Gel) produites par 6 unités de fabrication en association avec d'autres formes.
- les formes semi pâteuses (suppositoires) : produites par 5 unités de production dont 4 sont consacrées exclusivement à la fabrication de cette forme.
- les formes liquides stériles (injectables) : fabriquées par une seule unité de production qui n'est pas exclusive à la production de cette forme.
- les autres formes liquides stériles : produites par 5 producteurs, dont 3 pour solutés massifs² et 2 pour collyres (gouttes ophtalmiques).

SAIDAL accapare la grande part de production locale avec 39,8%, suivi de Sanofi Aventis avec 26 % et Pfizer 11,5 % des médicaments fabriqués en 2005.

Selon le rapport sectoriel établi par le ministère de l'industrie, de la petite et la moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement sur l'industrie pharmaceutique de janvier 2011, les principaux investisseurs du secteur en Algérie sont³ :

- 1- Le français SANOFI AVENTIS avec 13 % de parts de marché (320 millions \$ en 2009).
- 2- HIKMA PHARMA avec 164 863 013 dollars.
- 3- SAIDAL avec 149 187 464 dollars.
- 4- GSK avec 141 958 937 dollars.
- 5- NOVARTIS avec 129 138 999 dollars.
- 6- PFIZER avec 111 323 448 dollars.
- 7- Le danois NOVO NORDISK avec 85 264 536 dollars.
- 8- L'américain MSD avec 85 264 536 dollars.

¹ Antiseptique : un désinfectant à usage corporel ; une substance qui tue ou prévient la croissance des bactéries, des champignons et des virus sur les surfaces externes du corps

² Solutés massifs : plusieurs espèces chimiques), les espèces minoritaires sont appelées **solutés**. Ces espèces sont dissoutes par le solvant.

³http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf consulté le 20 mai 2015

9- Le français ROCHE avec 85 264 536 dollars.

10- ASTRAZENECA avec 85 264 536 dollars.

L'Etat vise à travers ses unités (opérateurs publics) et avec la collaboration des opérateurs privés à assurer la disponibilité des produits pharmaceutiques à travers tout le territoire national dans les établissements publics et privés de soins ainsi que dans les officines pharmaceutiques, mais malgré cela, l'Algérie connaît une énorme pénurie de médicaments». 310 produits sont en rupture de stock depuis le mois de janvier 2015, selon la liste établie par le syndicat national algérien des pharmaciens d'officines SNAPO¹.

¹S.A. : les professionnels tirent la sonnette d'alarme ; Médicaments : vers une grave pénurie, journal « Le soir d'Algérie » du 05 avril 2015, in <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/04/05/article.php?sid=176875&cid=2>, consulté le 20 mai 2015.

Section 2 : L'entreprise VECOPHARM

1. Présentation de l'entreprise¹

VECOPHARM est une société à responsabilité limitée (SARL), d'un capital social de 400 000 000,00 DA créée en 1992 par son fondateur, Mr TIBOURTINE MAKHLOUF, spécialisée dans la distribution, et l'importation des produits pharmaceutique.

Grâce à sa connaissance du marché et son organisation adaptée, VECOPHARM est l'un des leaders du secteur pharmaceutique en Algérie, elle jouit d'une notoriété, d'une force de vente et d'une excellente relation avec tous les acteurs du marché, basé géographiquement à ZERALDA, à 30 km à l'ouest d'Alger. Elle dispose de 3500 m² de dépôts dont 1800 m² pour les importations, ainsi que de 1500 m² de surface de stockage pour la distribution, et 200 m³ de stockage en froid.

VECOPHARM dispose aussi d'une flotte de 50 véhicules de livraison, et d'une équipe de plus de 150 salariés motivés, sérieux, dotés d'un savoir-faire et d'une expérience.

VECOPHARM a réussi à construire un réseau commercial dense et parfaitement adapté à la dispersion de la demande à travers :

- Un parc de véhicules important permettant la livraison à la clientèle dans les meilleurs délais.
- Un réseau important de fournisseurs locaux et étrangers permettant d'offrir aux clients une large gamme de produits et d'être présents sur plusieurs segments.
- Une longue expérience qui confère à l'entreprise une très bonne connaissance du marché.
- La stabilité des emplois et des formations en continu sont assurés aux employés de l'entreprise, ce qui lui permet d'avoir une force de vente professionnelle et expérimentée.
- L'amélioration continue de la qualité des prestations afin d'assurer la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.
- Une gestion opérationnelle est totalement informatisée.

¹ Le contenu de cette section est le résultat de notre enquête menée au sein de l'entreprise VECOPHARM

1.1. Les perspectives de VECOPHARM

Pour les perspectives de développement de l'entreprise, VECOPHARM compte installer prochainement une unité de production pharmaceutique afin d'étendre sa présence en amont de la filière pharmaceutique.

Elle veille aussi à l'amélioration de la performance qui est au cœur de sa stratégie de développement, basée essentiellement sur les valeurs suivantes : l'innovation, l'esprit d'équipe et la maîtrise des coûts.

VECOPHARM cherche à renforcer ses parts de marché à travers le recrutement de nouveaux Laboratoires pharmaceutiques en développant les segments de l'importation et de la production.

1.2. Les métiers de VECOPHARM

VECOPHARM est spécialisée dans la distribution, et l'importation des produits pharmaceutique :

Pour son activité d'importation, VECOPHARM collabore avec plus de 20 grands fournisseurs a l'instar de DR.SCHEFFLER, ASTRAZENECA, GUERBET, TABUK, JOHNSON&JOHNSON, MAYYOLI SPINDLER, MENARINI ainsi que LEO PHARMA, dans l'objectif d'offrir à ses clients les meilleurs produits aux coûts les plus réduits.

Quant à la distribution l'entreprise collabore avec plus de 35 fournisseurs locaux et étrangers tel que BIOPHARM, BIOCARE, EL KENDI, GSK, NOVONORDISK, SOMEDIAL, PFYZER, SAIDAL, SANDOZ et SANOFI, élargissant ainsi considérablement la gamme de produits proposés.

2. Présentation du département commercial

Le département commercial de l'entreprise VECOPHARM est composé de quatre services : Le service approvisionnement, service vente, service préparation et expédition et le service recouvrement.

2.1. Le service approvisionnement

Chargé des achats de l'entreprise et de la négociation avec les fournisseurs, il est composé de quatre employés qui s'occupent de la vérification régulière des stocks et la détermination des produits manquants, la prise de contact avec les fournisseurs et la passation des commandes et la désignation des produits accompagnant qui sont des produits à liquider.

Les fournisseurs envoient quotidiennement la liste des produits disponibles au service approvisionnement, qui, en fonctions du niveau des stocks déterminé dans un bon de commande, la nature et la quantité de médicaments à commander. Ainsi c'est à ce niveau-là qu'on décide si le médicament sera programmé en vente libre, ou vendu par quota :

Si le chargé d'achat arrive à acheter la totalité des produits manquants en quantités suffisantes, là, les produits seront programmés en vente libre, c'est-à-dire que par la suite, les clients auront la liberté de choisir la quantité à acheter.

Dans le cas où le fournisseur limite la quantité de médicament, c'est-à-dire que l'entreprise achète une quantité inférieure à la quantité requise, là le médicament sera vendu par quota, chaque client aura un quota selon son degré d'importance.

2.2. Le service vente

Composé de 24 vendeurs organisés en quatre équipes de ventes, chacune est contrôlée par un superviseur, à côté d'un directeur de ventes.

Les vendeurs ont pour mission la vente des médicaments : chaque vendeur prend en charge un nombre précis de clients avec lesquels travaillera quotidiennement, et pour ce faire, chaque vendeur est équipé d'un téléphone portable + un ordinateur doté du logiciel INTELLIX.

Chaque vendeur doit quotidiennement appeler ses clients pour leur proposer les nouveaux produits, les produits en quota, les informer sur les remises ainsi que de prendre les commandes.

Ils sont chargés aussi de la réception des réclamations des clients et l'élaboration de la fiche de réclamation qui sera ensuite transférée au service réclamations.

Quant aux superviseurs, leur mission est le contrôle, la gestion et la motivation de leurs équipes, ils sont chargés aussi de la vérification des stocks, la répartition des produits en quota sur chacun des vendeurs, et le suivi des ventes par vendeur.

Pour le responsable de vente, il est chargé du contrôle, la gestion et la motivation de toute l'équipe de vente, ainsi que l'élaboration et l'analyse des rapports de vente, et leur présentation au responsable hiérarchique.

2.3. Le service préparation/expédition

Ce service est chargé de la réception, le stockage et le déstockage des produits achetés auprès des fournisseurs : à l'arrivée de la commande, elle sera déchargée, vérifiée, enregistrée et stockée.

D'autre part, à la réception du bon de livraison du service vente, les préparateurs se chargent de la préparation de la commande conformément aux désignations du bon de livraison, ensuite, un contrôleur passe pour contrôler la conformité de la commande avant de l'emballer pour être enfin livrée au client, là encore une autre équipe intervient pour vérifier la conformité du bon de livraison à la facture.

Pour l'expédition, chaque livreur s'occupe de la livraison sur une zone géographique bien précise.

Il est à noter que le bureau de traitement des réclamations fait partie de ce service, il est chargé du traitement des réclamations des clients relatives à la non-conformité des produits reçus à la commande ou à des unités de produits endommagés.

2.4. Le service recouvrement

Il est composé de quatre employés dont un responsable du service, chacun d'entre eux est chargé du suivi des créances d'une équipe de vente. Ce service est chargé également de l'évaluation de la solvabilité des clients, par le biais d'une fiche de renseignements clients (annexe 1).

Les délais de paiement sont variables selon le chiffre d'affaire mensuel du client et le moyen de règlement utilisé (annexe 2).

Les moyens de subsistance acceptés par l'entreprise sont l'argent liquide (en espèce), chèque daté et encaissable et la traite (annexe 3).

Cependant, nous constatons une facilité dans le changement des modes de paiement par les clients.

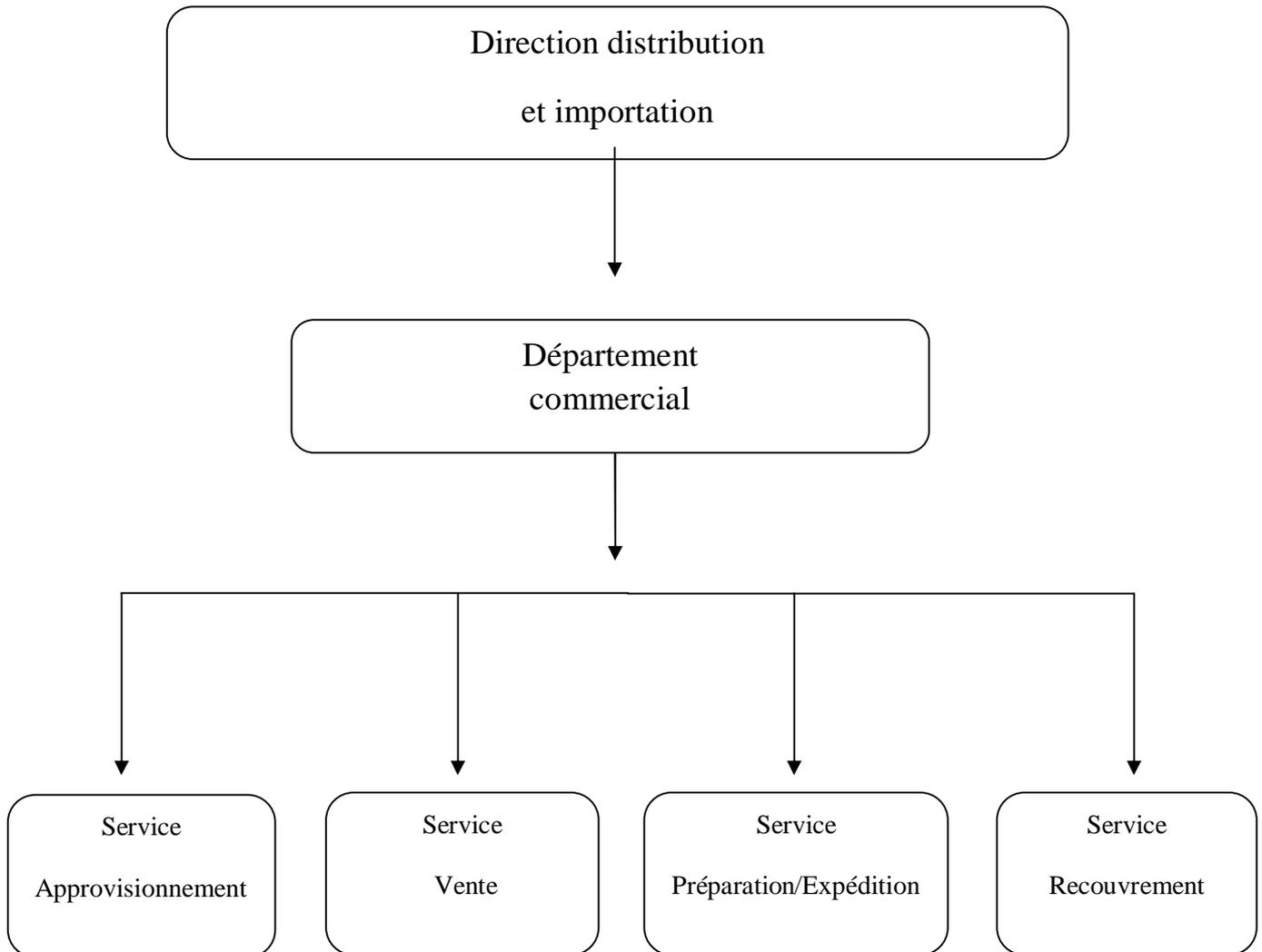
Il intervient auprès des clients en retard de paiement pour réévaluer leur situation et demander une régularisation : à un certain seuil, le client sera bloqué et ne pourra plus passer des commandes jusqu'à la régulation de sa situation et pour ce faire, les vendeurs mettent de la pression sur ces clients.

Le service recouvrement met en place la procédure juridique de recouvrement si les créanciers n'effectuent pas leurs paiements.

Et en fin, il veille au maintien d'un contact privilégié avec les créanciers¹.

¹ Agent du service recouvrement de l'entreprise VECOPHARM

Figure 07 : structure du département commercial



Source : VECOPHARM

Section 3 : Résultats du diagnostic commercial et marketing

1. L'analyse du marché algérien des médicaments

1.1. L'analyse PESTEL

1.1.1. La composante économique

Le marché Algérien des médicaments est estimé actuellement à plus de 3 Milliards USD, et qui connaît une croissance soutenue essentiellement par les importations qui ont passé à 1,60 milliard de dollars durant les huit premiers mois de l'année 2014, contre 1,27 milliards de dollars durant la même période de l'année 2013, soit une augmentation de 28%, représentant ainsi le deuxième poste de dépenses dans les biens de consommation après les céréales.

Cette augmentation est justifiée par la hausse des prix de certains médicaments produits encore sous brevets ainsi que la pénurie de médicament dont souffre l'Algérie¹.

Cependant, les nouvelles mesures imposées aux opérateurs pharmaceutiques d'investir dans la production locale, ainsi que l'interdiction d'importation de plus de 120 médicaments en 2012, correspondant aux spécialités produites localement permettront de réduire la facture d'importation des médicaments².

Quant à la production nationale, l'objectif de l'Algérie est de produire localement 70 % de sa consommation avec l'aide des laboratoires étrangers d'ici à la fin 2015, c'est pourquoi l'État a pris d'importantes mesures pour construire une industrie pharmaceutique solide par l'encouragement des investissements et la conclusion de partenariats industriels³.

Les infrastructures de production pharmaceutique sont passées de 44 unités en 2006, à près de 100 unités en 2011/2012, de tailles et technologie variables et la part de la production nationale de médicaments est passée de 27% en 2008 à près de 38% en

¹ B (I) : Dossier économique : Quel avenir pour les médicaments, quotidien Le-Courrier d'Algérie, N 3299 du 4 janvier 2014, in www.lecourrier-dalgerie.com/industrie-pharmaceutique-des-perspectives-et-des-defis/ visité le 26 mai 2015.

² Produits pharmaceutiques : recul des importations de plus de 10%, in <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers13/stat141213fr.pdf> consulté le 23 mai 2015.

³ Agence Nationale de Développement de l'Investissement : Secteur de santé, in : <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante>, consulté le 23 mai 2015

2011, tournés vers la fabrication du générique ce qui fait qu'elle est à faible valeur ajoutée¹.

Selon l'organisation mondiale de la santé, les dépenses totales consacrées à la santé pendant l'année 2013 en Algérie représentent 6.6% du PIB, ainsi, les dépenses en santé par habitant sont estimées à 778 \$², quant aux dépenses en médicaments seuls, elles sont estimées à 15 % du budget public.

Le marché algérien du médicament représente 0.2% du marché mondial pour l'ensemble importation/production, alors que la population algérienne représente 0,5 % de la population mondiale³.

Quant aux ventes en valeur, elles sont passées de 2,8 milliards de dollars en 2011 à plus de 3,5 milliards de dollars en 2015, cette croissance est due à plusieurs facteurs notamment l'augmentation de la couverture médicale et des dépenses de santé par habitant, la hausse des investissements dans la production locale et les infrastructures de santé ainsi que dans le secteur hospitalier et d'autre part, une pénétration plus importante des génériques⁴.

Le marché algérien des médicaments est un marché à fort potentiel de développement, selon une étude réalisée par l'union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP), les volumes de produits pharmaceutiques fabriqués localement peuvent être augmentés de manière substantielle en tenant compte seulement des capacités de production déjà en place ou en voie d'achèvement et avec le taux de croissance annuel de 10% en volume d'ici à 2015 pour atteindre 65 % du marché national⁵.

¹ Document interne : Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, Direction de la pharmacie

² L'Organisation Mondiale de la Santé : données statistiques sur l'Algérie, in <http://www.who.int/countries/dza/fr/> visité le 26 mai 2015.

³ B (I) : Dossier économique : Quel avenir pour les médicaments, quotidien Le-Courrier d'Algérie, N 3299 du 4 janvier 2014, sit in www.lecourrier-dalgerie.com/industrie-pharmaceutique-des-perspectives-et-des-defis/ visité le 26 mai 2015

⁴ Le marché algérien du médicament : un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir in https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjABahUKewj9kPPG75TGAhX0K9sKHVoVANE&url=http%3A%2F%2Fwww.fce.dz%2Findex.php%2Fplaidoyer%2Freflexions-et-analyses%3Fdownload%3D375%3Amarche-national-des-medicaments&ei=rm6AVf2GfTX7AbaqoCIDQ&usq=AFQjCNE0MUBSX-ciSPuIpXer_r9EWq3vRA, visité le 26 mai 2015, page 2.

⁵ Algérie-focus : La production algérienne de médicaments pourrait atteindre 65% du marché national en 2015, mis à jour le 05 décembre 2013, in : <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/12/la-production-algerienne-de-medicaments-pourrait-atteindre-65-du-marche-national-en-2015/> visité le 26 mai 2015.

Il représente un environnement économique favorable au producteur, le gouvernement algérien a pris des mesures de protection du marché interne pour favoriser au maximum le développement des capacités de la production nationale par le financement des investissements qui contribuent au développement de la production nationale, l'extension de l'exonération des droits de douane et de la TVA pour les équipements et les intrants de production ainsi que l'exonération de l'IBS pour les producteurs.¹

Par contre l'Algérie connaît actuellement une crise dû à la chute des prix des hydrocarbures, ce qui induit l'augmentation des prix des médicaments importés et l'affaiblissement du pouvoir d'achat des algériens, malgré cela, cette crise a un effet positif sur la favorisation de la consommation du médicament générique.

Tableau 6: opportunités et menaces de l'environnement économique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Marché en pleine croissance (en volume et en valeur).et a fort potentiel de développement. - L'augmentation des dépenses en santé. - l'augmentation de la couverture sociale - l'amélioration du pouvoir d'achat des algériens. - La hausse des prix de certains médicaments princeps. - La forte marge du générique – favorisé actuellement par l'Etat- 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte de crise économique - pénurie de certains médicaments.

Source : réalisé par nous-mêmes.

¹ Le marché algérien du médicament : un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir in https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0COCIQFjABahUKEwj9kPPG75TGAhX0K9sKHVoVANE&url=http%3A%2F%2Fwww.fce.dz%2Findex.php%2Fplaidoyer%2Freflexions-et-analyses%3Fdownload%3D375%3Amarche-national-des-medicaments&ei=rm6AVf2GfTX7AbaqoCIDQ&usg=AFQjCNE0MUBSX-ciSPuIpXer_r9EWq3vRA, visité le 26 mai 2015, pages 4-7

1.1.2. La composante sociodémographique :

a. L'évolution de la population

Selon l'office national des statistiques, la population Algérienne a atteint 39,5 millions d'habitants au 1er janvier 2015. L'accroissement naturel de la population a presque doublé sur les quinze dernières années passant de 449 000 à 840.000 entre 2000 et 2014, cet accroissement est essentiellement lié à l'évolution de la natalité : entre 1970 et 2010, les naissances ont presque doublé alors que les décès sont pratiquement stables, ce qui induit un excédent important de population.

D'autre part, l'espérance de vie à la naissance a connu une grande amélioration en passant de 52,6 ans en 1970 à 75,7 actuellement.

Ainsi, et si ce rythme de croissance de l'année 2014 devait se maintenir, la population résidente totale atteindrait 40,4 millions au 1er janvier 2016¹.

L'Algérie est actuellement en phase de transition aussi bien démographique qu'épidémiologique avec la disparition de certaines maladies transmissibles et l'apparition de nouvelles maladies telles que l'hypertension artérielle et le diabète.

Ainsi, le taux de mortalité n'a guère varié de façon notable (environ 4,5‰) et ce depuis le début des années 1970, Il en est de même pour les causes des décès : les maladies cardiovasculaires viennent en premier avec un taux de 26,1 % suivies des affections périnatales (13,5%), les cancers (9,5%) et les traumatismes (8,6%)².

b. Structure de la population

L'évolution de la population algérienne entre 2013 et 2014 est marquée par une progression de la part de la population âgée de moins de cinq ans qui est passée de 11,4% en 2013 à 11,6% en 2014, Quant à la population âgée de 05 à 15 ans, elle a passé de 28,1 % à 28,4% durant la même période.

La part des personnes âgées de 60 ans et plus a passé de 8,3% à 8,5% entre 2013 et 2014.

¹ Agence Nationale de Développement de l'Investissement : Démographie Algérienne 2014, in <http://www.andi.dz/PDF/demographie/D%C3%A9mographie%20alg%C3%A9rienne%202014.pdf> visité le 29 mai 2015, page 1

² Agence Nationale de Développement de l'Investissement : Démographie Algérienne 2014, op cit, page 2.

Pour la population en âge d'activité de 15 à 59 ans, elle a enregistré une régression, passant ainsi de 64,0% à 63,6%, entre 2012 et 2013, pour atteindre 63,1% en 2014¹.

c. Système de sante algérien

L'offre de soins en Algérie est encore non maîtrisée en raison du dualisme secteur public/secteur privé au détriment de la coordination et de la complémentarité.

Par ailleurs, concernant les ressources humaines, en plus d'être insuffisantes, elles sont mal réparties dans le territoire national : la majorité des médecins et particulièrement des spécialistes se trouvent dans les grandes villes du Nord de l'Algérie : les médecins affectés ailleurs, notamment au Sud, regagnent le Nord dès la fin de leurs contrats zonal et s'y installent à titre privé².

Tableau7 : opportunités et menaces de l'environnement sociodémographique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - accroissement de la population - amélioration de l'espérance de vie et augmentation de la proportion des personnes âgées - le mode de vie actuel qui favorise la propagation des maladies 	<ul style="list-style-type: none"> - offre de soins peu maitrisée

Source : réalisé par nous-mêmes.

1.1.3.La composante politico-légale

Le marché algérien des médicaments est un marché est très réglementé en raison d'impératifs liés à la protection et à la préservation de la santé publique.

La réglementation algérienne appliquée au domaine des produits pharmaceutiques à usage humain s'est relativement développée au cours de ces

¹ Agence Nationale de Développement de l'Investissement : Démographie Algérienne 2014, op cit, page2.

² BRAHMIA (B) : Une gestion non maîtrisée, L'approvisionnement en médicaments du système de santé algérien, quotidien El Watan du 03 novembre 2010, in <http://www.djazairress.com/fr/elwatan/297423> consulté le 29 mai 2015

dernières années, mais elle souffre d'insuffisances dans son ancrage législatif à cause de ses dispositions considérées depuis longtemps comme obsolète.

Selon le rapport de l'institut de perspective économique du monde méditerranéen élaboré en septembre 2013, Suite aux changements profonds intervenus depuis le début des années 1990, avec l'initiation d'un processus d'ouverture du secteur de la pharmacie étendu en direction du capital privé tant national qu'étranger, d'importantes mesures d'organisation sur l'enregistrement, la détermination du prix, l'encouragement du générique et la protection de la production nationale, ont été prises, mais qui ont eu des répercussions négatives sur la cohérence de la réglementation, sur sa transparence et les conditions de sa mise en œuvre¹.

1.1.3.1.L'enregistrement et l'autorisation de mise du médicament sur le marché

Les produits pharmaceutiques destinés à la mise sur le marché sont soumis à l'enregistrement qui constitue le point d'entrée de toute l'architecture réglementaire qui régit le médicament avant d'être prescrit, vendu ou administré en Algérie.

Pour ce faire, ces médicaments sont évalués par le ministère et expertisés par le Laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (LNCP), l'autorisation de mise sur le marché sera délivrée au nom du laboratoire fabricant.

Le décret 92-284 du 6 juillet 1992 (ANNEXE 05) et ses textes modificatifs prévoient l'ensemble des étapes de l'enregistrement d'un produit, les délais de traitement du dossier, la traçabilité des différentes étapes de son traitement, les délais de réponse aux demandeurs, la maîtrise des phases d'expertises, le suivi et de l'information sur les décisions prises, ainsi que les conditions dans lesquelles les décisions prises sont administrées, dans le respect des objectifs de la politique de santé publique².

¹ ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A): Vers un marché maghrébin du médicament, rapport de l'institut de perspective économique du monde méditerranéen (IPIMED), septembre 2013, page16, sit in http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_March%C3%A9MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf.

² Idem

1.1.3.2. Le contrôle de la qualité

Trois décrets ont été adoptés en 1992, 1993 et 1996 relatifs au contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques. :

- le décret exécutif 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés (ANNEXE 06), organise les modalités d'exécution de l'obligation légale, pour les producteurs, importateurs ou distributeurs, de même que pour les services de l'État de s'assurer de la qualité et de la conformité des produits qu'ils mettent sur le marché.

- le décret exécutif 93-140 du 14 juin 1993 portant création, organisation et fonctionnement du laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (ANNEXE 07): cet organisme public assure une mission de régulation de l'ensemble du marché du médicament, ainsi, aucun produit pharmaceutique ne peut être mis sur le marché sans avoir obtenu son contrôle préalable.

- le décret exécutif 96-355 du 19 octobre 1996 portant création, organisation et fonctionnement du réseau des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité (ANNEXE 08), qui regroupe les laboratoires mis sur pied au niveau de nombreux départements ministériels et qui vise à renforcer les capacités d'analyse et de contrôle de la qualité au niveau national¹.

1.1.3.3. L'encadrement des importations

Le médicament est l'un des produits de grande consommation qui fond l'objet d'une autorisation administrative préalable à l'importation.

L'ordonnance 03-04 du 19 juillet 2003 (ANNEXE 09) a donné une base juridique aux mesures d'encadrement des importations qui ont été mises en place au fur et à mesure par l'administration sanitaire depuis les années 90 :

Nous distinguons trois catégories de mesures :

- celles qui visent le contrôle pur et simple des opérations d'importation,
- celles ciblant un objectif beaucoup plus qualitatif de développement des produits génériques sur le marché algérien

¹ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A): op cit, page17.

- celles qui visent la protection de la production nationale, (exemple : interdiction d'importations de médicaments princeps qui ont au moins trois génériques fabriqués localement)¹.

1.1.3.4.L'encadrement de la distribution

Cette activité est régie par le Décret 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 ou de distribution de produits pharmaceutiques (ANNEXE 10).

1.1.3.5.Le développement du médicament générique

Vu le poids extrêmement élevé des importations dans la consommation nationale en Algérie, l'encouragement du générique se concrétise d'abord à travers le système de régulation des importations, ainsi, trois types de mesures affectant les importations de médicaments ont été mises en place par le gouvernement algérien:

- L'enregistrement d'un princeps ne sera autorisé qu'en l'absence d'un médicament générique et dans les limites d'un surcoût éventuel par rapport au tarif de référence pour la DCI (dénomination commune internationale) se situant au maximum à 25 %.

- La fabrication locale des princeps sous leur forme générique est encouragée et facilitée par les autorités publiques, ainsi ces produits fabriqués localement ne seront plus autorisés à l'importation.

- La production locale de médicaments fait l'objet d'un soutien clair de la part des autorités à travers une exonération explicite des droits et taxes sur les intrants et la mise en place d'un tarif de référence avantageux pour le remboursement.²

¹ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A): op cit, page 18.

² Idem

1.1.3.6. La politique publique

Les médicaments bénéficient d'une exonération de droit de douane et de TVA à l'importation sur les intrants et matières destinées à la fabrication locale favorisant ainsi son développement, par contre, la gestion de ce système est soumise à des contrôles méticuleux et lourds par le ministère de la Santé de la population et de la réforme hospitalière, la douane et le Fisc.

Tableau8 : opportunités et menaces de l'environnement politico-légal

Opportunités	Menaces
- L'encouragement du générique	- marché très réglementé - mesures strictes pour l'encadrement des importations.

Source : réalisé par nous-mêmes

1.1.4. La composante technologique

La nature et la portée de la recherche et du développement pharmaceutiques varient naturellement en fonction des problèmes sanitaires, des intérêts et des moyens propres ainsi que des défis et des opportunités présentes, parlant du cas Algérien, nous constatons un faible taux de dépôt de brevets (premier dépôt en 2005). Jusqu'au mois d'avril 2010, l'Institut national algérien de la propriété industrielle a enregistré 181 dépôts de demandes de brevets dont 98 concernant les médicaments, ce faible taux est principalement dû à la méconnaissance du système des brevets d'invention et des procédures de protection des brevets en Algérie¹.

Passant à la recherche scientifique en Algérie, le premier constat à faire est l'absence totale d'entreprises publiques et privées dans l'activité de la recherche ce qui explique l'absence des innovations technologiques.

¹ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A), op cit, page23.

Le deuxième est que le problème de la recherche en Algérie ne réside pas dans l'allocation des moyens, mais dans l'élaboration d'une vraie politique nationale d'innovation qui mette en interaction les différents acteurs concernés.

La recherche en Algérie souffre aussi de l'absence de volonté collective, de communication entre les chercheurs, du sens du travail en équipe, de relations entre l'université et les centres de recherche, entre les centres de recherche et l'industrie et entre les structures officielles et les chercheurs.

Quant à la publication scientifique qui est considérée comme un indicateur de mesure, qualitatif et quantitatif de l'activité de recherche et développement et l'un des moyens de la valorisation des innovations, l'Algérie a enregistré quelques progrès ces dernières années, mais avec un taux de publications incomparable à celui des autres pays.

Parlons de l'innovation dans les entreprises, même si l'appellation est usitée, la structure R&D est inexistante, on trouve souvent d'autres entités sous forme de laboratoire, centre ou bureau d'étude, qui ont pour mission principale, la réalisation de tests de conformité et le contrôle qualité.

Le secteur pharmaceutique connaît un bouleversement au niveau des technologies de recherche surtout avec l'arrivée des biotechnologies, la conception des médicaments dans les pays développés est passée d'une technologie issue de l'industrie chimique à des technologies nouvelles fondées sur le développement des biotechnologies.

Cependant- en Algérie- ces entités réalisent souvent des activités débouchant sur des modifications/améliorations, d'ailleurs pour la quasi-totalité des entreprises, les innovations réalisées sont incrémentales qui portent sur l'amélioration du goût, du conditionnement ou de la présentation du produit. L'innovation technologique est absente, de ce fait, et pour répondre aux nouveaux besoins en produits innovants, le gouvernement algérien a décidé d'entreprendre un vaste projet de création d'un pôle biotechnologique comprenant des sites de production et de R&D , le pilotage de ce projet démarre avec le soutien à la fois de grandes entreprises et de pôles académiques américains ainsi que de certaines grandes entreprises européennes, il revêt un défi en

termes de développement de nouvelles formations, de compétences et de savoir-faire scientifiques.

A côté de ça, l'Algérie fait recours à la coopération technique avec les pays développés, dans les domaines de l'évaluation des médicaments, l'échanges d'informations techniques et scientifiques, la notification des effets indésirables des médicaments, l'assurance de la qualité et collaboration entre laboratoire de contrôle de la qualité, régionaux et autres, Pharmacopées et normes régionales de référence, l'inspection des usines de produits pharmaceutiques, Transferts et production de technologies, Recherche et développement, la formation des personnels, les études sur l'utilisation et l'évaluation des médicaments, l'informatisation de l'information en matière de réglementation pharmaceutique et enfin les situation d'urgence.¹

Tableau9 : opportunités et menaces de l'environnement technologique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. - Développement des biotechnologies - Coopération avec les pays développés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'unités nationales pour la recherche et développement. - Faible taux de publication scientifique nationale

Source : réalisé par nous-mêmes

1.1.5. La composante écologique

Vu la nature de l'activité de l'entreprise VECOPHARM, cette composante du macro environnement n'a pas d'impact significatif sur l'activité de distribution de médicaments.

¹ <http://www.and.s.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#130> consulté le 12 juin 2015

1.2.L'analyse des forces concurrentielles (5+1)

Il s'agit des cinq forces de M.PORTER plus l'Etat comme une sixième force.

1.2.1.La concurrence directe

Actuellement, le secteur de distribution des médicaments est caractérisé par une concurrence intense raison du nombre importants de distributeurs qui dépasse 665 grossistes agréés en médicaments (2013), selon le rapport du ministère de santé de la population et de la réforme hospitalière établie en janvier 2014¹, Plus de 67% d'entre eux sont implantés dans 4 wilayas à savoir Alger, Constantine, Sétif et Oran, alors que 9 wilayas du sud du pays, ne disposent d'aucun distributeur².

Selon M.BELAMBRI, président du Syndicat national algérien des pharmaciens d'officine (SNAPO), il existe sur le marché Algérien un nombre important d'opérateurs qui cumulent les deux activités d'importation et celle de distribution ce qui induit des situations de dominance, de monopole et d'exclusivité, et par conséquence, une toute petite tension sur n'importe quel produit provoque des pénuries sur le marché³.

Les principaux opérateurs « importateurs distributeurs » dominant le marché sont au nombre de quatre qui occupent plus de 89 % du marché de la distribution de médicaments en Algérie, soit plus de 8250 pharmacies d'officine, et qui sont : HYDRAPHARM, SOMEPHARM, PIOPURE et VECOPHARM.

HYDRAPHARM : actuellement leader du marché de distribution de médicaments c'est un groupe algérien privé créé en 1996 à partir d'une S.A.R.L et restructuré en S.P.A en 2008, spécialisée dans la distribution et la répartition des produits pharmaceutiques en direction des officines pharmaceutiques.

La direction générale est située à Beni Messous, wilaya d'Alger, ainsi, des filiales sont implantées dans plusieurs wilayas a savoir : ABC MED à Tizi-Ouzou,

¹ Rapport du ministère de santé de la population et la réforme hospitalière : POLITIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE, ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES, janvier 2014, page 34

² BENARAB (N) : enquête ; vente concomitante des médicaments, magazine l'éco n° 49 du 1er au 15 mai 2012, page 38

³ BENARAB (N) op.cit pages 40-41.

AT PHARMA à Alger, CARPE DIEM à Alger, Oran et à Constantine, ABC COS à Alger, DEF MED à Ain Defla, GH MED à Sétif et MED IJK | Sidi Bel Abbes¹.

A partir de 2006, le groupe a commencé à investir dans l'importation et la distribution de produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et de cosmétiques au profit de grossistes répartiteurs, il compte dans son portefeuille 2 750 officines pharmaceutiques, 73 grossistes-répartiteurs, 58 cliniques privées et cabinets médicaux, 31 centres spécialisés (imagerie médicale, hémodialyse et analyse médicale), 26 sociétés économiques publiques et privées.

SOMEPHARM : filiale du groupe des laboratoires FRATER-RAZES spécialisée dans la distribution de médicaments située à Oued el karma, Saoula, wilaya d'Alger qui occupe actuellement la deuxième place « challenger » sur le marché de distribution de médicaments en Algérie

Elle dispose d'un personnel très qualifié et possède le plus grand call center en Algérie avec un portefeuille client de plus de 2500 contacts qualifiés, ainsi qu'un système d'information récent qui sert à faire de la consultation à distance entre toutes les filiales et a s'assure de son développement., et pour répondre aux besoins de la clientèle, de grands dépôts pour le stockage de produits sont aménagés et une importante flotte de véhicules qui sillonnent l'ensemble du territoire national qui assure plusieurs rotations/jour pour un même client².

BIOPURE : filiale de l'entreprise BIOPHARM située à la Zone industrielle. Ouled Yaich, wilaya de Blida, chargée de la distribution en gros aux pharmacies, elle est en troisième position sur le marché de distribution de médicaments en Algérie.

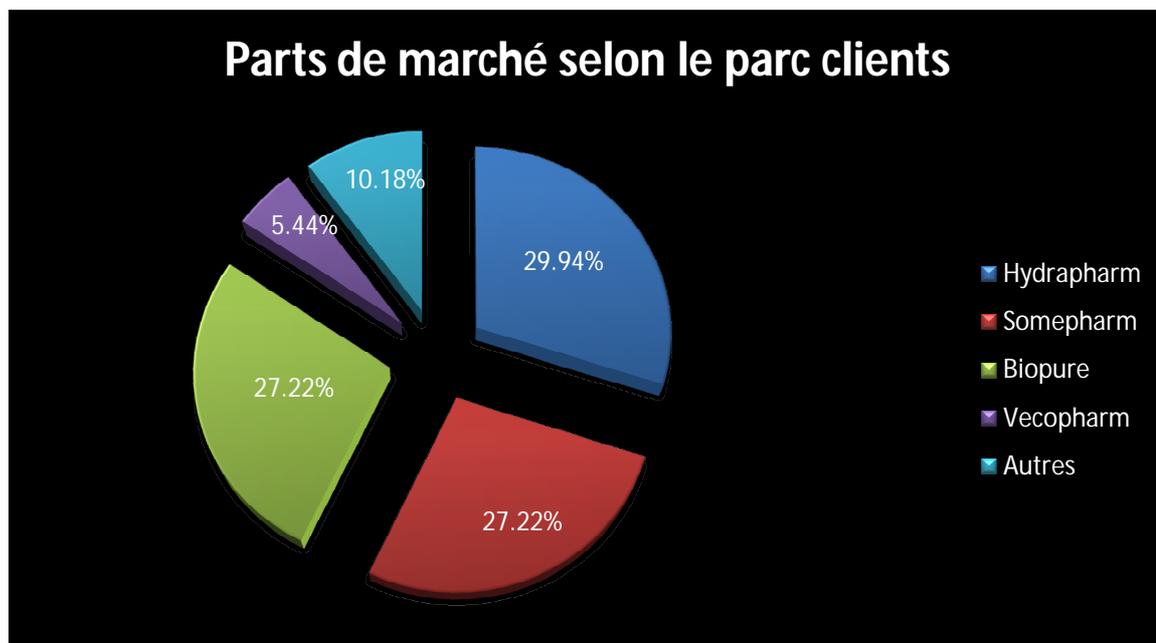
Cette filiale est créée en 2006, représentée sur cinq sites: Blida, Constantine et Oran, Ouargla, Tizi-Ouzou, l'entreprise a connu une croissance rapide, elle représente aujourd'hui un acteur dynamique de la répartition pharmaceutique en assurant la couverture de l'ensemble du territoire national : elle emploie plus de 500

¹ <http://www.groupehydrapharm.com/> consulté le 29 mai 2015

² <http://www.frater-razes.com/groupe/filiales/somepharm-distribution-medicament.html> consulté le 29 mai 2015

collaborateurs qui œuvrent à l'amélioration des services apportés aux près des 2500 clients.

Figure 08 : parts de marché des principaux grossistes de médicaments en Algérie



Source : réalisé par nous-mêmes

En plus de ça, Il existe peu de possibilités de différenciation au sein de ce secteur : à part la disponibilité des produits, le nombre de rotations journalières possibles et délais de livraison ainsi que les opérations promotionnelles, aucun autre moyen de différenciation n'est possible, accentuant ainsi l'intensité de la concurrence.

• **De ce fait, nous qualifions l'intensité de la concurrence au sein de ce secteur de très élevée.**

1.2.2. Pouvoir de négociation des clients

Nous allons ici discuter du pouvoir de négociation de l'entreprise VECOPHARM, qui sont les pharmaciens d'officines, le portefeuille clients de l'entreprise comporte 500 clients, par rapport à ces principaux concurrents, l'entreprise a un nombre réduit des clients, ce qui signifie qu'ils ont un pouvoir de négociation non négligeable, cependant, ce pouvoir de négociation n'est pas le même pour tous les clients.

Tableau10 : Typologie des clients de VECOPHARM

Catégorie	Potentiel de chiffre d'affaire	Proportion
A	Elevé	20%
B	Moyen	40%
C	Faible	40%

Source : VECOPHARM

La proportion des clients de la catégorie « A », à fort potentiel de chiffre d'affaires, qualifié des clients VIP est de 20% : le pouvoir de négociation de cette catégorie de clients est très élevé raison d'une part de leur nombre réduit, et d'autre part de l'importance des volumes d'achats et des chiffres d'affaires qu'ils réalisent au profit de l'entreprise :

L'entreprise est en risque de dépendance vis-à-vis de ses clients VIP.

Quant aux clients à potentiel moyen de chiffre d'affaires, catégorie « B », leur proportion est de 40% : le pouvoir de négociation de ceux-ci est moyen car leur nombre est relativement élevé, leur contribution au chiffre d'affaire de l'entreprise est relativement importante, ils constituent une réserve pour l'entreprise en cas de perte de client VIP.

En fin, la proportion des clients à potentiel faible de chiffre d'affaires, de la catégorie « C » est de 40%, cette catégorie de clients n'a aucun pouvoir vis-à-vis de l'entreprise raison de leur nombre est très élevé et le volume de leurs achats est minable.

• Cela fait que le pouvoir de négociation des clients est élevé

1.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs

VECOPHARM a beaucoup de choix de fournisseurs, en effet le marché de production des médicaments est partagé entre plusieurs laboratoires nationaux publics et privé, et laboratoires étrangers.

« VECOPHARM distribution » collabore avec l'entreprise « VECOPHARM importation » pour la fourniture de médicaments importés, cette dernière collabore avec plus de 20 grands fournisseurs à l'instar de DR.SCHEFFLER, ASTRAZENECA, GUERBET, TABUK, JOHNSON&JOHNSON, MAYYOLI SPINDLER, MENARINI ainsi que LEO PHARMA, ce qui assure la disponibilité des médicaments non fabriqués en Algérie, dans les meilleurs délais, en quantités suffisantes et aux coûts les plus réduits.

Quant aux médicaments fabriqués en Algérie, l'entreprise collabore avec plus de 35 fournisseurs locaux et étrangers, choisis en fonction de la disponibilité des produits, les délais de livraison, l'importance des quotas de l'entreprise des produits en pénurie sur le marché, les modalités et délais de paiement, tel que BIOPHARM, BIOCARE, EL KENDI, GSK, NOVONORDISK, SOMEDIAL, PHYZER, SAIDAL, SANDOZ et SANOFI, élargissant ainsi considérablement la gamme de produits proposés¹.

« L'annexe 4 présente les principaux fournisseurs de l'entreprise VECOPHARM, durant la période de notre stage »

Mais là, l'entreprise se trouve parfois en position de faiblesse dans la négociation des quantités, comme nous l'avons déjà dit, le marché algérien connaît souvent des ruptures en médicaments essentiels, pendant ces périodes, les fournisseurs exerce un pouvoir plus au moins considérable sur l'entreprise.

• **De ce fait, le pouvoir de négociation des fournisseurs est moyen**

1.2.4. La menace des produits de substitution

Les algériens comme d'autres nations du monde font souvent appel à la médecine alternative pour traiter certains problèmes de santé avant d'aller voir un médecin dans le cadre des soins de santé primaires, le marché mondial des plantes

¹ Directeur distribution et importation, VECOPHARM.

médicinales connaît une croissance rapide et représente actuellement plus de US \$60 milliards par an¹.

Ainsi presque 80 % de la population africaine fait recours à la médecine traditionnelle au niveau des soins de santé primaires.

Selon l'OMS, l'expression « médecine traditionnelle » se rapporte aux pratiques, méthodes, savoirs et croyances en matière de santé qui impliquent l'usage à des fins médicales de plantes, de parties d'animaux et de minéraux, de thérapies spirituelles, de techniques et d'exercices manuels – séparément ou en association – pour soigner, diagnostiquer et prévenir les maladies ou préserver la santé².

Parmi ces pratiques les très répandues dans le monde nous trouvons "L'acupuncture" qui a prouvé son efficacité pour soulager les douleurs postopératoires ainsi que les douleurs dentaires, la nausée pendant la grossesse, la nausée et les vomissements associés à la chimiothérapie avec extrêmement peu d'effets secondaires, et qui permet également d'atténuer l'anxiété, les troubles paniques et l'insomnie.

Nous trouvons aussi "**le yoga**" qui contribue à atténuer les crises d'asthme, ainsi que les techniques de "**Tai Chi**" pouvant aider les personnes âgées à moins redouter les chutes.

La médecine traditionnelle peut agir aussi sur les maladies infectieuses : c'est exemple de la plante médicinale "**Artemisiaannua**", utilisée depuis près de 2000 ans en chine contre le paludisme résistant, ainsi que la plante nommée "**SutherlandiaMicrophylla**" utilisée traditionnellement en Afrique du sud comme tonique, peut renforcer la masse corporelle chez les personnes vivant avec le VIH et leur donne plus d'énergie et d'appétit³.

L'OMS a déployé des efforts à partir de l'an 2002 afin de promouvoir une médecine traditionnelle sûre, efficace et abordable en aidant les autorités de la santé des Etats membres à préparer des guides pour utiliser en toute sécurité les plantes

¹ SHETTY (P) : Place de la médecine traditionnelle dans le système de santé: Faits et chiffres, SciDev.Net, mis à jour le 30 juin 2010, in <http://www.scidev.net/afrique-sub-saharienne/maladie/article-de-fond/place-de-la-medicine-traditionnelle-dans-le-syst-me-de-sant-faits-et-chiffres.html> consulté le 15 juin 2015

²² L'organisation Mondiale de la Santé : Médecine traditionnelle Aide-mémoire N°134, Révisé en mai 2003, in <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/2003/fs134/fr/> consulté le 15 juin 2015.

³ L'organisation Mondiale de la Santé : Médecine traditionnelle Aide-mémoire N°134, Révisé en mai 2003, in <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/2003/fs134/fr/> consulté le 15 juin 2015

médicinales à travers l'organisation d'ateliers régionaux dans plusieurs pays de l'Afrique, de l'Amérique latine et de la Méditerranée orientale, et d'autres ateliers pour les pays d'Europe et d'Asie à partir de 2003, cependant, la majorité des plantes médicinales malgré leur efficacité elles ne sont pas nécessairement sans dangers car elles sont naturelles, bien au contraire, certains ont donné lieu à des effets secondaires sérieux, ceci est essentiellement dû à l'absence de réglementation et la mauvaise utilisation des pratiques et médicaments traditionnels¹.

- **Donc la menace des produits de substitution est faible, voire parfois moyenne, tout dépend de la nature de la pathologie**

1.2.5. Les entrants potentiels

Le médicament est au centre d'intérêts et d'enjeux de différents intervenants dans la chaîne du médicament. Ces enjeux ne convergent pas toujours, et des barrières peuvent exister au niveau de chacun des différents intervenants.

Le Ministère de la Santé Le rôle du Ministère de la Santé est de veiller à la sécurité sanitaire en général et celle liée aux médicaments en particulier, il doit assurer la disponibilité de ces produits vitaux.

Cependant, et pour ce qui est des barrières réglementaires, créer une grossisterie est un travail facile, on n'aura besoin que d'un registre de commerce (Sarl ou Spa), d'une autorisation de la direction de la santé de la Wilaya conditionnée par la présence d'un pharmacien en tant que directeur technique, d'une aire de stockage couverte de 400 m² et d'une chambre froide.

Ces «obstacles» sont facilement résolus : on donne un salaire à un pharmacien diplômé que l'on puisse le citer comme étant le « Directeur technique », pour l'aire de stockage, il n'est pas rare qu'elle ne soit louée que le temps d'obtenir l'autorisation de la direction de la santé, donc la barrière réglementaire est très facile à franchir.

Par contre, les entreprises déjà établies sur le marché, dotées d'une notoriété, d'expérience, ayants leurs propre clients, maîtrisant les différents coûts peuvent

¹ Ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière : LA POLITIQUE PHARMACEUTIQUE EN ALGÉRIE, in <http://www.sante.dz/Dossiers/direction-pharmacie/PHARM.HTM#19> consulté le 15 juin 2015

entraver l'entrée d'un nouvel opérateur : ils peuvent même s'organiser en lobby pour empêcher l'entrée de nouvelles entreprises.

Nous trouvons aussi les barrières financières, cette activité nécessite des investissements importants.

- **De ce fait, la menace des entrants potentiels est relativement élevée.**

1.2.6. Le pouvoir de négociation de l'Etat

L'Etat à travers des différents départements administratifs : le ministère de la Santé, de la population et de la réforme hospitalière, le ministère de travail, de l'emploi et de la sécurité sociale ainsi que le ministère de l'Industrie joue un rôle important, et agit d'une manière décisive sur les différents niveaux du marché des médicaments.

Malgré la libéralisation du secteur des médicaments en Algérie, le ministère de la Santé, de la population et de la réforme hospitalière représente toujours le centre nerveux de l'ensemble de ce marché en exerçant des prérogatives de régulation et d'intervention sur l'organisation et le fonctionnement du marché des médicaments en encadrant rigoureusement l'acte d'importation, la fixation du prix public Algérie « PPA » ainsi que les règles de contrôle de la qualité.

Pour le ministère du Travail, de l'emploi et de Sécurité sociale, son intervention dans le marché national du médicament découle fondamentalement de sa position d'administration de tutelle de la CNAS, une institution qui intervient dans le remboursement aux malades des frais de soins médicaux ainsi que des médicaments qui leur sont prescrits à travers le Comité technique de remboursement (CTR) qui décide, depuis avril 2006, des produits à rembourser selon un tarif de référence.

Du fait de l'importance de la couverture d'assurance maladie, légalement étendue à tous les travailleurs affiliés et à leur famille, la CNAS est potentiellement l'acheteur en dernier ressort de la plus grande part des médicaments commercialisés, de ce fait, et détient un pouvoir de négociation significatif face au système d'approvisionnement et de distribution, constituant en principe un instrument potentiellement efficace de régulation.

Enfin, le ministère en charge de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion des investissements, qui est concerné par le développement de l'industrie pharmaceutique algérienne n'exerce aucune influence notable sur le marché et n'affiche pas de politique spécifique en direction des entreprises pharmaceutiques.

- **Le pouvoir de négociation de l'Etat est très élevé**

2.Le diagnostic du service commercial

2.1.La prise en compte du client par l'entreprise

Les informations sur le marché sont indispensables à la démarche marketing, l'entreprise dispose 'un système d'information qui fournit aux responsables les informations nécessaires à la prise de décision, régulièrement révisé afin de répondre aux besoins émergents d'informations.

Quant aux responsables, nous avons constaté qu'ils sont très satisfaits de la qualité d'informations fournies.

Parlant des sources des informations, l'entreprise utilise principalement les données de la comptabilité notamment pour analyser la marge par produit, par client ainsi que la rentabilité des commerciaux.

A côté des informations comptables, l'entreprise utilise les données fournies par Industrie Médicale Service « IMS » sur le marché algérien des médicaments.

Cependant, nous avons constaté que l'entreprise ne fait recourt aux sources documentaires : il n'existe aucun abonnement aux revues professionnelles ou économiques, ainsi ; l'entreprise ne dispose pas d'un fonds de documentation propre à elle, régulièrement alimenté et mis à jour.

Enfin, l'entreprise n'est adhéree à aucune organisation susceptibles de diffuser des informations dans le secteur que ce soit les syndicats, les associations professionnelles et interprofessionnelles.

Quant à l'intelligence marketing, la remontée des informations est assurée par le personnel commercial des quatre services et nous avons constaté que ces derniers sont motivés, impliqués, et n'ont aucune attitude de rétention des informations.

Par contre nous avons constaté l'absence de structures permettant la remontée des informations par le canal des clients et celui des fournisseurs.

Pour ce qui est des études de marché, l'entreprise ne réalise pas des études de marché, elle se contente seulement des informations fournies par l'IMS.

A partir des réponses obtenues lors des entretiens réalisés avec les différents responsables au niveau du département commercial, nous constatons que le niveau de connaissance des éléments constitutifs du marché de l'entreprise est moyen, il existe une carence des informations sur le comportement des clients, leurs préférences ainsi que leur degré de satisfaction du moment que l'entreprise ne réalise pas des études de marché ou encore des enquêtes sur la satisfaction client.

D'autre part, les données fournies par l'IMS sur la concurrence ne dévoilent pas les stratégies les tactiques des concurrents et donc, ne permettent pas de détecter leurs forces et faiblesses.

Nous constatons la même chose pour le macro environnement de l'entreprise, le niveau de connaissance de l'environnement économique et politique est satisfaisant, mais en ce qui concerne l'environnement technologique, sociodémographique et écologique, les informations dont dispose l'entreprise ne permettent pas de réduire d'une façon significative les risques de prise de mauvaises décisions ou encore de développer un avantage concurrentiel durable.

2.2.Le marketing stratégique "segmentation, ciblage et positionnement"

La segmentation du marché permet d'organiser le marché de l'entreprise et le rendre plus lisible, ainsi, de repérer les différentes groupes de clients.

Au niveau de VECOPHARM, nous avons constaté qu'il existe une segmentation du marché sur la base de la localisation géographique : région du centre du pays, région de l'est, région de l'ouest et la région du sud. Cela veut dire que la seule différence entre les clients des quatre régions réside dans la localisation et la proximité géographique avec l'entreprise.

Ensuite, à l'intérieur de ces groupes, il existe un autre découpage sur la base de l'importance du potentiel du chiffre d'affaires du client et le type d'achat.

Le ciblage et positionnement

La cible prioritaire de l'entreprise est constituée des pharmacies d'officines de la région du centre du pays notamment les wilayas d'Alger, Boumerdès, Blida et Tipaza, en se basant sur le critère de possibilité de livraison.

Cependant, l'entreprise ne se donne pas des moyens pour identifier et analyser son image dans l'esprit de ses clients.

Donc la méthode de segmentation et de ciblage repose sur un travail objectif grâce à l'utilisation d'outils d'analyse objectifs pour s'assurer de l'attractivité des segments retenus. Cependant, l'entreprise doit mettre en place les moyens nécessaires pour identifier et analyser son image dans l'esprit de ses clients.

Les objectifs stratégiques principaux de l'entreprise sont la croissance, la rentabilité et la pérennité.

2.3. La création de la valeur ajoutée perçue : le mix marketing

L'entreprise prend en compte les réalités du marché dans la conception de ses offres, vu la nature de l'activité de l'entreprise, chargée de la distribution, l'analyse de son marketing mix va reposer sur l'analyse des sept P : produit, prix, promotion, place, personnel, processus et la preuve physique.

2.3.1. La politique produit

Il existe un découpage des produits de l'entreprise en deux grandes familles de médicaments : princeps et génériques adressés à l'ensemble des clients, ce découpage est utilisé pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise, son chiffre d'affaires ainsi que sa marge.

L'entreprise est chargée de l'achat en gros des médicaments auprès des fournisseurs en vue de le revendre en détail aux pharmacies d'officine, ainsi deux cas de figure sont possibles :

- La vente libre pour les médicaments disponibles en quantités suffisantes
- La vente par quotas pour les médicaments en pénurie

L'entreprise suit une politique de différenciation clairement définie pour se démarquer de ses concurrents, pas au niveau des produits qu'elle offre, mais plutôt au niveau de la disponibilité, des délais et des modalités de paiement ainsi que les promotions.

2.3.2. La politique prix

En ce qui concerne la tarification, Les prix des médicaments, en Algérie, sont administrés : les prix des médicaments ainsi que les marges bénéficiaires sont fixés par l'Etat, l'entreprise n'a qu'à les appliquer.

2.3.3. La politique de communication

Pour la plupart des entreprises, il est difficile de fixer un budget optimal à l'effort de communication,

VECOPHARM dispose d'un site web¹, et d'une page FACEBOOK² mis sous la disposition des internautes 24/24h et 7/7 jrs. Selon le directeur commercial, le site web de l'entreprise n'est pas mis à jour et ne dispose pas de compteur pour identifier le nombre de visiteurs.

Pour la communication hors media, l'opération de communication est limitée aux efforts de ses délégués dans l'objectif de faire connaître ses offres auprès des pharmaciens, et de recruter de nouveaux clients, donc il n'y a pas de budget préalablement fixé, consacré à l'effort de communication car cette dernière est assumée par son personnel qui est rémunéré en fonction de ses résultats.

Et aux promotions, en effet, certaines promotions sont réalisées par les fournisseurs dans ce cas-là l'entreprise n'a qu'à les appliquer, c'est l'exemple des unités gratuites accompagnant l'achat des médicaments, pouvant atteindre jusqu'à 100% de la quantité achetée, les remises sur facture, l'avoir financier, tombolas, voyages et cadeaux physique.

Tandis que d'autres sont réalisées par elle-même, sur les produits en stock sans que les fournisseurs le fassent, l'objectif de ce genre d'opération est souvent le déstockage des médicaments -surtout a date de péremption proche-. Elles prennent aussi l'une des formes citées ci-dessus.

Pour la communication via les supports medias, elle est inexistante. D'autre part, l'entreprise ne fait pas appel à des prestataires de services pour assurer la préparation des opérations de communication, et ne réalise pas d'enquête pour mesurer sa notoriété et connaître son image.

¹ [http:// www.vecopharm.dz](http://www.vecopharm.dz)

² <https://www.facebook.com/Vecopharm-596478107085077/timeline/>

2.3.4. La politique de distribution

C'est le cœur de l'activité de l'entreprise, VECOPHARM se charge elle-même de la livraison des médicaments achetés localement et ceux importés grâce à sa flotte de véhicules et à l'efficacité de son service expédition.

L'entreprise assure trois rotations par jour, facilitant ainsi la mise à disposition - au bon moment - des médicaments au profit des pharmacies d'officines.

L'entreprise distribue les médicaments travers le canal des pharmacies, et suit une stratégie de distribution sélective dont le critère principal de sélection est la possibilité de livraison, ainsi que d'autres critères tels que la solvabilité et le potentiel de chiffre d'affaires.

L'entreprise revoit d'une manière permanente l'organisation des équipes commerciales afin d'optimiser son management concernant notamment la remontée d'informations, la définition des objectifs et la planification des formations.

Ainsi, l'entreprise contrôle régulièrement ses résultats grâce à tableau de bord

Pour finir, le coût de la fonction commerciale suit l'évolution de l'activité de l'entreprise notamment les coûts salariaux.

2.3.5. Le personnel

VECOPHARM emploie plus de 150 salariés de différentes catégories allant des agents de maîtrise, agents d'exécution aux cadres, motivés, impliqués et dotés d'une expérience.

Pour la méthode de recrutement, commençant par le recrutement externe, une commission composée-le cas échéant- du responsable ressource humaine ainsi que du responsable du service recrutant, se charge de l'étude et de l'évaluation des Curriculum vitae des candidats, afin de choisir parmi eux, ceux dont leurs compétences correspondent aux exigences du poste, et qui feront l'objet par la suite d'un entretien.

Pour la promotion interne, seul le directeur général qui a cette prérogative de promouvoir un employé, s'il le juge comme étant adéquat aux exigences du poste.

Cependant, l'entreprise peut licencier tout salarié raison de son rendement jugé insuffisant

Nous avons constaté que le taux d'absentéisme est très faible, ainsi que le taux de rotation du personnel, ce qui fait que l'entreprise arrive à stabiliser les effectifs ce qui lui permet d'éviter les perturbations et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi l'entreprise accorde au personnel un certain degré de liberté leur permettant de prendre certaines décisions (celles qui ne relèvent pas de la direction générale bien sûr), dans toutes les structures de l'entreprise tel que les achats, la vente, le recrutement.

Nous avons constaté aussi que la productivité par salarié est très satisfaisante, le rapport entre le rendement du salarié et les couts qu'il fait supporter a l'entreprise est positif, c'est l'exemple du rapport entre le nombre d'appels effectué par le vendeur et le nombre de commandes prises, qui est un indicateur de performance de ce dernier.

2.3.6. Le processus : « servuction »

Comme tout produit tangible, la fabrication du service est un processus composé d'une étape de conception et une autre de réalisation., VECOPHARM a bien déterminé les caractéristiques et les moyens de réalisation de sa prestation à savoir:

- Distribution des produits pharmaceutique aux pharmacies d'officines situées principalement dans la région du centre du pays.
- Les horaires d'ouvertures sont de 8:00h jusqu'à 19:30h.
- La prise de commande se fait par voie téléphonique, ou par l'envoi d'un bon de commande.
- Chaque vendeur prend en charge un certain nombre de clients avec lesquels il travaillera d'une façon permanente.
- Trois rotations par jour sont assurées par une flotte de 50 véhicules propres a l'entreprise : pour les commandes passées avant midi, la livraison se fait le matin, si non à midi, pour les commandes passées au-delà de midi, elles seront livrées l'après-midi à partir de 15h.
- Le règlement se fait par traite ou par chèque, toute fois, le délai de paiement est fonction du chiffre d'affaire mensuel réalisé par le client.

Cependant, la réalisation du service se fait de la manière suivante :

Le vendeur appelle quotidiennement ses clients pour leur proposer les produits disponibles, leurs donner des informations sur les promotions, les nouvelles mesures prises par l'entreprise et bien évidemment prendre leurs commandes.

Une fois la commande est validée par le vendeur, elle sera transmise au service préparation/expédition sous forme d'un bon de livraison, là encore les agents de préparation préparent la commande qui sera vérifiée par des contrôleurs avant d'être emballée, le nom du préparateur ainsi que celui du contrôleur seront mentionnés sur le bon de livraison qui sera transmis au service facturation

A ce niveau-là, intervient le service facturation faisant partie du service préparation/ expédition pour consolider les bons de livraisons de chaque client et vérifier le nombre de colis, enregistrer le numéro de la facture accompagné des noms de l'agent de préparation et du contrôleur, et en fin, établir la facture.

Enfin, c'est l'expédition : chaque chauffeur « livreur » prend en charge une zone précise qui est composée d'un certain nombre de pharmacies, il assure l'acheminement des produits de l'entreprise jusqu'au pharmacien.

Après la réception de la marchandise, le pharmacien doit cacheter les factures, il garde une copie pour lui, tandis que l'autre sera renvoyée à l'entreprise avec le chauffeur

En cas de problème : non-conformité des produits reçus à la commande que se soit en quantité ou en qualité, absence de vignette, unités endommagées.....,

Le client appelle l'agent commerciale de l'entreprise « le vendeur » qui lui prend en charge habituellement pour réclamer, le vendeur établie une fiche de réclamation qui sera transférée au service réclamation faisant partie du service préparation/ expédition afin d'être traité et ainsi, régler le problème.

Pour le règlement, plusieurs modalités sont possibles (voir annexe 3)

2.3.7.La preuve physique

Le siège de l'entreprise VECOPHARM se trouve à ZERALDA, à 30 km à l'ouest d'Alger, Il remplit plusieurs fonctions :

- la protection physique du personnel, des clients, des équipements et de la marchandise ;

- Il assure aussi le confort des personnes en maintenant une température idéale, l'insonorisation ;
- Une fonction d'efficacité a travers le bon aménagement des espaces qui permet de mieux gérer les flux de personnes et de véhicules ;
- Il joue aussi un rôle de communication : le bon état du support extérieur, très bien entretenu permet d'annoncer aux clients une bonne qualité de service, cette perception positive est renforcée par l'état du support physique interne.

A cela s'ajoute les instruments a usage répétitif qui sont à la disposition du personnel ou encore des clients tel que le mobilier de bureau, les ordinateurs, téléphones, faxes, qui présentent une qualité supérieure et une facilité d'utilisation.

2.4.L'organisation et le contrôle de la fonction commerciale

Les entreprises aujourd'hui tendent à éliminer les structures classiques de contrôle par chef de produits ou chef de marché pour trouver l'efficacité maximale, c'est le cas de VECOPHARM, qui a opté pour une organisation simple et légère, fondée sur une collaboration entre les différents responsables ce qui rend le processus de planification participatif et implique l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Donc pour assurer l'efficacité commerciale, l'entreprise revoit périodiquement les plans commerciaux afin de s'adapter aux nouvelles données du marché et répondre aux ambitions des dirigeants

De même, elle accorde une place primordiale au contrôle de l'organisation et du fonctionnement du service, à travers l'évaluation périodique du rendement quantitatif de la force de vente sur la base des résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés, la rentabilité, le nombre de nouveaux clients et le volume de vente moyen par client.

Ainsi que l'évaluation du rendement qualitatif sur la base des compétences et qualités personnelles, les capacités professionnelles notamment d'apprentissage et l'image transmise au client.

Avant de parler des ventes, il y a lieu de parler d'abord du portefeuille produit et le portefeuille client :

Pour la gamme des produits proposés par l'entreprise, elle est diversifiée et équilibrée, le tableau suivant représente la position des produits commercialisés par l'entreprise dans leurs cycles de vie

Tableau 2 : la position des produits commercialisés par VECOPHARM dans leurs cycles de vie.

La phase du cycle de vie	Lancement	Croissance	maturité	Déclin
La proportion	20%	30%	40%	10%

Source : Directeur de distribution de l'entreprise VECOPHARM

Les remarques que nous pouvons faire à ce niveau-là sont les suivantes :

- Le portefeuille produit de l'entreprise est moyennement équilibré.
- La proportion des médicaments en phase de lancement est de 20%, et qui offrent à l'entreprise des occasions futures pour le développement du chiffre d'affaire.
- La proportion des médicaments en phase de croissance est de 30%, et qui représentent les produits les plus rentables de l'entreprise.
- La proportion des médicaments en phase de maturité est de 40% pour lesquels le volume des ventes augmente lentement et finit par se stabiliser.
- La proportion des médicaments en phase de déclin est de 10%, qui se vendent mal, mais que l'entreprise ne peut pas abandonner.

Pour le portefeuille clients et afin de le mieux le gérer, l'entreprise utilise des fichiers clients comportant des informations mettant en évidence les besoins des clients, leurs potentiels et habitudes d'achat, le tableau suivant représente la structure du portefeuille client de l'entreprise en fonction de leur potentiel en chiffre d'affaire.

Tableau 3 : la proportion des clients de chaque catégorie en fonction de l'importance du potentiel du chiffre d'affaire.

Le potentiel du chiffre d'affaire	Elevé « Clients VIP »	Moyen	Faible
La proportion	20%	40%	40%

Source : Directeur de distribution/importation de l'entreprise VECOPHARM

- Le portefeuille clients de l'entreprise souffre d'un déséquilibre :
- Les clients "VIP" a fort potentiel de chiffre d'affaire représentent seulement 20% de l'ensemble des clients de l'entreprise.
- Les clients à potentiel moyen de chiffre d'affaire représentent 40% de l'ensemble des clients de l'entreprise.
- Les clients à faible potentiel de chiffre d'affaire représentent –quant a eux- 40% de l'ensemble des clients de l'entreprise.

Pour ce qui est du suivi des ventes, l'entreprise analyse d'une manière permanente les rapports de ventes, et compare les résultats réalisés par client durant l'année courante a ceux des années précédentes dans le but de mieux répartir les efforts de vente, ainsi que pour pouvoir identifier les causes d'éventuelles augmentation de ventes qui sont généralement dû aux recrutement de nouveau clients ainsi que l'augmentation des quantités achetées par les anciens clients, et les causes de diminution des ventes provoquées généralement par la perte de clients, ainsi que la baisse du volume des achats.

Nous avons constaté que l'évolution des ventes de l'entreprise est favorable pour les trois dernières années malgré sa modeste part de marché qui ne dépasse pas les 05%, l'entreprise a réussi à réaliser des taux de croissance importants, présentés dans le tableau suivant :

Tableau4 : l'évolution des ventes de VECOPHARM pour les trois dernières années

Année	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Taux de croissance	24%	20%	45%

Source : Directeur de distribution de l'entreprise VECOPHARM

- Les ventes de l'entreprise pour l'année 2012 ont augmenté de 24% par rapport à l'an 2011.
- Les ventes de l'entreprise pour l'année 2013 ont augmenté de 20% par rapport à celles de l'an 2012.
- Les ventes de l'entreprise pour l'année 2014 ont augmenté de 45 % par rapport aux volumes de ventes réalisés en 2013.

Le directeur de distribution ajoute que les médicaments princeps contribuent avec 70% au chiffre d'affaire de l'entreprise, contre 30 % seulement pour le générique

Quant à la marge c'est l'inverse, les médicaments génériques contribuent fortement à la marge réalisée par l'entreprise : la marge légale pour le générique est fixée par la loi algérienne à 10% du prix, tandis que pour les médicaments princeps, elle est de 4%

Pour la structure des ventes

Pour les médicaments princeps, 80% du volume ventes est réalisé par pharmacies d'officines qui se trouvent en villes, tandis que les pharmacies situées en périphérie des villes ne représentent que 20% du volume des ventes de médicaments princeps.

Tandis que pour les médicaments génériques, 60% du volume des ventes est réalisé par les pharmacies d'officine situées en ville et 40% par celles situées en périphérie de la ville.

Selon le directeur commercial, ce déséquilibre est expliqué principalement par les prix des princeps qui sont plus chers que les médicaments générique, ainsi que la culture et le mode de vie et de consommation des habitants de villes et ceux des périphéries.

2.5. Les forces et faiblesses de VECOPHARM

Tableau 5 : les forces et faiblesses de l'entreprise

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Très bonne localisation géographique - Une logistique importante. - Grande capacité et meilleurs conditions de stockage. - Meilleurs délais de livraison. - Un réseau important de fournisseurs. - longue expérience. - Personnel motivé, qualifié et impliqué. - Gestion informatisée. - Meilleure coordination entre les différents services. - La stabilité des emplois. - Processus de service fluide et efficace. - Modalités de paiements souples et multiples - Projet d'intégration en amont de la filière (ouverture d'une unité de production de médicaments) - VECOPHARM étendra son réseau de distribution par l'ouverture prochaine d'une nouvelle unité de distribution à BEDJAIA 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible part de marché. - Portefeuille clients déséquilibré. - Absence des services marketing et recherche et développement (pour l'optimisation de l'utilisation des capacités de l'entreprise et la réduction des coûts) - Niveau moyen de connaissance du marché (Absence des études de marché et d'enquêtes sur la satisfaction clients) - Absence d'enquêtes concernant l'image et la notoriété de l'entreprise. - Forte concentration géographique au centre du pays au détriment des autres régions. - Communication limitée aux moyens hors médias (délégation, promotions) - Absence de calcul de certains indicateurs indispensables au suivi et à l'évaluation des ventes tel que le taux de pénétration, la distribution numérique et en valeur.

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau 11 : Synthèse des résultats (la matrice SWOT)

<p style="text-align: center;"><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - moyens humains, logistiques et financiers importants - longue expérience dans le domaine - bon relationnel avec les clients et les fournisseurs - prestations de qualité - Meilleure organisation 	<p style="text-align: center;"><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible part de marché. - Absence d'un service marketing - Portefeuille clients déséquilibré. - Absence des études de marché - Efforts de communication réduits
<p style="text-align: center;"><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché en pleine croissance - L'accroissement de la population - L'augmentation des dépenses en santé dû à l'apparition de nouvelles maladies - La hausse des prix de certains médicaments princeps. - La forte marge du générique - favorisé par l'Etat- - Développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. et des biotechnologies - L'absence de substituts parfaits aux produits de l'entreprise 	<p style="text-align: center;"><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une concurrence intense - Pouvoir très élevé exercé par l'Etat - marché très réglementé - crise économique nationale - Pouvoir élevé des clients (grands comptes notamment) - Faiblesse des barrières à l'entrée dans le secteur.

Source : réalisé par nous-mêmes

A partir de ce tableau, un certain nombre de recommandations peuvent être faites, nous les établirons dans notre conclusion générale.

Conclusion

A partir des résultats du diagnostic externe, nous pouvons dire que l'environnement en générale présente plus d'opportunités que de menaces pour l'entreprise, mais malgré cela, il existe sur ce marché trois catégories d'acteurs qui constituent une menace pour VECOPHARM, qui sont l'Etat, les concurrents directs et les clients.

Pour ce qui est de l'analyse interne, nous avons constaté que la force de l'entreprise réside en la performance de son service commercial ;

Le personnel de l'entreprise est motivé et impliqué, la logistique ainsi que les moyens financiers sont suffisants, ses relations sont bonnes avec ses collaborateurs, les suivis et contrôles sont permanents,

Cependant, certaines faiblesses sont constatées et que l'entreprise est en mesure de les régler facilement à l'instar de la concentration géographique, l'absence des études de marchés et d'enquêtes de satisfaction : l'entreprise fournit des efforts important pour se perfectionner.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de découvrir et comprendre les particularités de la politique commerciale et marketing, dans le contexte du marché algérien de médicaments, d'une société de distribution de produits pharmaceutique à travers le cas de l'entreprise VECOPHARM.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés, après un survol du cadre théorique, sur une grille d'analyse composée d'un certain nombre d'outils de diagnostic stratégique (l'analyse de l'environnement PESTEL, des cinq forces concurrentielles ainsi que l'analyse des ressources), et ce, dans le cadre de l'approche dite SWOT.

Le marché Algérien des médicaments est un marché en pleine croissance et qui suit le rythme de croissance du marché mondial. Il offre des perspectives de développement importantes pour les firmes en place, que se soit pour la production ou encore pour la distribution.

En effet, l'environnement économique en Algérie est très favorable pour l'exercice de l'activité de distribution. En raison de la lourdeur de la facture des importations, face à la baisse de la valeur des exportations Algériennes en hydrocarbures, l'Algérie s'est orientée vers la limitation des importations, et l'encouragement du générique, cette situation ne constitue aucune menace pour l'activité de distribution mais pour celle d'importation.

Les caractéristiques de l'environnement sociodémographique et technologique offrent pas mal d'opportunités aux entreprises de distribution de médicaments.

D'autre part, nous avons constaté que l'Etat joue un rôle plutôt de régulateur sur le marché de la distribution des médicaments, et il exerce une pression considérable via les mesures réglementaires strictes imposées aux distributeurs.

L'entreprise VECOPHARM « distribution » a réussi, malgré la concurrence intense, à garder ses parts de marché grâce à la qualité de ses prestations, de son personnel et de son organisation. Cependant, elle envisage d'étendre son réseau de distribution par l'ouverture d'une nouvelle unité de distribution à BEDJAIA ce qui va lui permettre de développer ses parts de marché.

En outre, l'entreprise se prépare pour une intégration en amont de la filière pour la fabrication des médicaments.

Conclusion générale

Par contre, l'entreprise doit trouver des solutions afin de régler certains problèmes notamment la faible présence dans plusieurs régions du pays, le déséquilibre du portefeuille client, la mesure de sa notoriété, la révision de sa politique de communication, et enfin se soucier de mieux suivre la rentabilité par client.

Recommandations

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible à l'entreprise VECOPHARM de développer ses ventes et améliorer sa position sur le marché à travers la mise en œuvre de certaines solutions :

D'abord, l'entreprise doit créer un service marketing qui s'occupe de la réalisation des études de marché, la réalisation d'enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et préparer des programmes de fidélisation.

Ainsi, l'entreprise doit mesurer la rentabilité par client à l'aide des indicateurs comme la marge brute, la marge nette, les coûts commerciaux (remises, frais commerciaux), le taux de marge et le taux de marque, qui vont permettre à l'entreprise de savoir concentrer son effort commercial et organiser les visites vers les clients qui apportent un chiffre d'affaire important à l'entreprise plutôt que de perdre du temps avec les clients occasionnels.

Cela aidera aussi l'entreprise à minimiser son exposition au risque client, dans le cas où un nombre restreint de clients constituent l'essentiel de son chiffre d'affaire, si l'un d'entre eux disparaît, l'entreprise risque de subir des pertes.

Pour les petits clients, Les actions à mener peuvent prendre deux directions : soit minimiser les dépenses commerciales pour cette catégorie, ou, essayer d'accroître leur revenus : les petits clients aujourd'hui peuvent devenir importants demain et constitueront une source de développement de l'entreprise à moyen terme, d'où la nécessité de les maintenir et les développer.

Quant à la distribution numérique de l'entreprise qui est estimée à 5.48%, VECOPHARM doit adopter une stratégie de croissance interne pour élargir ses parts de marchés, en accentuant ses efforts de prospection de nouveaux clients.

Neuf wilayas -notamment du sud du pays- ne disposent d'aucun distributeur, c'est une opportunité à saisir, l'entreprise doit étudier la possibilité d'installation une filiale pour servir les wilayas de l'intérieur et du sud du pays.

En ce qui concerne la politique de communication de VECOPHARM, l'entreprise doit mettre à jour son site web, réorienter ses efforts de communication vers la communication institutionnelle pour améliorer sa notoriété notamment via les supports medias, le sponsoring et la communication événementielle.

Nous recommandons également à l'entreprise de fournir des efforts au niveau de la formation du personnel notamment dans le domaine du marketing et management, car nous avons remarqué à travers nos observations et discussions avec certains employés, que leurs connaissances théoriques sont relativement limitées.

Les limites et difficultés rencontrées

La réalisation de notre travail a buté sur un certain nombre d'obstacles, le premier est l'indisponibilité des informations et de données statistiques récentes sur le marché algérien des médicaments. Il est à noter que certaines données remontent au début des années 2000, il nous a été pratiquement impossible, à travers la documentation disponible et les sites Internet, d'avoir des données plus récentes.

Un autre problème qui nous a compliqué la tâche est l'indifférence de certains responsables des organismes publics tels que le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, la direction de la santé de la wilaya de Tizi-Ouzou et le syndicat national algérien des pharmaciens d'officine à la contribution sérieuse pour la fourniture des informations.

A ceux-ci s'ajoute la difficulté que nous avons trouvé au niveau de l'entreprise – faisant partie du secteur privé- à avoir les informations chiffrées indispensables à la réalisation de notre diagnostic, notamment les informations relatives aux résultats de l'entreprise, nous n'avons pas pu avoir des chiffres précis, mais seulement des pourcentages et des taux de croissance, ceci a affecté bien sur les résultats de notre diagnostic.

Bibliographie

Ouvrages

1. Alain (O) et Claude(H) : Le marketing du médicament en questions, VUIBERT, Paris, 2008.
2. BLINTZOWSKY (G) : Le merchandising opérationnel, MAXIMA, Paris, 2005.
3. BONNAFOUX (G) et BILLON (C) : « L'essentiel du plan marketing opérationnel », EYROLLES, France, 2013.
4. BOULOCHER (V), FLAMBARD (S) et JEAN (S) : L'analyse d'un marché, VUIBERT, Paris, 2006.
5. BRIGITTE (B), et autres : L'essentiel pour comprendre, décider, agir, DE BOECK, paris, 2006.
7. BRULHART(F) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique, EYROLLES, paris, 2009.
8. CHEBAT(J.C), HENAULT (G. M) : Stratégie du marketing, LES PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada, 1977.
9. COHEN (A), SOULIER (A) : Manager par les compétences, LIAISONS, 2004.
10. CRENER (M) et MONTEIL (B) : Principes de Management .essai pour une théorie générale, LES PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 2^{ème} édition, Canada, 1975.
11. DUBOIS (P.L) et DIETRICH (A) : Management des compétences, VUIBERT, Paris, 2010.
12. DUFOUR (J.C), MAISONNAS (S) : « Marketing et services : du transactionnel au relationnel », LES PRESSES DE L'UNIVERSITE LAVAL, Québec, 1997.
13. EIGLIER (P) et LANGEARD (E) : Servuction, le marketing des services, SCIENCE INTERNATIONALE, 7^{ème} tirage, Paris, 1999.
14. GRANDVAL (S), SOPARNOT (R) : Développer l'entreprise, VUIBERT, Paris, 2006.
15. IBNLKHAYAT (N) : Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, Canada, 2005.

Bibliographie

16. JAUVE (M) : Publicité et communication d'entreprise : théories et pratique, BREAL, France, 2000.
17. JOLIBERT (A) : Le Marketing, Fondements et pratique, ECONOMICA, Paris, 1992
18. JOSPIN-PERNET (N): La distribution, De BOECK Université, 3^{ème} Ed, Paris, 2010.
19. KADI (A) et autres : Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, HEC Alger (2013/2014).
20. KOTLER (P) et DUBOIS (B): Marketing management, Pearson, 12^{ème} édition, Paris, 2006
21. KOTLER (P), KELLER (K), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : Marketing Management, PEARSON, 14^{ème} édition, paris, 2013.
22. KROQERUS (M) et TSCHAPPELER (R) : Le livre des décisions : De Bourdieu au SWOT, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir, LEDUC.S, paris 2012
23. LAUDON (L) et LAUDON (J) : Management des systèmes d'information, PEARSON EDUCATION, 11^{ème} Ed, Paris, 2010
24. LAURE (M) et PERRET (G) et autres : Le marketing de A à Z, DUNOD, PARIS, 2010.
25. LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Mercator, DUNOD, 9^{ème} édition, paris, 2009
26. LERVILLE ANGER. (V), FRERY (F) et autres : Conduire le diagnostic global, ORGANISATION, Paris, 2001.
27. MAECHESNAY (M) : Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, Essai de praxéologie- L'ADREG, 2002.
28. MAISONNEUVE (D) : Les relations publiques dans une société en mouvance, PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 4^{ème} Ed, canada, 2010.
29. MALAVAL (P) et BENAROY (C): Marketing business to business, PEARSON EDUCATION, 4^{ème} Ed, France, 2009.
30. MAYRHOFER (U) : Management stratégique, BREAL, Paris, 2014

31. MC DONALD Malcolm, les plans marketing, DE BOECK UNIVERSITÉ, 1^{ère} édition, Paris, 2004.
32. MELOUX (T) : Analyse 360°, BOOKS ON DEMAND, Allemagne, 2008
33. MOINIER (X) : La stratégie marketing de l'entreprise officinale, ESTEM, France, 2006.
34. MOULIN (M) et COQUEREL (A) : Pharmacologie, MASSON, 2^{ème} édition, Paris, 2002.
35. PATRICK (G), RONAN (D) et al : Marketing des services : DUNOD, Paris, 2014.
36. RACQUES (S) : Innovation créative, EDI.PRO, Belgique, 2011.
37. RAIMBOURO (P) : Management stratégique, BREAL, Paris, 2007.
38. RAIMBOURG (P) : Marketing, BREAL, France, 2006.
39. SERRE (M.P) et WALLET- WODKA (D) : Marketing des produits de santé, DUNOD, Paris, 2008.
40. TAURAN- JAMELIN (V) : Marketing du tourisme, BREAL, Paris, 2002.
41. WARNIER (V) : Construire des compétences stratégiques, VUIBERT, Paris, 2008.
42. ZOLLINGER (M) et LAMARQUE (E) : Marketing et stratégie de la banque, DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2004.

Articles de revues

- BENARAB (N) : ENQUETE : vente concomitante des médicaments, magazine L'ECO n° 49 du 1er au 15 mai 2012.
- BURGER-HELMCHEN (T), LAURENCE (F) : La création de rentes ; une approche par les compétences et capacités dynamiques. », Innovations, n°35, février 2011, in <http://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-89.htm>
- FLIPO (J.P) : Marketing des servies ; un mix d'intangible et de tangible, REVUE FRANÇAISE DU MARKETING, n° 121, 1989.

- SNOUSSI (Z) : Marché des médicaments génériques en Algérie : Quelle régulation pour quelle promotion, REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:07, Septembre2012, in <http://dspace.univ-km.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/345/F2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thèses et mémoires

1. AIT RAZOUK (A) : Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université NANCY 2, soutenue le 05/12/2007
2. BECHEKEUR (S) : Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit », mémoire de magister, FSECSG/ Université MOULOUD MAMMARI TIZI OUZOU, soutenu le 04/07/2012.
3. BERRACHED (A) : Le rôle des visiteurs médicaux dans la promotion des produits pharmaceutiques en Algérie », mémoire de magister, FSECG/Université ABOU BAKR BELKAID, TLEMCEN.
4. LHADJ MOHAND (M) : L'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne , Cas du secteur agroalimentaire, mémoire de magister, FSECSG/ Université MOULOUD MAMMARI TIZI OUZOU, soutenu le 13/06/2013.
5. ZOUANTI (Z) :L'accès aux médicaments en Algérie : une ambiguïté entre les brevets des multinationales et le marché du générique, thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Science Economiques, Université HASSIBA BEN BOUALI de CHLEF, soutenue le 28/11/2013.

Articles de journaux

- AIT ZIANE (M) : Médicament : L'Algérie dispose de 63 unités de fabrication, journal EL MOUDJAHID du 12/06/2013 in <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/42422> visité le 22 mai 2015
- B (I) : Dossier économique : Quel avenir pour les médicaments, quotidien Le-Courrier d'Algérie, N 3299 du 4 janvier 2014, in www.lecourrier-dalgerie.com/industrie-pharmaceutique-des-perspectives-et-des-defis/ visité le 26 mai 2015
- MISRAOUI (I) : Lancement d'une nouvelle phase du Plan national d'action pour l'environnement, quotidien la nouvelle république du 29 avril 2013, in <http://www.djazairiss.com/fr/lnr/224178> consulté le 28 juin 2015.
- M. B : Le syndicat de l'ENDIMED répond au SNAPO : Polémique autour des pharmacies publiques, le quotidien d'Oran du 01 - 12 - 2014
- R (S) : Gestion des déchets : une bombe à retardement, le quotidien national LIBERTE du 25-06-2015, in <http://www.liberte-algerie.com/environnement/gestion-des-dechets-une-bombe-a-retardement-228176> visité le 30 juin 2015
- S.A. : les professionnels tirent la sonnette d'alarme ; Médicaments : vers une grave pénurie, journal « Le soir d'Algérie » du 05 avril 2015, in <http://www.lesoirdalgerie.com/articles /2015/04/05/ article.php?sid= 176875 &cid=2>, consulté le 20 mai 2015.

Documents et sites internet

- BAYLE (C), DOUSSY (M), DUGIER (H) et autres : Management des organisations, édition Nathan, paris, 2014, in http://bereader.free.fr/PDF/Management/mng_1_ch5.pdf.
- DIEMER (A) : Economie d'entreprise, École Supérieure du Professorat et de l'Éducation, in http://www.oeconomia.net/private/cours/diagnostic_strategique.pdf
- DORAT (R) : Typologie des marchés et structures de la concurrence : théories et pratiques, in : http://rdorat.free.fr/Enseignement/EcoNum/I2_Economie/Introduction%20Economie.pdf
- GLAYMANN (D) : Les cinq hypothèses néoclassiques de la concurrence pure et parfaite, Université Paris XII, 2006, in http://dglaymann.com/IMG/pdf/5_hypotheses_CPP.pdf
- LECRIVAIN (G) : approches et modèles d'analyse stratégique, in http://www.managmarket.com/_media/bv000004.lkdoc.dossier-2-approches-et-modeles-danalyse-strategique-2.pdf
- LEPINE (G) et DURIF (F) : personnel en contact et attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne, université d'Ottawa, Canada, 2009, in <http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/graf-lepine-durif.pdf>
- MEHRABIKOUSHKI (A) : partage d'information dans la chaîne logistique, Evaluation des impacts sur la performance d'une chaîne logistique des modes de collaboration mis en œuvre entre les partenaires et des informations échangées , thèse de doctorat, Institut National des sciences appliquées de LYON, soutenue le 25/09/2008, p 21. In <http://theses.insa-lyon.fr/publication/2008ISAL0066/these.pdf>
- Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement : rapport sectoriel n°01 ; l'industrie pharmaceutique, Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie, janvier 2011.p. 23, in http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf

Bibliographie

- MOUTTE (J) : La relation personnel en contact-client : une relation donnant-donnant ?, université AIX-MARSEILLE, in <http://www.cirmap-fea.org/fichiers/relation-client.pdf>
- PORTER et la chaine de valeur, in <http://www.Bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/PDF/ la-chaine-de-valeur- P.D.F>
- Rapport du ministère de santé de la population et la reforme hospitalière : POLITIQUE DU MEDICAMENT EN ALGERIE, ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES, janvier 2014, in http://www.ands.dz/colloque/docs/07_politique_medicament_hafed.pdf
- TRIKI (A) et EL EUCH (H) : marketing approfondi, université virtuelle de Tunis, 2008, in http://pf-mh.uvt.rnu.tn/307/1/MARKETING_APPROFONDI.pdf
- VUJSIC (M) : La concurrence imparfaite, janvier 2007, in http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_concurrence_imparfaite.pdf
- ZARHOUNI (M.W), EL ALAMI EL FELLOUSSE (A):Vers un marché maghrébin du médicamente, rapport de l'institut de perspective économique du monde méditerranéen (IPIMED), septembre 2013, page19, in [http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_March %C3%A9 MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1387530765_IPEMED_CM_March%C3%A9%20MaghrebinM%C3%A9dicament_sept2013_FR.pdf)
- <http://www.maxicours.com>
- <http://www.marketing-strategique.com>
- <http://www.commentcreersonentreprise.fr>
- <http://demeteretkotler.com>
- <http://fr.wikipedia.org>
- <http://www.actinnovation.com>
- <Http://www.sabbar.fr>
- <http://www.pasteur.dz>
- <http://www.andi.dz>
- <http://www.djazairess.com>
- <http://www.lestrepublicain.com>
- <http://www.algerie360.com>
- <http://www.vecopharm.dz>

Bibliographie

- <http://www.larevuemedicale.net>
- <http://www.mincommerce.gov.dz>
- <http://www.andi.dz>
- <http://www.who.int/countries/dza/fr>
- <http://www.algerie-focus.com>
- <http://www.nouara-algerie.com>
- <http://www.groupehydrapharm.com>
- <http://www.frater-razes.com>
- <http://www.scidev.net>
- <http://www.sante.dz>
- <http://dz.sanofi.com/l/dz/fr>
- <http://www.saidalgroupe.dz/nos.produit>
- <http://www.biocare-dz.com>
- <http://www.magpharm.com/qui-sommes-nous>
- <http://www.talents-emploi.com/alger/?p=2213>
- <https://www.emploitic.com/el-kendi-pharmaceutical/presentation>
- <http://www.upc.dz/accueil.html>
- <http://www.biogalenicpharma.com/index.php?lang=fr>
- <http://www.somedial.com/fr/>
- http://www.LDM_groupe.com
- <https://www.emploitic.com/propharmal>
- <http://www.biopharm.dz.com/index.php?path=contenu.entreprise>
- <http://www.lgpa-algerie.com>

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I

Cadre théorique

Introduction....	8
-------------------------	----------

Section 01 : Etat de l'art de la fonction commerciale.....	8
---	----------

1.Evolution marketing	8
-----------------------------	---

1.1. L'absence de préoccupation vis-à-vis du marché.....	8
--	---

1.2.L'apparition de la fonction marketing dans les secteurs des produits de grande consommation et des biens d'équipement de ménages	9
--	---

1.3.La diffusion sectorielle du marketing	9
---	---

1.4.De la fonction à la démarche marketing	10
--	----

2.Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing	11
---	----

2.1. La spécificité du diagnostic de la fonction commerciale	11
--	----

2.2. Pour une fonction marketing-vente efficace	13
---	----

2.2.1.La continuité entre le marketing et le commercial	13
---	----

2.2.2.La présence d'un esprit marketing.....	14
--	----

2.2.3Le déroulement d'une démarche en trois temps.....	Erreur ! Signet non défini.
--	------------------------------------

2.2.4. La maîtrise des techniques de marketing	16
--	----

Section 02 : le marketing des services.....	19
--	-----------

1.Typologie des services.....	19
-------------------------------	----

2.Les caractéristiques des services	20
---	----

2.1.L'intangibilité.....	20
--------------------------	----

2.2.L'inséparabilité.....	21
---------------------------	----

2.3.La variabilité	21
--------------------------	----

2.4.La périssabilité	22
----------------------------	----

3.Les trois "P" du marketing des services.....	22
--	----

3.1. Le personnel	22
-------------------------	----

Table des matières

3.2.Le processus	23
3.3.La preuve physique.....	24
Section 03 : le marketing des produits pharmaceutiques	25
1.Concepts de base	25
2.Le plan marketing.....	26
2.1.Analyse de la situation marketing	26
2.2.Le marketing stratégique des produits de santé.....	27
2.2.1.La segmentation du marché.....	27
2.2.2.Le ciblage	29
2.2.3.Le positionnement	30
3.Le mix marketing pharmaceutique	32
3.1. La politique produit	32
3.1.1.La gestion de l'assortiment	33
3.1.2.La gestion de la gamme	33
3.1.3.La gestion de la marque	33
3.1.3.Le packaging	34
3.1.4.la gestion de cycle de vie	34
3.2.La politique prix	36
3.2.1.Les médicaments vignettés.....	36
3.2.2.Les médicaments remboursés.....	36
3.2.3.Les médicaments non vignettés et les autres produits à prix libre	37
3.3.La politique de distribution	37
3.3.1.Le circuit de distribution du médicament.....	37
3.3.2.Les acteurs	38
3.3.3.Les fonctions de la distribution	39
3.4.La politique de communication.....	39
3.4.1.Les étapes de la communication.....	39

Table des matières

3.4.2. Les différents objectifs d'une communication	40
3.4.3. Les supports de la communication	41
Conclusion	43

Chapitre II

La conduite du diagnostic commercial et marketing

Introduction	45
Section 1 : le diagnostic externe	46
1. Le marché.....	46
1.1. Définition de marché	46
1.2. Typologie de marchés.....	50
1.3. L'analyse du marché.....	51
1.3.1. L'analyse du marché au sens étroit.....	51
1.3.2. L'analyse du marché au sens large	55
1.3.2.1. L'analyse PESTEL.....	55
1.3.2.2. L'analyse des cinq forces concurrentielles.....	60
Section 02 : le diagnostic interne.....	65
1. La chaîne de valeur.....	65
1.1. Les activités de base ou fonctions primaires.....	67
1.2. Les activités de soutien ou fonctions de support.....	67
2. L'approche ressources	68
2.1. Conception des ressources	68
2.2. La classification des ressources selon différents auteurs.....	69
2.3. Les fondements de l'approche ressources.....	70
2.4. La perspective ressource based view	71
3. L'approche compétences	72
3.1. La conception de compétence	72
3.2. La typologie des compétences.....	73

Table des matières

Section 3 : l'analyse Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces.....	75
1. L'analyse de l'environnement interne	75
2. L'analyse de l'environnement externe.....	76
3. Synthèse et analyse des résultats de la matrice SWOT	76
Conclusion	78

Chapitre III

Etude de cas de l'entreprise VECOPHARM

Introduction.....	81
Section 1 : Présentation du secteur pharmaceutique en Algérie.....	82
1. Les acteurs du marché Algérien des médicaments.....	82
2. La demande de médicaments en Algérie	84
3. L'offre de médicaments en Algérie	85
Section 2 : L'entreprise VECOPHARM.....	88
1. Présentation de l'entreprise.....	88
1.1.Les perspectives de VECOPHARM.....	89
1.2. Les métiers de VECOPHARM.....	89
2. Présentation du département commercial.....	90
2.1.Le service approvisionnement.....	90
2.2.Le service vente.....	90
2.3.Le service préparation/expédition	91
2.4.Le service recouvrement.....	92
Section 3 :Résultats du diagnostic commercial et marketing.....	94
1. L'analyse du marché algérien des médicaments.....	94
1.1. L'analyse PESTEL	94
1.1.1.La composante économique	94
1.1.2.La composante sociodémographique :.....	97
1.1.3.La composante politico-légale.....	98

Table des matières

1.1.3.1.L'enregistrement et l'autorisation de mise du médicament sur le marché.....	99
1.1.3.2.Le contrôle de la qualité	100
1.1.3.3.L'encadrement des importations.....	100
1.1.3.4.L'encadrement de la distribution	101
1.1.3.5.Le développement du médicament générique	101
1.1.3.6.La politique publique	102
1.1.4.La composante technologique	102
1.2.L'analyse des forces concurrentielles (5+1)	105
1.2.1.La concurrence directe.....	105
1.2.2.Pouvoir de négociation des clients	108
1.2.3.Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	109
1.2.4.La menace des produits de substitution	109
1.2.5.Les entrants potentiels.....	111
1.2.6.Le pouvoir de négociation de l'Etat.....	112
2.Le diagnostic du service commercial	113
2.1.La prise en compte du client par l'entreprise	113
2.2.Le marketing stratégique : segmentation, ciblage et positionnement.....	114
2.3.La création de la valeur ajoutée perçus : le mix marketing	115
2.3.1.La politique produit	115
2.3.2.La politique prix	116
2.3.3.La politique de communication	116
2.3.4.La politique de distribution	117
2.3.5.Le personnel	117
2.3.6.Le processus : « servuction »	118
2.3.7.La preuve physique.....	119
2.4.L'organisation et le contrôle de la fonction commerciale	120
2.5.Les forces et faiblesses de VECOPHARM.....	124

Table des matières

Conclusion	126
Conclusion générale.....	127
Bibliographie	131
Table des matières	140
Annexes.....	146

ANNEXES

La liste des annexes

- **Annexe 01** : Liste des figures et tableaux
- **Annexe 02** : Model d'une fiche de renseignements client
- **Annexe 03** : Les différentes modalités de paiement
- **Annexe 04** : Le model d'une traite
- **Annexe 05** : Les principaux fournisseurs de VECOPHARM
- **Annexe 06** : Le décret 92-284 du 6 juillet 1992
- **Annexe 07** : Le décret exécutif 92-65 du 12 février 1992
- **Annexe 08** : le décret exécutif 93-140 du 14 juin 1993
- **Annexe 09** : Le décret exécutif 96-355 du 19 octobre 1996
- **Annexe 10** : L'ordonnance 03-04 du 19 juillet 2003
- **Annexe 11** : Le décret 93-114 du 12 mai 1993
- **Annexe 12** : Guides d'entretiens

Annexe 01
Liste des figures
et tableaux

La liste des figures

- Figure 01 : la fleur des services.....P38
- Figure 02 : Le circuit de distribution d'un médicamentP20
- Figure 03 : la structure d'un marché selon l'otique besoinP49
- Figure 04 : les composants du macro-environnement d'une entreprise P59
- Figure 05 : les forces concurrentielles d'un marché.....P64
- Figure 06 : la chaine de valeur.....P66
- Figure 07 : structure du département commercial.....P93
- Figure 08 : parts de marché des principaux grossistes répartiteurs de médicaments en Algérie.....P107

La liste des tableaux

- Tableau 01 : le modèle AIDA.....P40
- Tableau 02 : la position des produits commercialisés par VECOPHARM dans leurs cycles de vie.....P121
- Tableau 03 : la proportion des clients de chaque catégorie en fonction de l'importance du potentiel du chiffre d'affaire.....P121
- Tableau 04 : l'évolution des ventes de VECOPHARM pour les trois dernières années.....P122
- Tableau 05 : les forces et faiblesses de l'entreprise.....P124
- Tableau 06 : opportunités et menaces de l'environnement économiqueP96
- Tableau 07 : opportunités et menaces de l'environnement sociodémographique.....P98
- Tableau 08 : opportunités et menaces de l'environnement politico-légal...P102
- Tableau 09 : opportunités et menaces de l'environnement technologique..P104
- Tableau 10 : typologie des clients de VECOPHARM.....P108
- Tableau 11 : Synthèse des résultats du diagnostic..... P125

Annexe 02
La fiche de renseignements client



VECOPHARM

FICHE DE RENSEIGNEMENT CLIENT

Dossier à fournir :

- Copie légalisée du R.C
- Copie légalisée de la carte fiscale
- Extrait de naissance

Renseignements :

Nom :

Prénom :

Fils (Fille) de : et de :

Date et lieu de naissance :

Adresse de la pharmacie :

Téléphone fixe: Mobile :

Numéro de registre de commerce :

Numéro d'article d'imposition :

Matricule fiscal :

Numéro de compte bancaire :

Domiciliation bancaire :

Délégué commercial :

Date de recrutement :

***Cachet et Signature
pharmacien***

Sarl VECOPHARM
SERVICE : Distribution Officines

Lot. 500 logts. 16 001 Zéralda - Alger

Téléphone : +213 (0) 21 32 90 13 Fax : +213 (0) 21 32 87 14

Sarl au capital de 400 000 000 DA - R.C. n°16/00-0009823 B 99 - A.I. n° 16460015941 - N.I.F. : 099916000982356

Annexe 03
Les différentes modalités de paiement



VECOPHARM

MODALITE DE PAYEMENT

<u>CHIFFRE D'AFFAIRE MENSUEL</u>	<u>DELAI DE PAYEMENT</u>		<u>CACHET ET SIGNATURE</u>
	<u>Chèque</u>	<u>Traite</u>	
> 4 000 000.00 DA	90 JOURS	1+3 MOIS / FRAIS VECO	
> 3 000 000.00 DA - 4 000 000.00 DA >	80 JOURS	1+3 MOIS / FRAIS VECO	
> 2 000 000.00 DA - 3 000 000.00 DA >	70 JOURS	1+3 MOIS / FRAIS CLIENT	
		90 JOURS / FRAIS VECO	
> 1 100 000.00 DA - 2 000 000.00 DA >	60 JOURS	1+3 MOIS / FRAIS CLIENT	
		75 JOURS / FRAIS VECO	
> 7 00 000.00 DA - 1 100 000.00 DA >	45 JOURS	90 JOURS / FRAIS CLIENT	
		60 JOURS / FRAIS VECO	
< 700 000.00 DA	30 JOURS		

NB:

DELAI DE PAYEMENT ACCORDE APRES LE MOIS D'ACHAT (APRES LA DERNIERE FACTURE DU MOIS)

LA REMISE DU MOYEN DE PAYEMENT SE FERA JUSTE APRES LE MOIS D'ACHAT (CHEQUES OU TRAITES)

Annexe 04

La traite

CACHET ET SIGNATURE
DU CLIENT

ALGER

LE

AU

..... **DA**

FRAIS D'ESCOMPTE ET
AVAL

Veillez Payer contre cette lettre de change
A l'Ordre de : **SARL VECOPHARM**

La somme de :

.....
.....

TRAITE N°

TIRE

Pcie :

DOMICILIATION

.....AGENCE

N° COMPTE :

CACHET ET SIGNATURE
DU CLIENT

AVIS DE DOMICILIATION

Agence :

Nom et désignation du client :

Adresse :

Veillez payer par le débit de mon compte N°

(RIB)

FRAIS D'ESCOMPTE ET
AVAL

La Traite suivante :

Montant : **DA**

Échéance :

Tireur : **SARL VECOPHARM**

Veillez agréer, Messieurs, l'expression de ma parfaite considération

ANNEXE 05
Les principaux fournisseurs de VECOPHARM
(Période Avril-Juin 2015)

- **SANOFI :**

Entreprise pharmaceutique française présente en Algérie depuis plus de 20 ans, elle collabore avec 780 collaborateurs et procède 2 usines opérationnelles pour la fabrication des formes liquides et sèches : 50% des médicaments « Sanofi » destinés à l'Algérie proviennent de la fabrication locale. Elle propose une offre complète de médicaments de prescription, de vaccins, médicaments génériques, médicaments sans ordonnance (OTC/OTX), médicaments de santé animale.

Sanofi aujourd'hui -au cœur des enjeux de santé- met à disposition des solutions thérapeutiques majeures dans ses domaines d'expertise : l'oncologie, le diabète, les maladies thrombotiques et cardiovasculaires et le système nerveux central ¹

- **SAIDAL:**

Le leader national du médicament générique, SAIDAL est une Société par actions, Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.²

- **PHARMAGHREB :**

PHARMAGHREB a été créée en 1995, elle fait partie des pionniers de l'industrie pharmaceutique Algérienne. Animés par des équipes compétentes ayant la volonté de réussir le pari du développement de médicaments génériques dans notre pays L'activité de PHARMAGHREB se répartit sur l'ensemble du territoire national » ³

¹ <http://dz.sanofi.com/l/dz/fr/layout.jsp?scat=A8F29592-150A-47DD-9ED8-0BEA1AD1524C> consulté le 03 juillet 2015

² www.saidalgroupe.dz/nos.produit, consulté le 03 juillet 2015

³ www.pharmaghreb.dz, consulté le 03 juillet 2015

- **PROPHORMAL:**

PROPHARMAL.SPA est une entreprise pharmaceutique de 180 personnes, produisant des formes sèches, effervescentes et liquides pour des donneurs d'ordre locaux ou internationaux. Son intégration récente en tant que filiale, au sein du groupe CFAO/EURAPHARMA (11 600 personnes, 3,6 milliard d'€ de chiffre d'affaires) lui apporte de nouvelles opportunités de développement. ⁴

- **BIOPHARM:**

« BIOPHARM.SPA est un laboratoire pharmaceutique Algérien, indépendant, fondé en 1992, le groupe compte aujourd'hui environ 1200 collaborateurs dont un tiers de scientifiques : l'entreprise s'est fixée comme objectif d'améliorer ses performances pour la satisfaction de la demande en médicaments, en assurant une disponibilité permanente des produits sur l'ensemble du territoire,

Pour être plus proche de ses clients grossistes - environ 150 répartis sur tout le territoire national -, BIOPHARM a ouvert quatre centres de distribution

BIOPHARM est parmi les rares laboratoires de recherche agréés par le ministère de la Santé en Algérie, pour la conception de génériques innovants et la transposition à l'échelle industrielle ⁵

- **LGPA :**

L'activité de LGPA (Laboratoire Groupement Pharmaceutique Algérien) a commencé en 1997, par la représentation de laboratoires de renommée internationale,

l'importation de leurs produits et leur mise sur le marché national

En 2000, conformément à son plan de développement, LGPA entama la réalisation d'une unité de production à REGHAIA avec une ligne de fabrication dédiée aux formes liquides (sirop, suspension) ⁶

⁴ <https://www.emploitic.com/propharmal>, visité le 04 juillet 2015.

⁵ www.biopharm.dz.com/index.php?path=contenu.entreprise, visité le 04 juillet 2015

⁶ www.lgpa-algerie.com, visité le 04 juillet 2015

- **BIOGALENIC:**

Créée en 1999, BIOGALENIC société de droit algérien s'est fixée comme objectifs de fournir au secteur de la pharmacie des médicaments génériques d'efficacité et de sécurité ; et bien sûr avantageux pour la CNAS, ainsi qu'une main d'œuvre qui serait en mesure de rivaliser avec les professionnels de la chimie.

Son objectif principal est d'introduire ses molécules sur le marché extérieur BIOGALENIC compte parmi ces clients pratiquement la totalité des sociétés pharmaceutiques de distribution.⁷

- **SOMEDIAL :**

SOMEDIAL a entamé son activité en 1997 par l'approvisionnement du marché algérien en produits pharmaceutiques, il s'en est suivi un processus logique qui consiste en l'entrée en production de l'usine en 2005, ce qui constitue un tournant décisif dans la vie de l'entreprise, en ce sens qu'elle consacre l'extension d'une activité principalement axée sur la distribution de produits importés, à des activités de production et de et de développement fondées sur le respect des normes les plus exigeantes en matière de production pharmaceutique⁸

- **LDM :**

LDM est une entreprise familiale fondée en 1997, spécialisée dans l'importation des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques puis le conditionnement et la fabrication de produits pharmaceutiques

LDM se renforce grâce à ses ressources humaines constituées de plus de 270 personnes mais aussi grâce à l'apport de ses partenaires qui restent choisis avec beaucoup de soin.⁹

⁷ www.biogalenicpharma.com/index.php?lang=fr, consulté le 04 juillet 2015

⁸ www.somedial.com/fr, consulté le 04 juillet 2015

⁹ [www.LDM groupe.com](http://www.LDMgroupe.com), consulté le 04 juillet 2015

- **HIKMA-PHARMA :**

Compagnie pharmaceutique générique leader très présente dans le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, les Etats-Unis et l'Europe.

Actuellement, l'entreprise commercialise 176 produits pharmaceutiques dans 397 formes et classes de dosage dans 40 pays. 28 de ses produits sont vendus aux termes des accords de promotion et de distribution avec, ou des licences de, 16 compagnies pharmaceutiques créatrices et trois compagnies pharmaceutiques génériques.¹⁰

- **EL KENDI :**

EL KENDI est une entreprise pharmaceutique Algérienne avec investissement direct étranger, de production de médicaments ambitieuse et en pleine expansion, employant une équipe compétente et dédiée qui dépasse 1000 personnes pour la fabrication de produits selon les normes internationales,

Toutes les formes usuelles sont fabriquées à savoir les formes sèches (comprimés, gélules, sachets), liquides, crèmes et gels. Les formes injectables dont le projet est à un stade avancé sur le plan de la conception, constitueront un motif de fierté

EL KENDI est dans le top 6 des entreprises pharmaceutiques en Algérie et première entreprise locale.¹¹

- **UPC :**

UPC est un laboratoire pharmaceutique Algérien, indépendant, fondé en 1997 et qui s'est développé très rapidement sur un marché en pleine croissance. Faisant ses débuts dans le conditionnement du vrac puis très rapidement vers la production de molécule de qualité (formes sèches, liquides et hormones contraceptives).

UPC détient des gammes thérapeutiques essentiels, à savoir : La cardiologie; la gastro-entérologie; la diabétologie; la pédiatrie; l'ORL; la psychiatrie; la neurologie; la stomatologie; la contraception, dont son premier objectif satisfaire la santé des Algériens en ayant le meilleur rapport qualité/prix.¹²

¹⁰ <http://www.talents-emploi.com/alger/?p=2213>, consulté le 06 juillet 2015

¹¹ <https://www.emploitic.com/el-kendi-pharmaceutical/presentation>, consulté le 06 juillet 2015

¹² <http://www.upc.dz/accueil.html>, consulté le 06 juillet 2015

- **BIOCARE :**

BIOCARE, Laboratoire pharmaceutique privé Algérien, fondé en 1998 par Mr HABBES MOHAMED REDHA et son épouse Mme HABBES SAMIRA, pour répondre essentiellement au développement du médicament générique, depuis, de grands efforts ont été déployés en matière d'investissements et d'acquisitions de matériels de haute technicité et la mise en avant de compétences et de savoir faire dans le domaine du médicament afin d'assurer la qualité de ses produits

Mis en activité depuis 2003, le laboratoire est considéré comme l'un des principaux acteurs du marché Algérien du générique par la progression de son offre. ¹³

- **MAGPHARM :**

Depuis 2003, MAGPHARM assure la distribution et la promotion des produits de santé, sa mission principale est d'accompagner le client à prendre soins de sa santé et de son bien-être, en lui proposant des produits innovants, de haute qualité qui respectent son organisme et l'écosystème dans lequel nous évoluons.

Le portefeuille produit est organisé autour de 6 pôles pour répondre aux besoins de santé et de confort de chacun: les médicaments OTC, Dérmo-cosmétique, le lait infantile, Phytothérapie, les compléments alimentaires ainsi que les consommables et dispositifs médicaux

L'objectif de MAGPHARM est la création d'une relation durable avec les collaborateurs, partenaires et clients ¹⁴

¹³ <http://www.biocare-dz.com>, consulté le 06 juillet 2015

¹⁴ <https://www.magpharm.com/qui-sommes-nous>, consulté le 06 juillet 2015

Annexe 06
Le décret 92-284

Décret exécutif n° 92-284 du 6 juillet 1992 relatif à l'enregistrement des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine, p. 1201.

TITRE I OBJET- DEFINITION

Article 1er. – Le présent décret a pour objet de définir les conditions de l'enregistrement des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine.

Art. 2. - Sont soumis à l'enregistrement les produits pharmaceutiques tels que définis aux articles 169, 170 et 171 de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 susvisée. Toutefois, ne sont pas soumis à enregistrement les préparations magistrales officinales ou galéniques à usage humain, préparée par le pharmacien dans son officine et délivrées dans son officine au détail et sans publicité, sans préjudice des dispositions des articles 174 et 176 de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 susvisée. Toutefois personne physique ou morale ayant intérêt à agir, peut démontrer qu'un produit donné, non présenté comme médicament, possède des propriétés curatives ou présentatives à l'égard des maladies humaines. Ce produit est alors soumis aux dispositions de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 et des textes subséquents.

Art. 3. - La détermination spéciale prévue à l'article 172 de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 est: - soit une dénomination commerciale, - soit la dénomination commune internationale (D.C.I), telle que retenue par l'organisation mondiale de la santé, suivie du nom du fabricant. Lorsque la dénomination spéciale est une dénomination commerciale, la D.C.I. doit figurer en caractères apparents immédiatement au-dessous de la dénomination commerciale. La dénomination commerciale doit être choisie de façon à éviter toute confusion avec d'autres produits pharmaceutiques et ne pas induire en erreur sur les qualités ou les propriétés de la spécialité.

Art. 4. - On désigne par produit pharmaceutique générique, toute spécialité dont la composition est essentiellement similaire à un produit pharmaceutique déjà commercialisé sur le territoire national, dont au moins un dosage de la même forme a été enregistré conformément aux dispositions du présent décret, et qu'il n'est pas rapport au médicament de référence. Un produit pharmaceutique générique est considéré comme essentiel similaire au produit pharmaceutique original, lorsque a la même composition qualitative et quantitative en principe(s) actif(s) qu'il est présenté sous la même forme pharmaceutiques et que, lorsque nécessaire, la bioéquivalence avec le premier produit a été démontré par des études appropriées de biodisponibilité.

Art. 5. - La nomenclature nationale des produits pharmaceutiques à usage de médecine humaine est le recueil des produits pharmaceutiques enregistrés conformément aux dispositions du présent décret. La nomenclature nationale des produits pharmaceutiques est mise à jour continuellement par: - l'inscription de nouveaux produits, - le non renouvellement d'enregistrement, - le retrait de produits, prononcés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. La nomenclature fait mention pour tous les produits: - de la dénomination commune internationale (D.C.I.) telle que retenue par l'organisation mondiale de la santé, lorsqu'elle existe. A défaut, elle fait mention de la dénomination usuelle ou la dénomination scientifique des principes actifs qu'ils contiennent. - de la dénomination

spéciale, - de la forme pharmaceutique et du dosage en principe(s) actif(s), - des restrictions d'utilisation, le cas échéant.

TITRE II DE LA DECISION D'ENREGISTREMENT DE PRODUIT

Art. 6. - La décision d'enregistrement de produit mentionne le nom et l'adresse du responsable demandeur, et, s'il est distinct, le nom et l'adresse du fabricant ainsi que le(s) lieu(x) où sont effectuées les opérations de production. Elle indique en annexe les principales caractéristiques techniques du produit considéré (résumé des caractéristiques du produit). Elle est assortie, le cas échéant, de mesures restrictives notamment l'inscription à l'un des tableaux des substances vénéneuses et/ou la limitation d'utilisation dans les seuls établissements hospitaliers.

Art. 7. - La décision d'enregistrement ne peut être accordée que lorsque le fabricant ou l'importateur justifie: - qu'il a fait procéder à la vérification de la sécurité du produit dans les conditions normales d'emploi, de son intérêt thérapeutique, ainsi qu'à son analyse qualitative et quantitative. - qu'il dispose effectivement de locaux, installations et procédés de fabrication et contrôle de nature à assurer la qualité du produit au stage de la fabrication industrielle, conformément aux règles de bonnes pratiques de fabrication, conditionnement, stockage et contrôle telles que définies par le décret n° 92-285 du 6 juillet 1992 susvisé relatif à l'autorisation d'exploitation des établissements pharmaceutiques.

Art. 8. - La décision d'enregistrement est délivrée pour une période de cinq ans, renouvelable par période quinquennale. Elle peut être modifiée, suspendue ou retirée par le ministre chargé de la santé dans les conditions prévues aux articles 24 et suivant ci-dessous. La décision de cette décision n'a pas pour effet d'exonérer le titulaire de la responsabilité qu'il encourt, dans les conditions du droit commun en raison de la fabrication ou de la mise sur le marché d'un produit pharmaceutique.

Art. 9. - Toute demande d'enregistrement doit être adressée au ministre chargé de la santé sur un formulaire établi à cet effet, accompagné d'un dossier de synthèse rapportant les principales données physico-chimiques, pharmacologiques, le cas échéant, microbiologiques, toxicologiques et cliniques du produit, d'une note d'intérêt économique et thérapeutique faisant notamment ressortir l'amélioration du service médical rendu ainsi que les dix échantillons du modèle de vente. Il est remis un récépissé au demandeur. La contexture du formulaire et la composition du dossier de synthèse sont définies par arrêté du ministre chargé de la santé.

TITRE III INSTRUCTION DE LA DEMANDE

Art. 10. - Dès sa réception, le dossier de demande est examiné en vue d'établir sa recevabilité. Les produits, dont les demandes sont prises en considération, sont soumis à l'expertise sur la base d'un dossier scientifique et technique, tel que prévu à l'article 11 ci-dessous et fourni par le demandeur.

Art. 11. - Le dossier scientifique et technique comprend: - les données relatives à la fabrication et au conditionnement ainsi qu'au contrôle physico-chimique, et le cas échéant biologique, - les données microbiologiques, le cas échéant, - les données pharmacologiques et toxicologiques, - les données cliniques. Un arrêté du ministre chargé de la santé précise les éléments constitutifs du dossier scientifique et technique.

Art. 12. - L'expertise, prévue à l'article 10 ci-dessus, s'entend des études et essais à effectuer en vue de vérifier que ce médicament possède bien la composition et les caractéristiques indiquées dans le dossier technique et scientifique présenté pour enregistrement. L'expertise d'un produit pharmaceutique comprend autre phases: - étude et évaluation du dossier scientifique et technique, - essais physico-chimiques et, le cas échéant, microbiologiques et biologiques, - essais pharmacologiques et toxicologiques, - essais cliniques.

Art. 13. - Les produits pharmaceutiques génériques sont dispensés des essais pharmacologiques, toxicologiques et cliniques prévus ci-dessus. Pour cette catégorie de produits, les essais physico-chimiques, le cas échéant, microbiologiques ou biologiques ainsi que les tests d'innocuité obligatoires dans tous les cas. Cependant, pour les produits à index thérapeutiques étroit, ou posant problèmes de biodisponibilité ou possédant des caractéristiques pharmacocinétiques particulières, la commission nationale de nomenclature peut demander à ce que soit démontrée la bioéquivalence *in vivo* de la spécialité, objet de la demande d'enregistrement avec celle présente sur le marché. La commission nationale de nomenclature indiquera pour chaque cas, après examen du dossier de synthèse, les phrases d'expertise qui doivent être effectuées lorsque lui sont soumis: - une pharmaceutiques ou un dosage différent d'un produit déjà enregistré. - une association de principes actifs, déjà inscrits, séparément à la nomenclature mais associés pour la première fois dans une même forme pharmaceutique pour des raisons thérapeutiques ou économiques, - une modification ou extension d'indications thérapeutiques d'un produit déjà enregistré.

Art. 14. - Les expertises ou évaluations prévues à l'article 12 ci-dessus sont confiées à des experts ou organismes agréés par le ministre chargé de la santé.

Art. 15. - La liste des experts et organismes agréés est arrêtés par décisions du ministre chargé de la santé.

Art. 16. - Les experts sont agréés après qu'ils aient fait acte de candidature auprès du ministre chargé de la santé.

Art. 17. - Les experts sont agréés pour une durée de trois ans renouvelable sur leur demande.

Art. 18. - Les experts ne doivent avoir aucun intérêt direct ou indirect même par personne interposée, dans la production ou la commercialisation des médicaments faisant l'objet de leurs expertises ou évaluations. Ils signent à cet effet une déclaration sur l'honneur à l'occasion de chacune de leurs expertises ou évaluations.

Art. 19. - Les frais d'expertises sont à la charge du demandeur de l'enregistrement.

Art. 20. - Un arrêté du ministre chargé de la santé fixe la procédure, le but et le déroulement des phrases d'expertises prévues à l'article 12 ci-dessus.

TITRE IV DECISIONS PRISES

Art. 21. - La commission nationale de nomenclature après contrôle des dossiers soumis, et le cas échéant des protocoles d'expertises ainsi que leur exécution effective, en évalue les résultats et rapports et formule une proposition qu'elle soumet au ministre chargé de la santé pour décision d'enregistrement lorsqu'il apparaît que les conditions prévues à l'article 7 ci-dessus sont réunies.

Art. 22. - Le ministre se prononce dans un délai de cent vingt jours (120) à compter de la date de dépôt du dossier scientifique et technique. Dans les cas exceptionnels, ce délai peut être prolongé pour une période de quatre vingt dix jours (90), notification en est fait au demandeur avant l'expiration dudit délai. Ce délai est suspendu lorsqu'une expertise est ordonnée ou qu'il est demandé à l'intéressé de compléter son dossier ou de fournir des explications oralement ou par écrit.

Art. 23. - L'enregistrement est refusé lorsqu'il apparaît: - que le produit pharmaceutique est nocif dans les conditions normales d'emploi indiquées lors de la demande d'enregistrement, - que l'effet thérapeutique escompté fait défaut ou est insuffisamment justifié par demandeur, - que le produit pharmaceutique n'a pas la composition qualitative et quantitative déclarée, - que les procédés de production et/ou de contrôle ne permettent pas de garantir la qualité du médicament produit, - que la documentation et les renseignements fournis à l'appui de la demande ne satisfont pas aux dispositions du présent décret. La demande d'enregistrement n'est rejetée qu'après que le demandeur ait été mis en mesure de fournir des explications. Toute décision de refus est notifiée à l'intéressé avec les motifs qui la justifient.

Art. 24. - Le responsable de la mise sur le marché doit soumettre au ministre chargé de la santé, pour autorisation éventuelle, toute modification qu'il se propose d'apporter à un produit enregistré, notamment les modifications de conditionnement, d'étiquetage, les modifications d'excipients, la modification de la durée de stabilité, les extensions ou restrictions d'indications thérapeutiques et les modifications de contre-indication ou de précaution d'emploi.

Art. 25. - Le responsable de la mise sur le marché doit transmettre immédiatement au ministre chargé de la santé tout élément sur la décision ou un complément d'instruction et notamment pour les produits importés, toute interdiction et/ou restriction imposée par les autorités sanitaires du pays d'origine du produit.

Art. 26. - La commission nationale de nomenclature peut, à tout moment, proposer toute mesure de modification d'une décision d'enregistrement et notamment l'inscription à l'un des tableaux des substances vénéneuses, la transcription à un autre tableau et/ou la limitation d'utilisation dans les seuls établissements hospitaliers.

Art. 27. - La décision d'enregistrement peut être assortie pour les nouveaux produits pharmaceutiques de l'obligation d'indiquer sur le conditionnement et la notice de la santé, qui après commercialisation, pourraient résulter de l'expérience acquise lors de l'emploi du produit.

Art. 28. - Si dans un délai d'une année qui suit la notification de la décision, le produit enregistré n'est pas effectivement commercialisé, l'autorisation devient caduque. Toutefois sur justification produite, au plus tard quatre-vingt dix jours (90) avant l'expiration dudit délai, celui-ci peut être prorogé par décision du ministre chargé de la santé.

TITRE V RETRAIT, SUSPENSION, CESSION RENOUVELLEMENT

Art. 29. - Les commandes de retrait de décision d'enregistrement ainsi que les informations susceptibles de constituer un motif de retrait sont transmises au ministre chargé de la santé. Ces demandes de retrait et ces informations peuvent émaner notamment: - des organismes nationaux ou internationaux de pharmacovigilance, - des structures nationales de santé publique, - des entreprises d'importation et/ou de distribution des médicaments, - des entreprises de production de produits pharmaceutiques locales ou étrangères notamment de celles fabricant le produit objet de la demande de retrait, - des associations à caractère scientifique et des associations de consommateurs.

Art. 30. - Les demandeurs de retrait d'enregistrement et les informations susceptibles de constituer un motif de retrait sont soumis à l'examen de la commission nationale de nomenclature. La commission nationale de nomenclature peut confier à des experts tels que prévus à l'article 14 ci-dessus, des études et travaux pour l'obtention d'éléments complémentaires en vue d'aider à l'établissement d'un avis motivé concernant le retrait. Après étude, la commission nationale de nomenclature soumet au ministre chargé de la santé pour décision, une proposition motivée de retrait d'enregistrement.

Art. 31. - Le retrait peut être proposé notamment lorsqu'il apparaît que: - la spécialité est nocive dans les conditions normales d'emploi, - la spécialité n'a plus la composition qualitative et quantitative indiquée dans la décision d'enregistrement sans préjudice de l'application des dispositions pénales relatives à la répression des fraudes, - les conditions de fabrication et de contrôle ne permettent pas d'assurer la qualité des produits pharmaceutiques.

Art. 32. - Le retrait peut être global et concerner toutes les décisions d'enregistrement dont auraient bénéficié toutes les spécialités correspondant à une même dénomination commune internationale ou scientifique, le retrait peut être partiel et concerner une des spécialités correspondant à une même dénomination commune internationale ou scientifique, ou des formes de dosages particulières.

Art. 33. - En cas de retrait de la décision d'enregistrement d'un produit, le fabricant ou l'importateur sont tenus de retirer immédiatement du marché le produit pharmaceutique ou le(s) lot(s) de produits pharmaceutiques incriminés ou de respecter toutes les dispositions

prises à ce sujet par le ministre chargé de la santé. Le retrait ou la destruction des médicaments non conforme ne donne lieu à aucune réparation de quelque nature qu'elle soit.

Art. 34. - La décision de retrait peut faire l'objet de toutes mesures de publicité jugées utiles par le ministre chargé de la santé.

Art. 35. - Le ministre chargé de la santé peut prendre à titre conservatoire toute mesure de suspension de la commercialisation d'un produit ou de lot(s) de produits, qu'il juge nécessaire dans l'intérêt de la santé publique. La durée de la décision de suspension ne peut excéder six (6) mois. Ces mesures conservatoires sont immédiatement communiquées à la commission nationale de nomenclature pour avis définitif.

Art. 36. - Toute cession ou changement de la décision d'enregistrement d'un produit est subordonné à une décision du ministre chargé de la santé. Il ne peut se faire qu'au profit d'établissement dûment autorisé, conformément aux dispositions du décret n° 92-285 du 6 juillet 1992 relatif à l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production et/ou de distribution des produits pharmaceutiques. La demande à introduire pour obtenir la cession ou le changement comprend: - la copie de la décision d'enregistrement dudit produit, - l'accord du titulaire de la décision d'enregistrement et le cas échéant, la copie de l'accord de licence, - l'engagement de l'établissement demandeur à se soumettre à l'ensemble des conditions auxquelles a été subordonné l'enregistrement du produit considéré, - pour les produits importés, le renouvellement de l'autorisation de mise sur le marché dans le pays d'origine, de l'attestation de commercialisation visée par les autorités sanitaires du pays d'origine ainsi que du certificat de produit pharmaceutique prévu par l'organisation mondiale de la santé. Dans les cas de fusion ou d'apport partiel d'actif, les sociétés concernées peuvent déposer une demande de transfert des décisions d'enregistrement avant que la fusion ou l'apport ne soit définitivement réalisé. Elles fournissent à l'appui de leur demande tous documents juridiques et/ou financiers concernant l'opération envisagée.

Art. 37. - La décision d'enregistrement est renouvelable sur demande du responsable de l'établissement. Cette demande est présentée au plus tard quatre vingt dix (90) jours avant la date d'expiration de la validité de la dite décision. Elle n'est renouvelée que si le responsable de la mise sur le marché atteste qu'aucune modification n'est intervenue dans les éléments produits à l'appui de la demande d'enregistrement, notamment en ce qui concerne les indications, les posologies, les contre-indications, les précautions d'emploi et les effets indésirables. Le cas échéant, des justifications complémentaires peuvent être demandées au responsable de l'établissement. Dans le cas des produits importés, le responsable de l'établissement devra renouveler la présentation de l'autorisation de mise sur la marché ou de son équivalent dans le pays d'origine ainsi que du certificat de commercialisation dans le pays d'origine.

TITRE VII MESURES SPECIALES ET DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Art. 38. - Pour les produits pharmaceutiques importés la décision d'enregistrement est assortie, pour son titulaire, de l'obligation de justifier, pour chaque lot importé de l'exécution

du contrôle physicochimique et la cas échéant, microbiologique ou biologique, selon les normes et méthodes exigées pour autorisation de mise sur le marché.

Art. 39. - Les produits pharmaceutiques commercialisés à la date de la publication du présent décret continuent à être délivrés au public. Ils doivent faire l'objet d'une demande d'enregistrement de régularisation administrative, conformément à l'article 40 ci-dessous, dans un délai n'excisant pas deux années à compter de la date de publication du présent décret. La décision de régularisation est prononcée par le ministre chargé de la santé.

Art. 40. - Par dérogation aux dispositions du présent décret, les spécialités pharmaceutiques commercialisées pendant une durée de trois années antérieurement à la date de publication du présent décret, font l'objet à la date de publication du présent décret, font l'objet à titre transitoire, d'une procédure d'enregistrement de régularisation font l'objet d'un arrêté du ministre chargé de la santé.

Art. 41. - Les établissements autorisés à importer et/ou fabriquer des produits pharmaceutiques antérieurement à la publication dans un délai n'excédant pas deux années à compter de la date de sa publication.

Art. 42. - Les modalités d'enregistrement des produits pharmaceutiques autres que les médicaments seront précisées par arrêté du ministre chargé de la santé en tant que de besoin.

Art. 43. - Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 6 juillet 1992.

Sid Ahmed GHOZALI

Annexe 07
Le décret exécutif 92-65

Décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés.

ARTICLE 1 : Le présent décret a pour objet de définir les modalités d'exécution de l'obligation de s'assurer de la qualité et de la conformité des produits fabriqués localement ou importés, avant leur mise sur le marché conformément aux dispositions des articles 5 et 10 de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée. L'analyse de la qualité et le contrôle de la conformité ont pour finalité de confirmer ou d'infirmer que le produit fabriqué localement ou importé répond aux normes homologuées et/ou aux spécifications légales et réglementaires qui le concernent, et en particulier aux prescriptions de l'article 3 de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée. L'importateur doit préciser les spécifications du produit en respectant les prescriptions de l'article 3 de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée dans le cahier des charges ou dans la commande. Les spécifications et les règles concernant la qualité d'un produit ou d'un service sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé de la qualité.

ARTICLE 2 : Les intervenants au stade de la production, de l'importation et de la distribution des denrées alimentaires et des produits industriels sont tenus de procéder ou de faire procéder à l'analyse de la qualité et au contrôle de conformité des produits fabriqués et/ou commercialisés par leurs soins. Les produits fabriqués localement ou importés doivent avoir subi l'analyse et le contrôle de conformité avant leur mise sur le marché.

ARTICLE 3 : Le fabricant s'appuie sur des moyens matériels adéquats et sur l'intervention d'un personnel qualifié composé notamment, selon l'activité exercée, de biologistes, de chimistes, de pharmaciens industriels, d'ingénieurs de technologues et, de façon générale, de personnels pourvus de titres attestant des qualifications requises, pour assurer les vérifications obligatoires d'analyse de la qualité, et de contrôle de la conformité des produits fabriqués avant leur mise sur le marché.

ARTICLE 4 : Lorsque la taille de l'entreprise ou les conditions d'exploitation ne justifient pas la présence permanente, parmi l'effectif de l'entreprise, de personnels techniques et de moyens matériels adéquats, il est fait recours, dans le cadre de relations contractuelles, aux organismes compétents de contrôle de la qualité. Dans tous les cas, l'échantillon doit être représentatif et le certificat de conformité délivré par ces organismes les engage quant aux résultats de l'analyse vis à vis de leurs clients.

ARTICLE 5 : Le fabricant ou l'importateur, selon le cas, tient le certificat de conformité à la disposition des agents chargés du contrôle de la qualité et de la répression des fraudes prévus à l'article 6 ci-dessous. Sans préjudice des autres dispositions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, le service des douanes est tenu d'exiger de l'importateur intervenant dans la mise à la consommation d'un produit, outre le certificat de conformité précité, la remise d'un document transmis par son fournisseur attestant avec précision que le produit dont il s'agit est conforme aux normes homologuées et/ou aux spécifications légales et réglementaires qui le concernent et particulièrement, aux prescriptions de l'article 3 de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée.

ARTICLE 6 : Les agents habilités et énumérés à l'article 15 de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée, effectuent des contrôles inopinés ou programmés avant et après le dédouanement du produit suivant les modalités prévues par le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 susvisé.

ARTICLE 7 : Toute infraction aux dispositions du présent décret entraîne l'application des sanctions prévues par les prescriptions de la loi n° 89-02 du 7 février 1989 susvisée ou de la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979 susvisée, selon le cas.

ARTICLE 8 : Les dispositions du présent décret entreront en vigueur quatre (4) mois à dater de sa publication au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

ARTICLE 9 : Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 février 1992.

Sid Ahmed GHOZALI.

Annexe 08
Le décret exécutif 93-140

Art. 23. — Pour la réalisation de ses missions l'institut est organisé en directions et en services déconcentrés. Il dispose d'un laboratoire central et de laboratoires régionaux.

Art. 24. — L'organisation interne de l'institut est fixé par arrêté conjoint du ministre de l'agriculture, du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Chapitre III

Organisation financière

Art. 25. — Le budget de l'institut, préparé par le directeur général, est présenté au conseil d'orientation qui en délibère. Il est ensuite soumis à l'approbation conjointe du ministre de l'agriculture et du ministre des finances dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur en la matière.

Art. 26. — Le budget de l'institut comporte un titre de recettes et un titre de dépenses.

Les recettes comprennent :

- les subventions de fonctionnement et d'équipement allouées conformément aux lois et règlements en vigueur;
- les dons et legs octroyés et acceptés conformément à la réglementation en vigueur ;
- les ressources diverses liées à l'activité de l'institut ;
- le produit de ses prestations.

Les dépenses comprennent :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'équipement ;
- toutes autres dépenses nécessaires à l'activité de l'institut.

Art. 27. — La comptabilité de l'institut est tenue en la forme administrative selon les règles de la comptabilité publique.

La tenue des écritures et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable nommé ou agréé par le ministre de l'économie.

Art. 28. — Le compte de gestion est établi par l'agent comptable qui certifie que les montants des titres à recouvrer et des mandats émis sont conformes à ses écritures.

Il est soumis avec le compte administratif par le directeur général de l'institut au ministre de l'agriculture et au ministre chargé de l'économie, accompagné d'un rapport sur la gestion financière de l'établissement.

Art. 29. — Le compte administratif, établi par l'ordonnateur est transmis, pour approbation, au ministre de l'agriculture.

Art. 30. — Un contrôleur financier est désigné par le ministre chargé de l'économie auprès de l'institut.

Art. 31. — L'ordonnance n° 75-11 du 27 février 1975 portant création de l'institut national de la protection des végétaux est abrogée.

Art. 32. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 juin 1993.

Bélaïd ABDESSELAM.



Décret exécutif n° 93-140 du 14 juin 1993 portant création, organisation et fonctionnement du laboratoire national de contrôle des 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 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 la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique ;

Vu le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes ;

Vu le décret exécutif n° 91-311 du 7 septembre 1991 relatif à la nomination et à l'agrément des comptables publics ;

Vu le décret exécutif n° 92-05 du 4 janvier 1992 fixant les modalités d'affectation des revenus provenant des travaux et prestations effectuées par les établissements publics en sus de leur mission principale ;

Vu le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés ;

Vu le décret exécutif n° 92-276 du 6 juillet 1992 portant code de déontologie médicale ;

Vu le décret exécutif n° 92-284 du 6 juillet 1992 relatif à l'enregistrement des 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 ;

Vu le décret exécutif n° 92-286 du 6 juillet 1992 relatif à l'information médicale et scientifique sur les produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine ;

Décrète :

TITRE I

DENOMINATION — OBJET — SIEGE

Article 1er — Il est créé sous la dénomination "laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques" ci-après dénommé "le laboratoire" un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministre chargé de la santé.

Art. 2. — Le siège du laboratoire est fixé à Alger.

Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris sur proposition du ministre chargé de la santé.

Il peut être créé des annexes en tout lieu du territoire national par arrêté du ministre chargé de la santé.

Art. 3. — Le laboratoire a pour mission le contrôle de la qualité et l'expertise des produits pharmaceutiques tels que définis aux articles 169, 170 et 171 de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 susvisée.

Art. 4. — Dans le cadre de sa mission générale telle que prévue à l'article 3 ci-dessus, le laboratoire est chargé notamment de :

- l'étude des dossiers scientifiques et techniques des produits pharmaceutiques soumis à l'enregistrement,
- l'élaboration des méthodes et des techniques de référence à l'échelle nationale,
- la tenue des substances-étalons et produits de référence à l'échelle nationale,
- la tenue et la mise à jour d'une banque de données techniques relatives aux normes et aux méthodes de prélèvements, d'échantillonnage et de contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques,
- la surveillance de l'innocuité, de l'efficacité et de la qualité des produits pharmaceutiques commercialisés,
- la recherche technique et scientifique liée à son objet,
- la réalisation de toute étude en rapport avec sa mission.

Art. 5. — Le laboratoire est habilité à assurer des prestations d'expertise et à passer à cette fin, des contrats et conventions avec toute entreprise, administration ou autre organisme.

Il est également habilité à assurer des prestations en matière de formation, notamment par l'organisation de stages appliqués à des méthodes ou à des techniques de contrôle de produits pharmaceutiques.

Art. 6. — Dans le cadre des procédures établies et conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, le laboratoire est habilité, dans la limite de ses missions, à établir des conventions de coopération avec les organismes étrangers similaires et avec les organisations internationales.

TITRE II

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 7. — Le laboratoire est administré par un conseil d'administration et dirigé par un directeur général, assisté d'un secrétaire général. Le secrétaire général est nommé par arrêté du ministre chargé de la santé. Le laboratoire est doté d'un conseil scientifique et technique.

L'organisation interne du laboratoire est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé, du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

Chapitre I

Le conseil d'administration

Art. 8. — Le conseil d'administration comprend :

- le directeur chargé de la pharmacie au ministère chargé de la santé : Président;
- le représentant du ministre chargé de la défense nationale,
- le représentant du ministre chargé de l'économie,
- le représentant du ministre chargé des universités,
- le représentant du ministre chargé de la recherche,
- le représentant du ministre chargé de l'agriculture,
- le représentant du ministre chargé de l'industrie,
- le représentant de la section ordinaire nationale des pharmaciens du conseil national de déontologie médicale,
- le représentant de la commission nationale de la nomenclature des médicaments,
- trois (03) experts choisis es-qualité parmi les scientifiques jouissant d'une notoriété reconnue dans le domaine du contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques et désignés par décision du ministre chargé de la santé.

Art. 9. — Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat de trois années renouvelable, par décision du ministre chargé de la santé. Les mandats des membres désignés en raison de leurs fonctions cessent avec celles-ci.

En cas d'interruption du mandat d'un membre, un nouveau membre est désigné dans les mêmes formes pour lui succéder, jusqu'à expiration du mandat.

Art. 10. — Le mandat d'administrateur est gratuit ; cependant, les administrateurs peuvent percevoir des indemnités compensatrices de frais engagés dans le cadre de l'exercice de leur mandat et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 11. — Le conseil d'administration se réunit, en session ordinaire deux fois par an sur convocation de son président.

Le conseil d'administration peut se réunir en session extraordinaire, sur convocation de son président ou à la demande des 2/3 de ses membres.

Les convocations accompagnées de l'ordre du jour, sont adressées aux membres du conseil d'administration dix (10) jours au moins avant la date de la réunion.

Le directeur général du laboratoire participe aux travaux du conseil d'administration avec voix consultative et en assure le secrétariat.

Art. 12. — Le conseil d'administration ne délibère valablement que si les deux tiers de ses membres sont présents.

Si le *quorum* n'est pas atteint, le conseil d'administration se réunit valablement, après une deuxième convocation dans la semaine qui suit la réunion reportée et délibère quel que soit le nombre des membres présents.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Les délibérations donnent lieu à l'établissement de procès-verbaux numérotés et répertoriés sur un registre spécial signé par le président.

Art. 13. — Le conseil d'administration, délibère et se prononce sur toutes les questions liées aux activités du laboratoire et notamment sur :

- les projets d'organisation interne et de règlement intérieur,
- les projets de programmes de travail annuels et pluriannuels ainsi que le bilan d'activité de l'année écoulée,
- les effectifs en personnel,
- les conditions générales de passation de contrats, accords et conventions.
- les conditions générales d'appel à l'expertise interne et externe,
- le projet de budget de fonctionnement et d'investissement,
- le compte administratif et le compte de gestion,

— l'acceptation des dons et legs,

— les modalités d'utilisation des ressources propres générées par l'activité du laboratoire et notamment, sur tout projet d'exploitation de tout brevet et savoir faire professionnel,

— toute acquisition, aliénation ou échange d'immeubles.

Chapitre II

Le directeur général

Art. 14. — Le directeur général est nommé par décret exécutif sur proposition du ministre chargé de la santé.

Il doit être obligatoirement choisi parmi les personnels ayant une formation scientifique en adéquation avec le profil de l'emploi et cinq (5) années au moins d'expérience dans le domaine du contrôle du médicament.

Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Art. 15. — Le directeur général représente le laboratoire en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il accomplit toutes les opérations entrant dans le cadre de ses attributions et prend à cet effet, toutes les décisions nécessaires ; à ce titre :

- il met en œuvre les décisions du conseil d'administration,
- il établit les projets d'organisation interne et de règlement intérieur du laboratoire,
- il procède au recrutement du personnel permanent et temporaire y compris les experts à l'exception des personnels pour lesquels un autre mode de nomination est prévu,
- il prépare les projets de budget prévisionnel, établit les comptes du laboratoire et ordonnance les dépenses,
- il exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des personnels du laboratoire,
- il signe toute convention, accord et contrat,
- il peut déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses collaborateurs.

Chapitre III

Le conseil scientifique et technique

Art. 16. — Le conseil scientifique du laboratoire est chargé :

- d'étudier et d'examiner les projets de programme d'activités scientifiques et techniques du laboratoire,
- de participer avec les services concernés, à la prévision et à la répartition des crédits relatifs aux activités scientifiques et techniques,
- d'œuvrer à la mise à jour et à l'enrichissement du fonds documentaire du laboratoire,

— d'établir le programme de participation du personnel scientifique du laboratoire, aux congrès et séminaires nationaux ou internationaux,

— d'évaluer les activités du laboratoire en matière de formation et de recherche,

— de donner son avis sur toute question qui lui est soumise par le directeur général.

Art. 17. — Le conseil scientifique et technique du laboratoire comprend :

— le directeur général du laboratoire, président,

— les responsables des différents départements techniques et scientifiques du laboratoire,

— quatre (04) membres choisis parmi la communauté scientifique nationale et/ou internationale pour leur compétence dans le domaine du contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques et désignés par le ministre chargé de la santé sur proposition du directeur général du laboratoire.

Art. 18. — Les membres du conseil scientifique sont désignés pour un mandat de trois années renouvelable.

En cas d'interruption du mandat d'un membre, un nouveau membre est désigné dans les mêmes formes pour lui succéder, jusqu'à expiration du mandat.

Art. 19. — Les membres du conseil scientifique et technique cessent d'appartenir audit conseil, lorsqu'ils perdent la qualité qui a présidé à leur choix.

Il est mis fin à leur fonction dans les mêmes formes qui ont présidé à leur désignation.

Art. 20. — Le conseil scientifique et technique se réunit en session ordinaire sur convocation de son président au moins une fois par trimestre.

Il peut se réunir en session extraordinaire, chaque fois que nécessaire, sur convocation de son président, ou à la demande de la majorité de ses membres.

TITRE III

DISPOSITIONS FINANCIERES

Art. 21. — Le budget du laboratoire, préparé par le directeur général, est soumis après délibération du conseil d'administration, à l'approbation du ministre chargé de la santé et du ministre chargé des finances.

Art. 22. — Le budget du laboratoire comporte un titre de recettes et un titre de dépenses.

1 — Les ressources comprennent :

— les subventions d'équipement et de fonctionnement, allouées par l'Etat, les collectivités locales, les établissements ou organismes publics nationaux,

— les dons et legs,

— les recettes provenant des prestations dispensées liées à son objet,

— les recettes diverses.

2 — Les dépenses comprennent :

— les dépenses de fonctionnement,

— les dépenses d'équipement.

La nomenclature du budget du laboratoire est fixée par arrêté conjoint du ministre chargé de la santé et du ministre chargé des finances.

Art. 23. — Le budget approuvé dans les conditions prévues à l'article 21 ci-dessus, est transmis par le directeur général au contrôleur financier du laboratoire.

Art. 24. — Le contrôle financier du laboratoire est exercé par un contrôleur financier désigné par le ministre chargé des finances.

Art. 25. — La comptabilité du laboratoire est tenue par un agent comptable nommé ou agréé par le ministre chargé des finances.

Art. 26. — Le compte de gestion est établi par l'agent comptable qui certifie que le montant des titres à recouvrer et des mandats émis est conforme à ses écritures.

Il est soumis par le directeur général du laboratoire au conseil d'administration, accompagné d'un rapport contenant tous les développements et explications utiles sur la gestion financière du laboratoire.

Art. 27. — Pour sa constitution, le laboratoire est doté d'une subvention dont le montant est fixé conjointement par le ministre chargé des finances et le ministre chargé de la santé.

Art. 28. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 juin 1993

Bélaïd ABDESSELAM

Annexe 09
Le décret exécutif 96-355

Décret exécutif n° 96-355 du 6 Jumada Ethania 1417 correspondant au 19 octobre 1996 portant création, organisation et fonctionnement du réseau des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre du commerce;

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-4° et 116 (alinéa 2);

Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et la promotion de la santé;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de la protection du consommateur;

Vu la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation;

Vu le décret présidentiel n° 95-450 du 9 Chaâbane 1416 correspondant au 31 décembre 1995 portant nomination du Chef du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 96-01 du 14 Chaâbane 1416 correspondant au 5 janvier 1996, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes;

Vu le décret exécutif n° 91-192 du 1er juin 1991 relatif aux laboratoires d'analyses de la qualité;

Vu le décret exécutif n° 92-65 du 12 février 1992, modifié et complété, relatif au contrôle de conformité des produits fabriqués localement ou importés;

Vu le décret exécutif n° 94-207 du 7 Safar 1415 correspondant au 16 juillet 1994 fixant les attributions du ministre du commerce;

Vu le décret exécutif n° 94-210 du 7 Safar 1415 correspondant au 16 juillet 1994 portant création et attributions de l'inspection centrale des enquêtes économiques et de la répression des fraudes du ministère du commerce;

Décète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de créer le réseau de laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité, dénommé ci-après «RELEA» et de fixer ses missions, son organisation et ses règles de fonctionnement.

Art. 2. — Le «RELEA» a pour missions :

— de contribuer à l'organisation et au développement des laboratoires d'analyses et de contrôle de la qualité;

— de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de protection de l'économie nationale, de l'environnement et de la sécurité du consommateur;

— de développer toute action de nature à promouvoir la qualité des biens et services et à améliorer la qualité des prestations des laboratoires d'essais et d'analyses de la qualité;

— d'organiser le système d'information sur les activités du «RELEA» et des laboratoires qui constituent le réseau.

Art. 3. — Le «RELEA» est chargé de réaliser tous travaux d'étude, de recherche, de consultation, d'expertise, d'essais, de contrôle et toutes prestations d'assistance technique pour la protection et l'information des consommateurs et l'amélioration de la qualité des produits.

Le «RELEA» peut également :

— étudier, pour le compte et à la demande des départements ministériels concernés, des méthodes d'essais nécessaires à l'élaboration de règlements et de normes, notamment en matière d'hygiène, de sécurité, de protection de l'environnement, d'économie d'énergie et de matières premières et, généralement, d'aptitude à l'emploi des produits;

— assurer, sous le contrôle et à la demande des ministères intéressés, des relations avec les organismes étrangers ou internationaux spécialisés en matière d'analyse et de contrôle de la qualité et de la sécurité des produits;

— procéder au contrôle de qualité des produits importés et/ou fabriqués localement, lorsqu'il en est saisi conformément aux dispositions de l'article 9 du présent décret.

Art. 4. — Le «RELEA» est composé notamment des laboratoires relevant des ministères suivants :

— ministère de la défense nationale,

— ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement,

- ministère des finances;
- ministère de l'industrie et de la restructuration,
- ministère de l'énergie et des mines,
- ministère de la communication et de la culture,
- ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,
- ministère de l'agriculture et de la pêche,
- ministère de la santé et de la population,
- ministère du travail, de la protection sociale et de la formation professionnelle,
- ministère des postes et télécommunications,
- ministère de l'habitat,
- ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire,
- ministère de la petite et moyenne entreprise,
- ministère du commerce,
- ministère des transports.

Art. 5. — Les laboratoires d'analyses de la qualité agréés dans le cadre des dispositions du décret exécutif n° 91-192 du 1er juin 1991 susvisé, peuvent, à leur demande, faire partie du RELEA.

Peuvent également faire partie du RELEA, les organismes, les entreprises et les associations dont les activités ont trait au domaine du contrôle technique y compris ceux ayant des missions d'enseignement, de recherche scientifique, de développement, de normalisation et de certification.

Art. 6. — Le RELEA est dirigé par un conseil, dénommé conseil du RELEA et constitué par des membres de profil scientifique représentant les laboratoires chefs de files faisant partie du RELEA.

Art. 7. — Le conseil du RELEA est placé sous l'égide du ministère du commerce.

Le secrétariat du conseil du RELEA est assuré par le ministère du commerce.

Les attributions et les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil du RELEA sont fixées par arrêté du ministre chargé du commerce.

Art. 8. — Le conseil du RELEA est chargé d'assurer la coordination inter-laboratoires, pour une meilleure maîtrise des techniques d'analyses et d'essais.

Il est entendu par coordination inter-laboratoires :

- l'étude et la recherche appliquées,
- l'uniformisation et l'adoption des méthodes d'analyses et d'essais techniques par produits;
- les multiplications des analyses circulaires entre laboratoires en vue d'officialiser les méthodes d'analyses,
- l'introduction du système de l'accréditation et de l'assurance qualité dans les laboratoires du réseau,
- la recherche de la complémentarité entre les laboratoires pour une utilisation rationnelle des moyens spécifiques ainsi que la maîtrise de produits de référence, d'analyse et d'essais.

Art. 9. — Le RELEA peut être saisi par :

- les ministres concernés,
- les walis,
- les présidents d'assemblées populaires communales,
- la chambre algérienne de commerce et d'industrie et les chambres de commerce et d'industrie,
- les associations de défense des consommateurs.

Art. 10. — Dans le cadre de son fonctionnement, le RELEA peut faire appel, aux services d'experts et de toute personne à même d'apporter sa contribution.

Art. 11. — Le conseil du RELEA organise ses travaux selon un programme annuel.

Le rapport d'activités du RELEA, adopté par le conseil, est transmis au ministre chargé du commerce au plus tard à la fin du mois de février de chaque année.

Le rapport d'activité fait l'objet d'une diffusion publique, un mois après sa transmission au ministre chargé du commerce.

Art. 12. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 6 Jomada Ethania 1417 correspondant au 19 octobre 1996.

Ahmed OUYAHIA.

Annexe 10

L'ordonnance 03-04

**Ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424
correspondant au 19 juillet 2003 relative aux
règles générales applicables aux opérations
d'importation et d'exportation de marchandises.**

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 19, 37, 122 et 124 ;

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

Vu la loi n°87-17 du 1er août 1987 relative à la protection phytosanitaire ;

Vu la loi n°88-08 du 26 janvier 1988 relative aux activités de médecine vétérinaire et à la protection de la santé animale ;

Vu la loi n° 88-29 du 19 juillet 1988 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur ;

Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur ;

Vu la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit ;

Vu la loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national légal de métrologie ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990, modifiée et complétée, relative au registre du commerce ;

Vu l'ordonnance n° 96-22 du 23 Safar 1417 correspondant au 9 juillet 1996, modifiée et complétée, relative à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger ;

Vu l'ordonnance n° 01-02 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 instituant un nouveau tarif douanier ;

Vu l'ordonnance n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement ;

Vu la loi n° 02-11 du 20 Chaoual 1423 correspondant au 24 décembre 2002 portant loi de finances pour 2003, notamment son article 95 ;

Vu la loi n° 03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence ;

Le Conseil des ministres entendu ;

Promulgue l'ordonnance dont la teneur suit :

Article 1er . — La présente ordonnance a pour objet de définir les règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises, ci-après dénommées "produits".

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Art. 2. — Les opérations d'importation et d'exportation de produits se réalisent librement.

Sont exclues du champ d'application de la présente ordonnance les opérations d'importation et d'exportation des produits portant atteinte à la sécurité, à l'ordre public et à la morale.

Art. 3. — Les importations et les exportations de produits touchant à la santé humaine et animale, à l'environnement, à la protection de la faune et de la flore, à la préservation des végétaux et au patrimoine culturel, peuvent être soumises à des mesures particulières dont les conditions et les modalités de mise en œuvre sont fixées par voie réglementaire conformément aux textes législatifs qui leur sont spécifiques et aux dispositions de la présente ordonnance.

Art. 4. — A l'exception des opérations à caractère non-commercial et celles réalisées par les administrations, organismes et institutions de l'Etat, les opérations d'importation et d'exportation de produits ne peuvent être réalisées que par une personne physique ou morale exerçant une activité économique conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Art. 5. — Les opérations d'importation et d'exportation de produits sont soumises au contrôle des changes, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Art. 6. — Des licences d'importation ou d'exportation de produits peuvent être instituées pour administrer toute mesure prise en vertu des dispositions de la présente ordonnance ou des accords internationaux auxquels l'Algérie est partie.

Les conditions et modalités de mise en œuvre du régime des licences d'importation ou d'exportation sont fixées par voie réglementaire.

Art. 7. — Les produits importés doivent être conformes aux spécifications relatives à la qualité et à la sécurité des produits telles que prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

CHAPITRE II

**DE LA PROTECTION DE LA PRODUCTION
NATIONALE**

Art. 8. — La production nationale peut bénéficier d'une protection tarifaire, sous forme de droits de douane *ad valorem* et de mesures de défenses commerciales telles que définies par la présente ordonnance.

Art. 9. — Des mesures de défenses commerciales peuvent être instaurées par voie réglementaire sous la forme de mesures de sauvegarde, compensatoires ou anti-dumping.

Art. 10. — Les mesures de sauvegarde s'appliquent à l'égard d'un produit si ce dernier est importé en quantités tellement accrues qu'il cause ou menace de causer un dommage grave à une branche de production nationale de produits similaires ou directement concurrents.

Art. 11. — Les mesures de sauvegarde consistent en la suspension partielle ou totale de concessions et/ou d'obligations et prennent la forme de restrictions quantitatives à l'importation ou de relèvements de droits de douane.

Les conditions et modalités de mise en œuvre des mesures de sauvegarde sont fixées par voie réglementaire.

Art. 12. — Un droit compensateur peut être instauré afin de compenser toute subvention accordée directement ou indirectement à la production, à l'exportation ou au transport de tout produit dont l'exportation vers l'Algérie cause ou menace de causer un dommage important à une branche de production nationale.

Art. 13. — Le droit compensateur est un droit spécial perçu comme en matière de droits de douane.

Les conditions et modalités de mise en œuvre des droits compensateurs sont fixées par voie réglementaire.

Art. 14. — Un droit anti-dumping peut être instauré sur tout produit dont le prix à l'exportation vers l'Algérie est inférieur à sa valeur normale ou à celle d'un produit similaire, constatée au cours d'opérations commerciales normales dans le pays d'origine ou d'exportation et dont l'importation cause ou menace de causer un dommage important à une branche de production nationale.

Art. 15. — Le droit anti-dumping est un droit spécial perçu comme en matière de droits de douane.

Les conditions et modalités de mise en œuvre du droit anti-dumping sont fixées par voie réglementaire.

Art. 16. — Nonobstant les dispositions prévues à l'article 9 ci-dessus, des mesures de sauvegarde peuvent être instaurées en cas de difficultés de la balance des paiements.

CHAPITRE III

DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS

Art. 17. — Il est créé un conseil national consultatif de promotion des exportations, ci-après dénommé "le Conseil", présidé par le Chef du Gouvernement.

Art. 18. — Le Conseil a pour missions de :

— contribuer à définir les objectifs et la stratégie de développement des exportations ;

— procéder à l'évaluation des programmes et actions de promotion des exportations ;

— proposer toute mesure de nature institutionnelle, législative ou réglementaire pour faciliter l'expansion des exportations hors hydrocarbures.

La composition et le fonctionnement du Conseil sont fixés par voie réglementaire.

Art. 19. — La politique nationale de promotion du commerce extérieur est mise en œuvre par un établissement public, dénommé "Agence nationale de promotion du commerce extérieur", ci-après désigné "l'Agence".

Art. 20. — L'Agence est chargée :

— d'assurer la gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures ;

— d'assurer une gestion dynamique du réseau national d'information commerciale ;

— d'alimenter les entreprises algériennes en informations commerciales et économiques sur les marchés extérieurs ;

— de soutenir les efforts des entreprises algériennes sur les marchés extérieurs ;

— de préparer, d'organiser et d'assister les entreprises algériennes dans les foires et manifestations économiques à l'étranger ;

— de faciliter aux entreprises algériennes l'accès aux marchés extérieurs ;

— d'animer les missions de prospection et d'expansion commerciales ;

— d'assister les opérateurs algériens dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers ;

— de promouvoir le label du produit algérien à l'étranger.

La création, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence sont fixés par voie réglementaire

Art. 21. — Dans le cadre de l'exécution des missions prévues à l'article 20 ci-dessus, l'Agence peut créer des bureaux de représentation et d'expansion commerciale à l'étranger dont les missions, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par voie réglementaire.

CHAPITRE IV

DISPOSITIONS FINALES

Art. 22. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à la présente ordonnance, notamment la loi n° 88-29 du 19 juillet 1988 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur, les articles 8 *ter* et 20 de la loi n°79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ainsi que l'article 95 de la loi de finances pour 2003.

Art. 23. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

Annexe 11
Le décret 93-114

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 ou de distribution de produits pharmaceutiques ,p. 6

Article 1er. - 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 1/100ème 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 transferts 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 (6) 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". Art. 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

Annexe 12
Guides d'entretiens

Diagnostic interne

Informations générales sur l'entreprise :

- L'entreprise est créée en quelle année ?
- Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
- Le capital social est de combien ?
- Quelles sont les étapes clés et mode de croissance de l'entreprise ?
- Quelle est la part de marché de l'entreprise ?
- Comment que l'entreprise est-t-elle organisée ?
- Quelles sont les missions et objectifs de l'entreprise ?

L'aspect technique :

- Quel est le niveau d'emploi des capacités de l'entreprise ?
- Existe-t-il un service de recherche et développement, est-t-il efficace ?
- Quel est le budget consacré pour la recherche et développement ?
- Y a-t-il intégration ou sous-traitance des activités ?
- L'entreprise dispose-t-elle des moyens logistiques nécessaires, sont ils efficaces ?

La stratégie commerciale et la relation client :

- L'entreprise suit-elle une stratégie commerciale unique ou diversifiée ?
- Quels sont les axes moteurs de votre stratégie commerciale : différenciation ; avantage par les coûts.... ?
- Y a-t-il un découpage des activités de l'entreprise en couple produit/marché ?
- Ce découpage est-il utilisé pour analyser l'activité de l'entreprise et de ses marges ?
- Avez-vous un service client ?
- Quels sont les horaires d'ouverture du service client ?
- Quel est le moyen d'assistance (téléphone, site internet, courriel ...) ?
- Quels sont les différents programmes de fidélisation ?
- La réaction aux sollicitations de la clientèle est elle rapide ?
- L'entreprise a-t-elle diminué le nombre de plaintes sur les services rendus ; produits vendus et la mis en place un mécanisme de suivi de la satisfaction de la clientèle ?

Les produits :

Quel est le degré de diversification et d'équilibre de la gamme ?

Quelle est la position des produits dans leurs cycles de vie ?

Quelle est la contribution de chaque famille de produits au chiffre d'affaire, à la marge ?

La distribution : Comment évaluez-vous les différents circuits de distribution (DV, DN) ?

La communication :

Quels sont les objectifs et contraintes de la politique de communication ?

Quel est le budget consacré à la communication, leur mode de fixation ?

Quelles sont les principales actions de communication (promotions, relations publiques....) ?

Y a-t-il un contrôle de la rentabilité des efforts de communication ?

L'évaluation des performances :

Les ventes :

Quelle est la tendance d'évolution des ventes pour les 3 dernières années ?

Comment justifiez-vous cette évolution ?

Établissez-vous un calendrier pour la rédaction des rapports de ventes (jour/semaine, semaine/moi, par an) ?

Faites vous une répartition des ventes dans les rapports de ventes (par territoire, vendeur, produit, type de client.....) ?

Quels sont les standards les plus importants auxquels les ventes sont comparées (ventes du secteur, objectifs/quotas de ventes, ventes des périodes passées, prévisions) ?

Quelle est la tendance d'évolution des ventes de l'entreprise pour les 3 dernières années ?

Pourquoi ?

Quels moyens utilisez-vous pour améliorer votre efficacité commerciale ?

Quelles sont vos perspectives pour développer les ventes ?

La force de vente :

Quelle est la taille de la force de vente, est-t-elle suffisante ?

La force de vente est-t-elle motivée, comment ?

Quel est le chiffre d'affaire moyen réalisé par vendeur ?

Les vendeurs les moins performants sont-t-ils sanctionnés ?

Quel est le rapport entre le nombre commande et nombre d'appels effectués par vendeur ?

L'analyse externe

1- L'analyse PESTEL

La composante économique :

Quelle est la taille et la situation du marché ?

Quel est le taux de croissance ?

Quel est le potentiel de croissance du marché ?

Quelles sont les différentes barrières à l'entrée et à la sortie ?

La composante politico-légale :

Quelles sont les contraintes réglementaires qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise ?

Quel est le rôle de l'Etat dans le secteur, quel est son degré d'intervention ?

Quel est l'effet de la politique fiscale sur l'activité de l'entreprise ?

La composante sociodémographique :

Quel est le taux de croissance de la population, a-t-il un impact sur les ventes de l'entreprise ?

Quelle est la structure de la population par âge ?

Quelles sont les maladies les plus fréquentes en Algérie ?

Quelles sont les dépenses moyennes par habitant en santé ?

-La composante technologique :

Quelles sont les nouvelles technologies utilisées ou qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise?

-La composante écologique :

Quelles sont les conséquences de votre activité sur l'environnement écologiques ?

Quels sont les ressources naturelles qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise. (Pénurie des matières premières, coût de l'énergie)

L'entreprise utilise-t-elle des matériaux anti-polluants, recyclable ?

2- L'analyse des 5 forces concurrentielles :

- **La concurrence :**

Quel est le nombre des concurrents, leurs tailles et leurs forces (parts de marché, employés, représentants....) ?

Quel est le degré de concurrence ?

Quels sont les concurrents les plus importants suivant le degré d'importance de leur menace ?

Quel sont vos concurrents potentiels (fournisseurs, clientèle.....) ?

- **Les clients :**

Quel est le nombre des clients ?

Quel est le nombre (la proportion) des clients a fort, moyen et faible potentiel de chiffre d'affaire ?

Quelle est la régularité de leurs achats ?

Quelles sont leurs motivations d'achat, avantages recherchés ?

} Par catégorie de
client toujours

L'entreprise réagit-t-elle plus rapidement et plus efficacement aux besoins et aux attentes des clients ?

- **Les fournisseurs :**

-Le nombre de fournisseurs pour le princeps et le générique ?

-Quelle est la contribution des produits de chaque fournisseur au chiffre d'affaire de VECOPHARM ?

- **Les produits de substitution :**

Y a-t-il des produits qui peuvent remplacer les vôtres ?

La substitution est-t-elle partielle ou complète ?

- **La menace des entrants potentiels :**

Quelles sont les différentes barrières a l'entrée et a la sortie ?

Sont-t-elles faibles ou élevées ?