

Table des matières

1. Chapitre 1: Présentation de l'entreprise	4
1.1. Présentation de la SIPHAT	5
1.2. Organigramme.....	5
1.3. Implantation	5
1.4. Principaux actionnaires	5
Les participants dans le capital de la SIPHAT sont :	5
1.5. Mission	5
1.6. Dates clés.....	6
2. Chapitre 2 : Présentation du projet.....	7
2.1. Le projet	8
2.2. Contexte du projet	8
2.3. Description	8
2.4. Les parties prenantes	8
2.5. Equipe du projet	9
2.6. Cahier des charges.....	9
2.7. Plan du projet	9
2.8. La méthodologie.....	10
2.9. Les outils d'analyses	10
3. Chapitre 3 : La stratégie d'entreprise	16
3.1. Historique de la stratégie d'entreprise	17
3.2. Origine.....	17
3.3. Utilité et importance de la stratégie.....	18
3.4. Objectifs de la stratégie d'entreprise	18
3.5. Les niveaux de la stratégie	19
4. Chapitre 4 : Le diagnostic stratégique.....	20
4.1. Le diagnostic interne	21

4.2. Diagnostic de performance managériale	32
4.3. Le diagnostic externe.....	34
4.4. Etude de marché	36
5. Chapitre 5 : Le choix stratégique	48
5.1. La formulation stratégique	49
5.2. Le cadre stratégique	49
5.3. Les orientations stratégiques	51
5.4. Choix de la stratégie future	57
5.5. Le déploiement de la stratégie.....	58
5.6. Facteurs clés de succès	71
6. Recommandations	73
Conclusion.....	75
Références bibliographiques	76
Webographie	77
Annexes	78

Liste des figures

Figure n°1 : La chaine de valeur de M. Porter	21
Figure n°2 : Evolution du resultat net 2012-2015	23
Figure 3 : Matrice BCG produits SIPHAT.....	23
Figure n°5 : Actualités financières et boursières.....	28
Figure n°4 : Figure proposée par Thiétart	31
Figure n°5 : Radar des performances managériales actuelles	33
Figure n°6 : Représentation de l'environnement de l'industrie pharmaceutique Tunisienne ..	34
Figure n° 7 : Représentation graphique du marché des médicaments en Tunisie.....	37
Figure n°8 : Représentation graphique part de marché en UCD 2016.....	40
Figure n°9 : Evolution du marché des médicaments.....	40
Figure n°10 : Evolution des exportations des médicaments 2015-2018(INS).....	41
Figure n°11 : Evolution des importations des médicaments2015-2018 (INS).....	42
Figure n°12: Part de marché par CA	46
Figure n° 13 : Synthèse de l'analyse concurrentielle	46
Figure n° 14: la formulation stratégique	49
Figure n°15 : Etapes de mise en place d'une cellule de veille stratégique.....	55

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Evolution du chiffre d'affaires 2012-2015.....	22
Tableau n°2 : Produits SIPHAT ayant bénéficié d'une AMM. Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°3 : Evaluation des activités	27
Tableau n°4 : Evaluation des ressources tangibles.....	29
Tableau n°5 : Evaluation des ressources intangibles	30
Tableau n°6 : Performance actuelle en management stratégique..... Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°7 : Performance actuelle en Marketing et qualité ... Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°8 : Performance actuelle en communication et capital Humain ... Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°9 : Performance actuelle en innovation..... Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°10 : Performance actuelle en management des risques..... Error! Bookmark not defined.	
Tableau n°12 : Analyse PESTEL	20
Tableau 13 : Cadre légal relatif à la fabrication, la distribution et la publicité des médicaments	36
Tableau n°14 : Les formes galéniques produites par la SIPHAT	38
Tableau n° 15 : Capacité de production SIPHAT	39
Tableau n°16 : Classement des principaux producteurs par UCD	39
Tableau n°17: Synthèse de l'offre et la demande.....	43
Tableau n° 18 : Classement SIPHAT 2016 par UCD	45
Tableau n° 19 : Classement par CA 2016	45
Tableau n°20 : Matrice SWOT.....	47

Liste des abréviations

PCT : La **P**harmacie **C**entrale de **T**unisie

AMM : Autorisation de **M**ise sur le **M**arché

DAS : **D**omaine d'Activité **S**tratégique

MPI : **M**atières **P**remières et **I**ngrédients

ACE : **A**rticles de **C**onditionnement et d'**E**mballages

UCD : **U**nité **C**ommune de **D**ispensation

BCG : **M**atrice **B**oston **C**onsulting **G**roup

QFD : **Q**uality **F**unction **D**evelopment

DPM : **D**irection de la **P**harmacie et des **M**édicaments

INS : **I**nstitut **N**ationale des **S**tatistiques

ERP : **E**nterprise **R**essource **P**lanning

SIG : **S**ervice **I**nformatique de **G**estion

GPAO : **G**estion de la **P**roduction **A**ssistée par **O**rdinateur

SWOT : **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités), **T**hreats (menaces)

CA : **C**hiffre d'**A**ffaires

R&D : **R**echerche et **D**éveloppement

GRH : **G**estion des **R**essources **H**umaines

QHSE : **Q**ualité, **H**ygiène, **S**anté, **E**nvironnement

Introduction générale

Aujourd'hui, il est ainsi question de gestion de performance à la fois globale et durable, dans une approche à long terme ou la réelle performance de l'entreprise se mesure à sa pérennité. Pour toute entreprise, il apparaît nécessaire de disposer d'une stratégie claire, d'objectifs et de processus clairement définis et facile à comprendre, une stratégie qui lui permet de s'adapter à son un environnement.

Durant ses premières années d'activité, les lancements de nouveaux produits de la SIPHAT étaient nombreux et la stratégie dominante était d'acquérir une part de marché significative sur un marché vierge qui générait des revenus importants.

En une dizaine d'années, non seulement la source de nouveaux produits s'est considérablement tarie, avec une productivité déclinante, mais également avec une concurrence accrue dans le domaine des médicaments génériques.

Depuis la révolution à ce jour, plusieurs PDG se sont succédé à la SIPHAT et ils s'occupaient d'avantage à la gestion courante des opérations, sans trop mettre l'accent sur la stratégie globale et son impact sur le développement futur de la société.

D'autre part et partant de plusieurs observations, principalement les chiffres réalisés durant les cinq dernières années voir plus, qui s'annoncent largement au dessous des attentes de tous les acteurs reliés à la SIPHAT, surtout que le secteur de l'industrie pharmaceutique est un secteur qui s'est développé très rapidement, qui croît, même en période de crise, il s'avère évident la remise en question de la stratégie adoptée par l'entreprise.

Mon travail visera donc à analyser le modèle stratégique actuel de la SIPHAT, de développer une nouvelle vision pour l'entreprise qui pourra être projetée vers l'extérieur ainsi que vers l'interne, proposer la stratégie la plus adaptée et à définir un plan d'action pour mettre en application cette nouvelle approche stratégique et en dernier lieu les facteurs clés de succès.

Problématique

La SIPHAT agit dans un environnement fortement concurrentiel, sa continuité demeure tributaire de ses résultats et de ses performances.

Les faits marquants ces dernières années sont les sérieuses difficultés par les quelles passent l'entreprise notamment sur les plans financiers, production et ressources humaines.

Face aux enjeux décrits par la complexité de la situation actuelle et de son environnement, la Société des Industries Pharmaceutiques de Tunisie « SIPHAT », doit-elle réexaminer sa situation ? Doit-elle adapter sa stratégie et faire une réflexion transversale et innovante pour bien affronter les divers défis auxquels se trouve confrontée et atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité ?

Chapitre 1: Présentation de l'entreprise

1.1. Présentation de la SIPHAT

La création de la SIPHAT en 1989 était dans le cadre de la restructuration de la Pharmacie Centrale de Tunisie. Depuis, elle fait de la santé son domaine d'avenir.

Dans un souci de satisfaire ses clients, la SIPHAT, pionnière dans le domaine des industries pharmaceutiques, assure le développement, la fabrication et la commercialisation des médicaments à usage humain, sous différentes formes avec une qualité performante.

Grace à son portefeuille d'alliance stratégique dont Abbott, Bayer AG, Sanofi ..., et en collaboration avec d'autres industries pharmaceutiques Tunisiennes, la SIPHAT essaye chaque jour de s'accrocher au leadership de l'industrie pharmaceutique Tunisienne.

1.2. Organigramme

Voir annexe page 1

1.3. Implantation

La SIPHAT est sise à un emplacement stratégique de la banlieue sud de Tunis, en fait, 20 minutes séparent la SIPHAT du centre ville et 30 minutes de l'aéroport Tunis Carthage.

Adresse : Fondouk Choucha, 2013 Ben Arous, Tunisie.

Téléphone : +216 71 38 12 22

Fax : +216 71 38 27 68

1.4. Principaux actionnaires

Les participants dans le capital de la SIPHAT sont :

- La Pharmacie Centrale de Tunisie : 67,78%
- Société Tunisienne des Engrais Chimiques : 12,21%
- Autres actionnaires détenant moins que 5% : 20,01%
- Nombre de titres : 1 800 000

1.5. Mission

La mission de la SIPHAT est le développement ayant trait aux médicaments et à leurs applications, la fabrication et la commercialisation de différentes formes thérapeutiques à usage humain dont certains principes pour le compte de certains laboratoires pharmaceutiques internationaux.

La production des médicaments de la SIPHAT s'effectue dans respectent scrupuleux des normes de bonne pratique de fabrication.

1.6. Dates clés

Plusieurs évènements importants ont marqués le parcours de la SIPHAT, principalement on peut citer :

- L'entrée en production en 1972
- L'individualisation de la SIPHAT en Avril 1989
- En 1989, la SIPHAT a obtenue sa première AMM
- Cotée en Bourse : Mai 2001

Chapitre 2 : Présentation du projet

2.1. Le projet

C'est une réflexion qui passe en revue des éléments importants du contexte dans lequel s'inscrivent les activités de la SIPHAT et une proposition anticipative des orientations futures à l'horizon 2025.

2.2. Contexte du projet

Durant plusieurs années, la SIPHAT, Pionnier du secteur pharmaceutique, a vécue dans un environnement relativement stable, dès nos jours, la complexité de l'environnement (politique, technologique, socioculturel...) essentiellement depuis la révolution nécessite une analyse de l'actuel et une réflexion sur l'avenir et une définition des orientations futurs.

Afin d'assurer sa pérennité, il y lieu de trouver les meilleures orientations stratégiques, les adapter à la réalité d'aujourd'hui et dans le proche avenir et définir un plan d'action réaliste pour y parvenir.

2.3. Description

Il s'agit de mener un diagnostic stratégique permettant de décrire la situation actuelle de l'entreprise en étudiant ses différents domaines d'activité, en tenant compte de l'environnement et de son potentiel interne. Sur la base des résultats s'effectueront le choix de la stratégie futur la plus adaptée pour l'entreprise et l'élaboration d'un plan d'action avec mesure de performances managériales à l'horizon de 2025 et un passage en revue sur le changement organisationnel qui accompagnera le choix stratégique.

Dans un deuxième volet, il y aura une proposition d'un organigramme et les intersections entre les diverses structures pour finir avec quelques recommandations et avant de conclure on trouvera les facteurs clés de succès.

2.4. Les parties prenantes

Ce sont les personnes qui ont une influence sur le projet et qui sont impactés par la problématique et/ou le choix des solutions et qui sont :

- La direction générale de la SIPHAT
- Le conseil d'administration
- Les actionnaires
- Le Chef du projet
- Les collaborateurs (salariés)

2.5. Equipe du projet

M. KHADHRAOUI Ridha

M. JABLOUN Anis : Encadreur Université Virtuelle de Tunisie

M. BEN AMMAR Mohamed : Encadreur professionnel à la SIPHAT

M. KHEMIRI Lassaad : Responsable du contrôle MPI, chargé de l'analyse qualité

M. SADAM Hichem : Délégué médical, chargé de l'analyse concurrentielle

Mme BEN ABID Sonia : Responsable des achats locaux, chargée de l'analyse Recherche et Développement

2.6. Cahier des charges

Comme convenu, le cahier de charge de ce projet comportera les éléments décrivant mon projet à savoir :

Le diagnostic stratégique : Opportunités et menaces, forces et faiblesses, vision, objectifs de l'entreprise, comprendre l'impact de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'entreprise (ressources et compétences).

Le Choix stratégique : Stratégie par DA, stratégie au niveau d'entreprise, options stratégiques envisageables.

Le déploiement (réalisation) stratégique : Evaluation, processus de développement stratégique, organisation, changement.

Le plan d'actions : Propositions des actions préconisées pour remédier aux faiblesses dégagées et aux risques auxquels la société se trouvera affronté.

2.7. Plan du projet

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

Chapitre 2 : Présentation du projet

Chapitre 3 : La stratégie d'entreprise

Chapitre 4 : Le diagnostic stratégique

Chapitre 5 : Le choix stratégique

Chapitre 6 : Recommandations

Conclusion

2.8. La méthodologie

Finalité du diagnostic : Il s'agit de positionner l'entreprise sur un marché donné. Et par rapport à ses concurrents.

Le diagnostic est réalisé dans deux directions :

En interne pour déterminer l'attractivité de l'entreprise de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses) et en externe détecter les opportunités et les menaces et il consiste à identifier les facteurs internes de compétitivité par une évaluation des ressources à l'aide de la théorie de Penrose, un diagnostic des compétences à l'aide d'une visualisation proposée par Thiétart (1984) relative aux compétences distinctives et une analyse fonctionnelle à l'aide de la chaîne de valeur de M. Porter et j'ajouterais à une analyse permettant la mesure des performances managériales actuelles.

En externe pour détecter les opportunités et les menaces :

Il s'agit de mener une étude marché pour évaluer la taille du marché, sa tendance, déterminer ses segments et avoir une idée sur l'offre et la demande.

Il s'agit aussi de mener une analyse des variables environnementales (Politique, Economique, Socioculturelles, Ecologiques et Techniques) et leurs impacts sur l'entreprise et dans un troisième volet le diagnostic va concerner l'ensemble des éléments qui influencent le profit de l'entreprise et il s'agit de l'étude concurrentielle.

Les résultats du diagnostic stratégique seront par la suite publiés sous forme de matrice SWOT qui nous aidera, d'une part, à choisir la stratégie la plus adéquate à l'entreprise et d'autre part, à définir les actions préconisées.

Le choix de la stratégie la plus appropriée sera accompagné par la définition du cadre stratégique c'est-à-dire la nouvelle mission de l'entreprise, sa vision, ses valeurs et ses objectifs spécifiques et globaux et bien sûr le choix de la structure organisationnelle la plus adéquate.

Dans un second volet, j'annoncerai les axes stratégiques qui déclinent des orientations stratégiques, par la suite, l'élaboration du plan d'action en fonction d'un axe de temps allant du court terme, au moyen terme jusqu'à le long terme.

Je consacrerai par la suite un espace pour l'étude de changement qui accompagnera le nouveau choix stratégiques avec aussi une citation des importants clés de succès.

2.9. Les outils d'analyses

Afin d'effectuer le diagnostic stratégique qui se compose d'un diagnostic interne et un diagnostic externe, plusieurs outils ont été utilisés :

Le diagnostic interne :

Afin de réaliser le diagnostic des variables endogènes (les variables internes à l'entreprise) j'ai choisi les outils suivants :

- L'analyse de la chaîne de valeur de Porter pour identifier l'avantage concurrentiel.
- Théorie d'Edith Penrose pour l'analyse des ressources.
- Le concept de compétences fondamentales ou distinctives développé par G. Hamel et C.K. Prahalad pour réaliser l'analyse des compétences.
- La matrice d'analyse des performances managériales.

Outil N°1 : L'analyse de la chaîne de valeur de Porter :

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. Porter en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client.

La chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

But : La chaîne de valeur permet de diagnostiquer l'avantage concurrentiel et de découvrir des moyens pour l'acquérir et le conserver.

Il permet, entre autres, d'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Principe : Décomposer l'entreprise suivant des activités pertinentes afin de comprendre le comportement des coûts et des sources de différenciation et d'avantage concurrentiel.

M. Porter : « Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ces activités stratégiques importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents ».

L'avantage concurrentiel peut être défini comme étant une compétence exclusive d'une entreprise.

Cette compétence doit satisfaire les quatre conditions (VRIO) proposées par Barney et qui sont :

- V pour value : Valorisable
- R pour Rarety : Rare
- I pour Inimitability : Inimitable
- O pour Organisation : La qualité d'organisation de l'entreprise permettant une exploitation optimale des ressources et compétences.

Démarche : Afin d'évaluer les activités, j'ai choisi des critères d'évaluation, par la suite une note sera attribuée à chaque activité.

Pour calculer la contribution de chaque activité à la chaîne de valeur il suffit de calculer le résultat de la note de l'activité (de 1 à 5) multipliée par une pondération de 1 à 5 (suivant son importance) et diviser le résultat par le total des valeurs.

NB : Afin d'avoir des résultats, les notes sont attribuées par les responsables des structures concernées.

Outil N°2 : la Théorie de d'Edith Penrose

But : L'analyse des ressources

Principe : Edith Penrose distingue trois types de ressource : tangibles, intangibles et stratégiques

Les ressources tangibles : Ce sont les ressources matérielles, financières et humaines.

Les ressources intangibles : Ce sont les ressources technologiques, organisationnelles, mercatiques (comme la notoriété et l'image de marque de l'entreprise...) et humaines dans son ordre qualitatif).

Les ressources stratégiques : Ce sont les ressources exclusives à l'entreprise et dégagent une valeur ajoutée aux clients qui permettent à l'entreprise d'obtenir et conserver un avantage concurrentiel.

Principe : Etude des caractéristiques de ces ressources pour savoir leurs conséquences en termes de coût et de qualité et savoir s'il s'agit d'une force ou bien d'une faiblesse.

Démarche : Pour chaque ressource, identifier des indicateurs d'évaluation, et juger s'il s'agit d'un atout ou bien d'une faiblesse avec des commentaires justifiant l'évaluation.

Outil N°3 : Une visualisation proposée par Thiétart (1984) relative aux compétences distinctives

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives est développé par G. Hamel et C.K. Prahalad et sert à réaliser l'analyse des compétences.

Pour Hamel et Prahalad « le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes ».¹

But : L'analyse des compétences distinctives qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel.

Principe :

Réaliser une illustration qui permet de comprendre la position concurrentielle de l'entreprise dans un segment et de juger des écarts entre elle et ses concurrents dans ce segment.

Démarche :

- Choix des domaines stratégiques
- Choix de critères d'évaluation
- Evaluation selon une échelle allant de faible au fort
- Visualisation des compétences

Le diagnostic externe :

Outil N°1 : L'outil PESTEL

But : Mieux appréhender les éléments environnementaux, approfondir l'analyse SWOT et l'aide à la décision stratégique notamment l'engagement des moyens humains, matériels et financiers.

¹ <https://www.surfeco21.com/?p=1587#.WtTSXS5ub3g>

Principe : Evaluer l'influence des facteurs externes d'ordre politique, économique, socioculturel, Technologique et légal sur l'entreprise.

Démarche : Trouver l'ensemble des facteurs d'influence puis retenir les facteurs ayant le plus d'impact sur l'activité de l'entreprise enfin de déterminer si ses tendances ont un impact négatif ou positif.

Outil N°2 : Les 5 (+1) forces de Porter

But : Analyse de l'intensité concurrentielle, scanner la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents et déterminer tout facteur agissant pour diminuer les profits de l'entreprise.

En d'autres termes, identifier les forces et adapter une stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et maximiser les profits.

Principe : C'est une démarche basée sur l'étude des cinq éléments qui selon M. Porter caractérise le marché et peuvent influencer le profit de l'entreprise et qui sont :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le pouvoir de négociation des clients
- La menace des produits de substitutions
- La menace des nouveaux entrants
- Les concurrents existants
- Le pouvoir de l'état

Démarche : Attribuer à chaque élément une note selon l'intensité du pouvoir

Très faible : 0 / Faible : 1 / Moyen : 2 / Fort : 3 / Très fort : 4

Outil N°3 : La matrice BCG

But : Optimiser les ressources entre les segments stratégiques pour avoir la meilleure position sur le marché et se positionner par rapport au principal concurrent.

Principe : C'est une démarche basée sur le taux de croissance du marché concernant les différents domaines d'activités et produits de l'entreprise et la part de marché relative (par rapport au principal concurrent) des produits de l'entreprise qui donne à un instant donné une image sur le portefeuille produit de l'entreprise pour faciliter la prise de décision concernant les investissements à prévoir et les actions à mettre en place.

Démarche :

- Collecte d'informations relatives à la part de marché par DAS ou aux produits, celle du principal concurrent, la marge par DAS ou par produits et l'évolution du marché.
- Classement des produits selon sa nature : vedettes, dilemme, vache à lait ou poids mort.
- Analyse et prise de décision quant aux investissements à consentir et le plan d'action à mettre en place.

Mesure de la performance managériale

Outil N°1 : L'outil de diagnostic d'innovation

But : Détermination de la performance managériale de l'entreprise en terme de :

- Management stratégique
- Marketing et qualité
- Management du capital humain
- Innovation
- Management des risques

Principe : C'est une grille à remplir pour déterminer l'existence ou non des pratiques relatives à chaque volet étudié et son impact, on obtient à la fin la position stratégique de l'entreprise.

Démarche :

Remplissage des grilles en mettant « 1 » devant la case appropriée, Il s'agit de dire si la pratique existe et fonctionne avec efficacité / existe et fonctionne normalement / l'existence ou l'inexistence de la pratique n'a aucun effet / la pratique n'existe pas et son absence cause une insuffisance / la pratique n'existe pas et son absence cause un état critique/obstacle.

Une note sera accordée pour chaque volet étudié.

Outil N°2 : Le benchmarking concurrentiel

But : Observer et analyser les pratiques des concurrents et se comparer aux principaux concurrents.

Démarche :

- Fixer les critères objet de la comparaison
- Sélectionner les principaux concurrents
- Attribuer une note à chaque critère
- Evaluer le poids de chaque critère
- Classer les concurrents

Outil N°3 : La matrice de veille

But :

- Aide à la prise de décision
- Amélioration de la compétitivité et de la performance de l'entreprise

Démarche :

- Pour chaque type de veille (concurrentielle, Sociétale, Commerciale, technologique
- Et réglementaire), définir pour chaque structure :
- Le rôle de chaque responsable

- La façon (comment)
- Le timing (quand)
- Quoi qui comment quand

Outil N°4 : La matrice QFD

C'est un outil de diagnostic qualitatif permettant de faire une réflexion sur les caractéristiques des produits en partant des besoins des clients.

But : Converger les forces ayant un impact sur la qualité des produits pour que le produit les juges meilleurs que ceux présentés par les concurrents. C'est une approche matricielle permettant de répondre au mieux aux attentes des clients.

Principe : il s'agit de mener une étude de corrélation entre l'Offre et la demande.

Prise en compte des attentes des clients

L'objectif du QFD vise à faire une réflexion sur le nouveau produit (ou service) en partant des besoins des clients et en déterminant les caractéristiques à lui donner et l'importance relative de chacune.

Démarche :

- Déterminer les caractéristiques de l'offre
- Déterminer des besoins des clients
- Déterminer l'importance relative de chaque caractéristique par rapport à l'attente des clients

Outil N°5 : La matrice SWOT

But : Aider à la définition d'une stratégie de développement.

Principe : Combiner les variables environnementales avec les forces et les faiblesses (dimension entreprise) et avec les opportunités et les menaces (dimension marché).

Démarche :

- Choisir les éléments externes qui peuvent influencer l'entreprise (variables de l'environnement politique, économique, socio culturel, technologique, légal, écologiques...).
- Croiser ses éléments sur l'entreprise pour savoir s'il s'agit des forces ou des faiblesses et au niveau du marché pour savoir s'il s'agit d'opportunités ou des menaces.
- Définir les actions préconisées pour remédier les faiblesses et se prémunir contre les risques.

Chapitre 3 : La stratégie d'entreprise

3.1. Historique de la stratégie d'entreprise

La stratégie a connue une extension en économie grâce à l'œuvre de [Joseph Schumpeter,1908] ², qui stipule que l'entrepreneur, doit être doté d'une stratégie de conquête du marché nationale et internationale puisqu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires.

John Maynard Keynes, place au centre du jeu économique l'intervention de l'état pour réguler l'économie qui doit se doter d'une véritable stratégie économique pour corriger ou rétablir les grands équilibres économiques.

Mais avec le développement de l'économie industrielle, l'approche stratégique des entreprises a connu un grand essor. Dans un premier temps dans les années 50, aux Etats-Unis, Harvard a élaboré les premiers modèles d'analyse stratégique faisant les forces et les faiblesses de l'entreprise et les menaces et les opportunités de son environnement, ensuite, à partir des années 60, des cabinets consultants en stratégie vont mettre en place d'autres modèles d'analyse stratégique.

Peu après, dans les années 80, dans un contexte caractérisé un environnement économique complexe et par de grandes batailles concurrentielles, Michael Porter a élaboré des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents.

Quant aux années 90, elles sont caractérisées par l'incertitude de l'environnement et la multiplication des risques et marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité.

De nos jours, les entreprises s'éloignent du modèle stratégique typique et tendent vers la mise en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leur environnement vu son importance capitale dans le positionnement face aux concurrents.

Il apparaît, donc que la stratégie s'applique par les entrepreneurs pour le cadre de leurs entreprises, l'Etat ou les classes sociales.

3.2. Origine

L'origine de la stratégie est militaire, en fait, étymologiquement, dans la Grèce antique, le stratège désignait :

- Strato : L'armée, la multitude, l'expédition
- Agos : Celui qui conduit

D'où la stratégie faisait référence au général en chef de l'armée « Celui qui commande l'armée »

La stratégie est la science de l'action humaine finalisée et volontaire.³

² J. Schumpeter, Theory of Economic development, 1908

³ Origine et évolutions de la stratégie d'entreprise

3.3. Utilité et importance de la stratégie

Concentrer les énergies : Que devons-nous faire ? La stratégie aide à comprendre l'environnement et à faciliter l'action.

L'orientation : Ou devons-nous aller ? Elle sert de boussole à une entreprise dans un environnement compliqué et évolutif

Renforcer la cohérence : Qui fait quoi ? La stratégie permet de recentrer les efforts et favorise la coordination des activités⁴.

La stratégie d'entreprise correspond aux axes des développements choisis par et pour l'entreprise et se concrétise au travers d'une combinaison d'objectifs et d'un modèle économique.

Elle touche les dimensions suivantes :

- **La création de valeur** : Activité, modèle économique, objectifs, organisation, mode de fonctionnement.
- **L'environnement** : Concurrence, recherche de l'avantage concurrentiel.
- **Le périmètre**

La stratégie est importante :

- **Pour vous-même** : Elle vous aidera à avancer et de savoir votre orientation.
- **Pour vos collaborateurs, actuels et/ou futurs** : vous ne pouvez pas espérer convaincre vos collaborateurs à vous suivre, les motiver assez long temps et avoir leurs soutiens, sans qu'ils sachent ou vous allez les emmener.
- **Pour convaincre votre environnement** : Pour convaincre les parties agissant dans votre environnement (banque, état, fournisseurs, vos actionnaires, clients...) vous aurez besoin d'une stratégie clairement définie.
- **Pour faire face à la concurrence** : Il y a lieu d'affiner sa position et définir vos territoires et celle de ses concurrents pour être à la mesure de s'adapter à leurs réactions.

3.4. Objectifs de la stratégie d'entreprise

L'objectif principal de la stratégie d'entreprise est l'obtention d'un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation.

Ça n'empêche, de cet objectif découlent d'autres :

- L'amélioration de la performance économique des entreprises
- La création de la valeur notamment la valeur financière
- Assurer la pérennité des entreprises

⁴ ELIEN, Guy, La stratégie d'entreprise, Calarans consulting, page 5

3.5. Les niveaux de la stratégie

La stratégie comporte trois niveaux d'intervention :

- La stratégie globale : Appelée également "corporate strategy", elle concerne l'entreprise dans sa totalité.
- La stratégie par domaine d'activité : Appelée aussi "business strategy", cette stratégie se limite à une activité de l'entreprise.
- La stratégie opérationnelle : Elle décline des deux précédentes au niveau des fonctions : stratégie marketing, stratégie financière...

Chapitre 4 : Le diagnostic stratégique

Afin de forger la stratégie d'une entreprise, il y a lieu d'analyser toutes les dimensions de son environnement pour détecter les opportunités de développement, ou au contraire les menaces (diagnostic externe), ensuite mettre ce diagnostic en relation avec les ressources internes de l'entreprise, ses compétences et ses performances ses forces et ses faiblesses (diagnostic interne).

4.1. Le diagnostic interne

But : Il sert à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et définir ses avantages concurrentiels.

4.1.1. Le diagnostic fonctionnel : Analyse de la chaîne de valeur de Porter

Le cœur de la stratégie c'est la création de valeurs !!!

Magretta (2012, p. 99)⁵ : « Pour élaborer une bonne stratégie, il faut d'abord et avant tout formuler une proposition de valeur distinctive ».

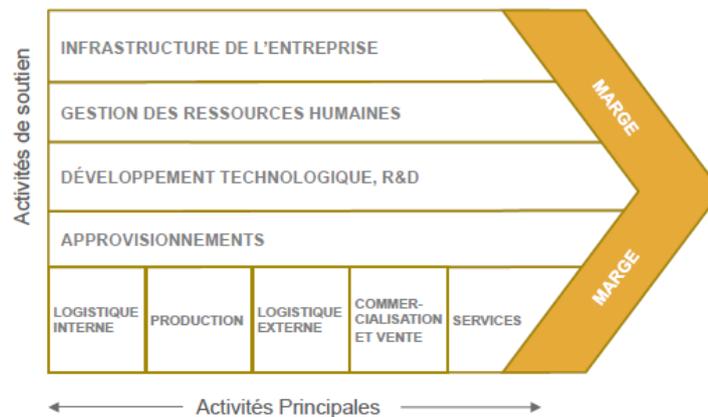


Figure n°1 : La chaîne de valeur de M. Porter

4.1.2. Evaluation des activités principales

La production :

Cette activité est marquée par :

- Un repli de 14% suite au déclin du chiffre d'affaire de 36,7 millions de dinars en 2016 à 31,5 millions en 2017.
- Une baisse de la production du modèle officinale de 9 % et de celle du modèle hospitalier de 18%⁶.
- Un taux assez important de rejet de certains de produit.
- Une gestion automatique non généralisée des programmes de fabrication.
- Une valeur importante des articles détruits.

⁵ <https://www.hrimag.com/La-strategie-d-entreprise-selon-Michael-Porter-et-Joan-Magretta>

⁶ <https://www.ilboursa.com/marches/siphath>

La logistique Interne : Il s'agit de la collecte, stockage et affectation des moyens de production nécessaires

Le stockage :

Les lieux : Entrepôts : adéquats, spacieux et respectant les normes en vigueur.

Les moyens : Moyens et outils de manutention et chargement (mécaniques, électriques, manuels) indisponibles pour le bon déroulement des activités de stockage manutention.

Pour certains articles le stock stratégique comme exigé par le circulaire n° 78/2008 relative aux stocks stratégique de médicaments n'est pas respectée.

La logistique Externe : Il s'agit de la collecte, stockage et distribution des produits aux clients

La collecte : s'effectue en respectant les normes en vigueur.

Le stockage : Entrepôts : adéquats, spacieux et respectant les normes en vigueur.

Les moyens De livraison : Insuffisants (Un seul camion en mauvais état, l'achat d'un nouveau camion est en cours).

Manutention : Moyens disponibles et en bon état (mécaniques, électriques, manuels).

La Commercialisation :

Cette activité est marquée par un net recul au quatrième trimestre de 2017 en enregistrant un chiffre d'affaires largement au dessus des attentes (aux alentours de 35,3 millions de dinars) soit une baisse de 14%⁷.

Quant au chiffre d'affaires à l'export il a enregistré en 2017 un chiffre égal à 37,9 mille dinars accusant une chute de 64% par rapport à la même période de 2016.

Ci-après un tableau montrant l'évolution du chiffre d'affaire depuis 2012 jusqu'à 2016.

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	47 728	45 103	41 177	44 838	42 654
Croissance CA	*****	5,5%	8,70%	8,89%	- 4,87%
Résultat Net	- 491	- 1375	- 7414	- 2845	****

Les chiffres sont en milliers de dinars

Tableau n°1 : Evolution du chiffre d'affaires 2012-2015

Il est à signaler que le nombre de produits déficitaires (vendus avec un prix inférieur au cout de revient) est assez important.

⁷ <https://www.ilboursa.com/marches/siphath>

Les locaux de fabrication : Spacieux et respectent les normes.

Les bureaux : Nécessitent un aménagement (équipements anciens, absence d'entretien permanent).

Les équipements et le matériel : Les observations tirées sont les suivantes :

- Les machines ne sont pas toutes assistées par un système GPAO.
- L'ERP exploité (MFGpro) n'atteint pas les performances requises (version ancienne).
- Absence d'un serveur de secours au sein de la direction SIG.
- Le système d'archivage électronique n'est pas encore mis en place.
- La SIPHAT ne dispose pas d'un groupe électrogène.

La Gestion des Ressources Humaines :

Le pilotage RH :

A ce sujet on peut tirer les remarques suivantes :

- Veille et audit social : Absence d'outil de veille sociale et / ou étude de satisfaction du corps social.
- Système d'information RH : Absence de communication adaptée aux évolutions réglementaires.

La gestion des carrières :

Elle se caractérise par :

- L'absence de stratégie de recrutement (le recrutement est lié à l'appartenance politique avant la révolution).
- L'absence d'une stratégie pour la formation fondée sur le principe d'amélioration des compétences à titre d'exemple la SIPHAT n'a pas réalisé des actions de formation durant l'exercice 2017.

La gestion administrative :

Elle se caractérise par :

- Un outil de gestion de Paie provoque des contestations notamment la gestion des impôts (mauvaise répartition des impôts annuels).
- L'absence de suivi rigoureux des heures supplémentaires.
- La Non intégration de la pointeuse avec l'application paie.
- La non planification de la gestion des congés.
- Taux de retard et d'absence assez élevé.

La gestion des relations sociales : A ce sujet on peut constater :

- L'absence de dialogue social, de l'écoute par la direction et les managers des attentes exprimées par les salariés à travers les représentants.
- L'absence de Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
- Un budget est consacré aux contributions sociales, sportives et culturelles de l'entreprise, l'entreprise dispose de plusieurs disciplines sportives.

Environnement de travail :

Les conditions de travail hygiéniques sont satisfaisantes et peuvent être améliorées.

Il est à signaler qu'une assistance médicale est mise à la disposition des salariés, en effet un docteur permanent veille sur l'état de santé des employés.

La SIPHAT dispose d'une infirmerie et une ambulance sont misent à la disposition des employés.

Les activités administratives : Elles sont caractérisées par :

- Une lourdeur administrative
- L'absence de coordination entre les structures
- L'absence de procédures régissant les interactions entre les structures.

La recherche et Développement

En parcourant l'espace de dépôt sur le site de la DPM, on peut facilement constater que l'activité de la structure de recherche et développement de la SIPHAT est médiocre relativement aux autres concurrents.

Cette activité manque de créativité et de valeur ajoutée, en fait, seulement, six (6) dossiers sont déposés pour l'obtention d'une AMM durant sept années et aucun dossier n'a été fabriqué (Voir en annexe tableau n°2 : Produits SIPHAT ayant bénéficié d'une AMM⁸).

Alors que :

- TERIAK a déposé : 61 dossiers depuis 2013
- SAIPH a déposé : 56 dossiers depuis 2013
- ADWYA a déposé : 55 dossiers depuis 2012
- MEDIS a déposé : 53 dossiers depuis 2012

⁸ http://www.dpm.tn/Francais/ind_med.html

L'approvisionnement

Il est à signaler que la SIPHAT ne dispose pas d'une structure appelée approvisionnement, mais plutôt un service POL (Planning Ordonnancement et Lancement) qui se charge des prévisions et la fixation des besoins des MPI et ACE et la gestion des stocks.

Un département des achats qui se compose des de quatre services :

Le service des appels d'offres et formalités qui se charge de la recherche des fournisseurs le lancement des appels d'offres et les consultations.

Le service des achats locaux : Se charge des achats des MPI et ACE locaux.

Le service des achats divers : Se charge des achats des besoins qui assurent le fonctionnement quotidien de la société.

Le service des achats étrangers : Assure l'achat des MPI, ACE, équipements, machines, matériels et accessoires n'ayant pas de similaires fabriqués en Tunisie.

Commentaires :

La fonction planning : C'est l'une des faiblesses de la SIPHAT vu :

- L'absence d'une planification rigoureuse des besoins.
- La mauvaise expression des besoins.
- Un taux élevé des produits détruits (MPI périmées /PF non commercialisés, non conformes/ACE non exploités...) > 15%
- Ecart important entre l'inventaire physique des stocks et l'inventaire comptable et injustifiés au niveau d'un rapport.

La fonction achat :

La gestion du quotidien empêche d'améliorer et optimiser le rôle essentiel de l'achat qui est :

- La gestion de nouvelles relations (fournisseurs).
- Avoir un levier de négociation auprès des fournisseurs en globalisant les achats (regroupements des achats).
- La conservation de la marge en optimisant les achats.
- L'améliorer de l'image de la société et permettre de créer de la valeur ajoutée.

Commentaires :

- Excellente maîtrise des flux (physique, information et des documents...).
- Bonne relationnel avec les divers partenaires (fournisseurs, assurances, autorités douaniers, ministères...).
- Externalisation des formalités douanières chez un commissionnaire en douane ayant une grande expérience et maîtrise.

Activité	Note/10	Pondération	Note pondérée	Contribution a la valeur en %
Infrastructures	8/10	5	40	57.20
GRH	3/10	2	6	8.60
R D	2/10	4	8	11.50
Approvisionnements	4/10	4	16	22.70
Total activité de soutien			70	100%
Logistique interne	3/10	3	9	10.60
Production	4/10	5	20	23.54
Logistique externe	7/10	4	28	32.93
Commercialisation	7/10	4	28	32.93
Total activités			85	100%

Tableau n°3 : Evaluation des activités

4.1.3. Analyse des ressources et compétences

Les ressources : ce sont les actifs stratégiques de l'entreprise.

Une compétence : C'est la capacité à déployer des ressources pour atteindre un objectif.

«Le core de compétence d'une entreprise est la compétence de base et le métier que l'entreprise domine le mieux et qui lui procurent un avantage concurrentiel déterminant ».⁹

4.1.3.1. Analyses des ressources

Les ressources Tangibles :

Les ressources Physiques : Une visite au site de la SIPHAT permet facilement de détecter les observations suivantes :

- Les laboratoires du département contrôle qualité nécessitent une mise à niveau.
- Les locaux de fabrication : Spacieux respectent les normes.
- Les équipements et le matériel : Disponibles, modernes et performants mais mal exploités.
- Les bureaux : nécessitent un aménagement (équipements anciens, absence d'entretien permanent).

Les ressources Humaines :

Effectif : 560 dont :

- 17 Ingénieurs
- 5 Médecins
- 18 Pharmaciens
- 493 Cadres

⁹ Cours stratégie d'entreprise de M. Ben Rabeh Ahmed : Méthodologie d'analyse stratégique page8

Le reste est composé des agents d'exécution et de maîtrise aux services techniques et administratifs.

Il est à signaler que La SIPHAT dispose suffisamment d'expérience et de compétences.

Mais l'inquiétant est le départ massif à la retraite durant les derniers exercices et un vieillissement du personnel existant.

Les ressources Financières : Afin d'étudier la force financière de la SIPHAT, je me suis référé à quelques événements boursiers ainsi que sur l'étude de quelques ratios.

Le Bilan financier ¹⁰:

- Une perte nette, au premier semestre de 2017 de 5 millions de dinars.
- Une baisse de revenus de 10%.
- Une perte nette de 3,7 million de dinars en 2016.
- Une régression du chiffre d'affaire de 4% au premier trimestre de 2017.
- La rentabilité : Elle est Faible (8,83% en 2016)
- La performance boursière : Voir figure N°3
- Le taux d'endettement : L'endettement de la société est passé de 27,9 millions de dinars en 2016 à 36,9 millions en 2017 enregistrant ainsi une hausse de 32%.
- Une nette perte de changes ce qui laisse à penser d'une de stratégie de couverture contre le risque de change, d'une planification budgétaire et l'absence de vision sur la situation financière.



Figure n°5 : Actualités financières et boursières

10 <https://www.ilboursa.com/marches/siphath>

Type de ressources	Désignation	Atout	Faiblesse	Commentaires
1. Tangibles ou matérielles				
Physiques	Locaux	x		Spacieux
	Matériels	x		Performants
	Installations	x		
Humaines	Effectif	x		Riche ayant de l'expérience et nécessite un renforcement
Financières	Perte de change		x	Absence de stratégie de couverture contre le risque de change
	Actions		x	Voir historique des actions
	Rentabilité		x	8%
	Capacité d'autofinancement		x	Faible à cause du taux d'endettement élevé
	Taux d'endettement		x	26/10/2017 <u>SIPHAT</u> : Baisse de 10% des revenus et endettement de 35 millions de dinars à fin septembre Taux d'endettement : 6% (total dettes / capitaux propres) 3 33 1238/ 50 119 389

Tableau n°4 : Evaluation des ressources tangibles

Les ressources Intangibles :

Ressources intangibles (immatérielles)	Désignation	Atout	Faiblesse	Commentaires
Technologiques	Logiciels, Applications, système intégré			Mauvaise Exploitation de l'ERP MFGPro / Qalipro
	Brevets et licences	X		Partenariats avec une dizaine de laboratoires étrangers
	Dynamique d'innovation		X	Nombre restreint des nouvelles AMM / porte feuille restreint en RD
Commerciales	Image de marque	X		Excellente
	Relation avec les clients	X		
	Efficacité et force de vente	X		
Humaines : (Dans leur dimension qualitative)	Taux d'encadrement	X		
	Polyvalence et flexibilité du personnel		X	*Nécessité du recrutement *Nécessité des formations
	Capacité d'échanges d'information		X	Nécessité d'un plan de communication bien défini

Ressources intangibles (immatérielles)	Désignation	Atout	Faiblesse	Commentaires
	Qualification		X	La marginalisation des compétences
Organisationnelles	Le recrutement		X	Strictement lié à l'appartenance politique avant la révolution et absence de stratégie de recrutement
	Conditions de travail		X	Moyennes
	Style de management		X	* Absence de stratégie Directive (centrée sur le résultat) et la confiance entre managers et collaborateurs est limitée) *Absence de l'approche participative
	Motivation		X	Collaborateurs pas trop motivés
	Taux du turnover	X		
	Procédures		X	Structure trop lourde / absence de documents décrivant les interactions inter processus (procédures notamment entre les services)
	Echelle de rémunération	X		

Tableau n°5 : Evaluation des ressources intangibles

4.1.3.2. Analyse des compétences distinctives

A l'aide de la visualisation ci-dessous proposée par Thiétart, nous pouvons constater que parmi les forces distinctives que détient la SIPHAT se trouvent la qualité des produits et l'expérience qui distingue son personnel.

		faible		moyen		fort
		1	2	3	4	5
Marketing	Etendue de la gamme des produits				4	
	Qualité des produits				4	
	Part de marché			3	4	
Production	Qualité de la production				4	
	Délai de fabrication	1				
	Coût de fabrication				4	
Recherche et développement	Flux de nouveaux produits	1				
	Potentiel de recherche	1				
Finance	Endettement					5
	Niveau des stocks				3	
	Disponibilité de financement	1				
Personnel	Talents				4	
	Capacité d'attirer et de retenir un personnel de qualité		2			
	Promotion et récompenses		2			
Organisation	Flexibilité	1				
	Processus de décision	1				

Figure n°4 : Visualisation proposée par Thiétart

4.2. Diagnostic de performance managériale

Ce diagnostic a été réalisé en collaboration avec le directeur de contrôle de gestion, le directeur de production, le responsable de contrôle des MPI, le responsable des achats locaux.

Cela nous permettra de mesurer la performance managériale actuelle, puis celle des années suivantes par la mesure d'impacts des actions en termes d'existence et de fonctionnement et il touchera les cinq axes stratégiques suivants :

- **Management stratégique :**
- **Marketing et qualité**
- **Capital Humain et communication**
- **Innovation**
- **Management des risques**

Les annexes figurant sur les pages de 3 à 7, nous donnerons une idée sur les performances qui seront enregistrées en 2019 suite à quelques actions menées.

4.2.1. Mesure de la performance actuelle

Afin de mesurer les performances actuelles, je me suis orienté vers :

- Le directeur commercial
- Le directeur de contrôle de gestion
- Le directeur de production
- Un responsable contrôle des MPI
- Un délégué médical
- Un responsable au département des achats

Pour leurs appréciations aux divers points relatives aux axes stratégiques, les résultats relatifs au mesure de la performance managériale actuelle sont synthétisés par la figure suivante :

N°	Axe	Désignation	Note
1	A 1	Management stratégique	-6
2	A 2	Marketing et Qualité	-9
3	A 3	Management du capital humain	-13
4	A 4	Innovation	-8
5	A 5	Management des risques	-8

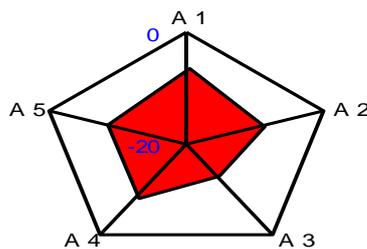


Figure n°5 : Radar des performances managériales actuelles

4.3. Le diagnostic externe

4.3.1. Analyse des variables de l'environnement de l'entreprise « variables externes » : Opportunités et menaces

La représentation suivante nous permet mieux comprendre l'environnement du domaine pharmaceutique et d'identifier les acteurs intervenant dans le secteur.

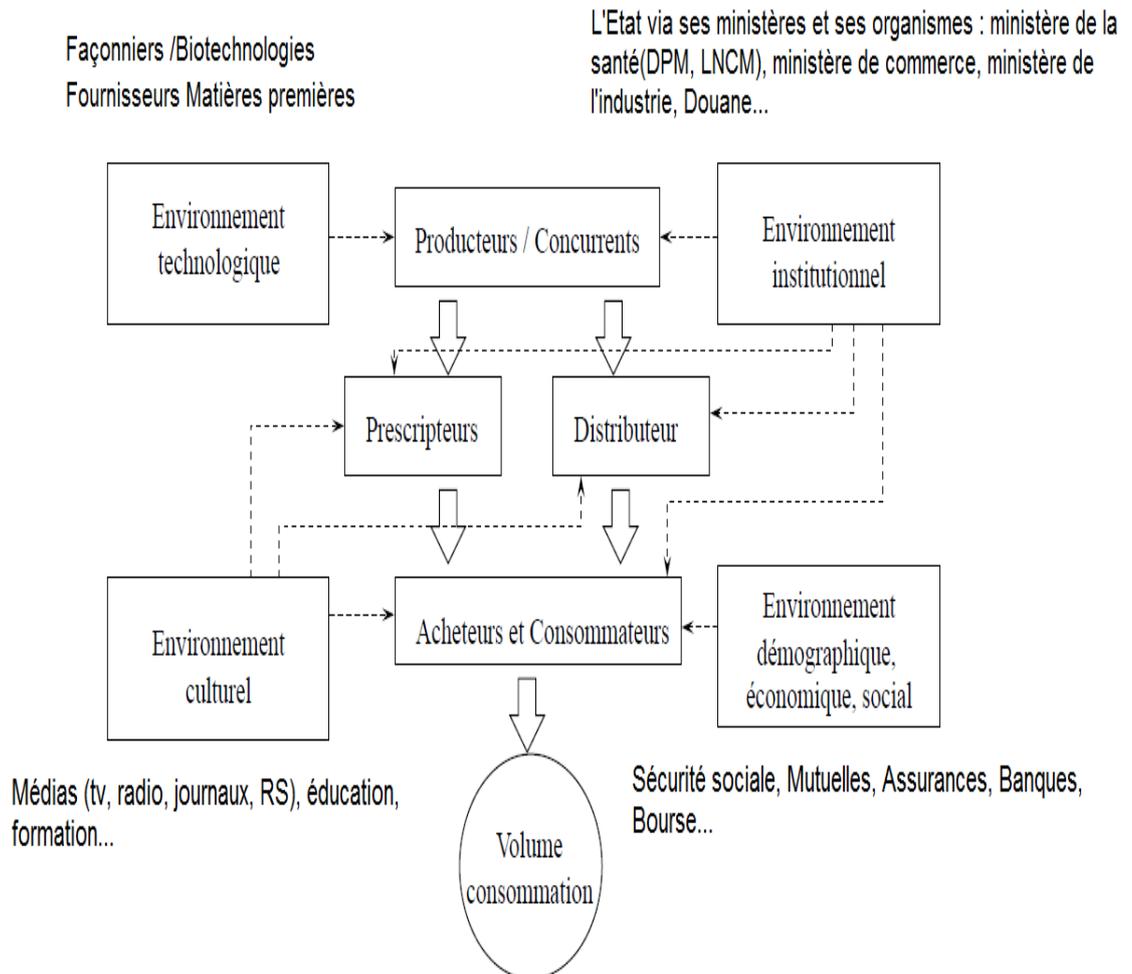


Figure n°6 : Représentation de l'environnement de l'industrie pharmaceutique Tunisienne

Et le tableau ci-dessous synthétise les résultats de l'impacte des variables environnementales politiques, économiques, socioculturelles, légales et technologiques sur l'entreprise.

Domaine	Variable	Importance	Commentaires
Politique	Stabilité politique	+++	*Instabilité politique : Cinq PDG se sont succédés à la SIPHAT depuis la révolution et ce suite aux changements ministériels
	Politique fiscal	+++	*TVA : 8% depuis 2016 au lieu de 6% (import)
	Politique des réductions des couts de soins / Contributions des caisses d'assurance Maladies aux dépenses sur les maladies (CNAM)	++	*Le remboursement sur les dépenses des achats des médicaments s'effectue sur la base des prix des génériques le moins cher *52% des frais de santé sont actuellement supportés par les ménages, ce qui plombe le budget familial, terrasse le pouvoir d'achat et est en contradiction avec toutes les recommandations internationales.
	Régulation du commerce extérieur	+++	*Exonération des DD pour les ACE/MPI et réduction au minimum pour les équipements
Economique	Dépenses totales consacrées à la santé par habitant	++	*Dépenses totales consacrées à la santé par habitant (2014) : 785\$ chaque année 506D pour chaque malade.
	Dépenses totales consacrées en % PIB santé par habitant	++	*Dépenses totales consacrées en % PIB santé par habitant : 7%
	Possibilité d'accès aux soins et aux médicaments	+++	*La handicape du cout des médicaments surtout pour les maladies chroniques
Socioculturel	Socioculturel	+	*Le changement de mode de vie apparition d'une population qui recherche le bien-être, le confort, la forme permanente et aussi *L'apparition de L'automédication (la prise de médicaments sans ordonnance) *La population se tourne de plus en plus vers le soin naturel
	Démographie	++	*Pourcentage de la population entre 30 et 70 ans : 45% * : Plus on vieillit et plus on est fragile, plus on a recourt à des soins médicaux et à des médicaments.
Technologique	Infrastructure informatique	+++	*Le matériel informatique devient de plus en plus sophistiqué
	Equipements pour la recherche et développement	+++	*Nécessité d'investissement
	Gestion électronique des documents	++	*Nécessité de sauvegarde et de partage des données
Environnement	Besoin d'éliminer des déchets	+++	*Se conformer aux règles en vigueur
Légal	Cadre légal pour la fabrication et la commercialisation des médicaments **	+++	*Le secteur est très surveillé par le gouvernement législation très stricte sur les prix, les brevets (durée, coût, avantages) et les contrats de fabrication (Voir tableau)
	Délais d'octroi des AMM	+++	Les procédures de mise sur le marché sont compliquées et les délais sont longs
	cadre législatif approprié aux essais cliniques	+++	Mise en place d'un cadre législatif approprié aux essais cliniques

Tableau N° 12 : l'environnement du secteur pharmaceutique

Le secteur pharmaceutique est un domaine règlementé et régit par des lois et des décrets comme le montre le tableau ci-après :

Loi / Décret	Axe de réglementation
Loi n°85 -91	Fabrication des médicaments destinés à la médecine humaine
Décret n° 90-1400 du 03 septembre 1990	Règles de bonnes pratiques de fabrication des médicaments destinées à la médecine humaine (le contrôle de leur qualité, leur conditionnement, leur étiquetage, leur dénomination ainsi que la publicité y afférant)
Décret n° 90-1402 du 03 septembre 1990	Conditions d'information médicale et scientifique

Tableau 13 : Cadre légal relatif à la fabrication, la distribution et la publicité des médicaments

4.4. Etude de marché

4.4.1.1. Analyse du secteur pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique compte 57 unités de production consacrées aux médicaments à usage humain (48 unités de production), aux produits vétérinaires et aux dispositifs médicaux (seringues, pansements, fil de suture, etc.), dont 14 sont totalement exportatrice.

L'industrie pharmaceutique offre un emploi à 6000 personnes dont 600 sont des pharmaciens.

4.4.1.2. Caractéristique du marché

La fabrication nationale propose des médicaments sous forme liquide à l'ordre de 35%, 45% de la production sous forme sèche et reste (soit 20%) sous forme pâteuse et semi-pâteuse.

46 % des médicaments produits localement sont des médicaments génériques et 54% sont des produits sous licence. De ce fait, la production des médicaments génériques représente une réelle opportunité d'investissement¹¹.

Les bio médicaments qui sont devenus vitaux offrent une réelle opportunité pour les industriels Tunisiens car, dorénavant, certains bio médicaments ne seront plus protégés par des brevets et peuvent donc être produits sous forme de bio-similaires, en effet la Tunisie peut avoir un chiffre d'affaires annuel de plus de 200 millions de dinars pour ces médicaments.

Définition du bio-médicament selon le Code de la Santé Publique :

«On entend par médicament biologique, tout médicament dont la substance active est produite à partir d'une source biologique ou en est extraite et dont la caractérisation et la détermination de la

¹¹ Magazine le courrier de l'industrie édition janvier 2016

qualité nécessitent une combinaison d'essais physiques, chimiques et biologiques ainsi que la connaissance de son procédé de fabrication et de son contrôle». ¹²

« Un médicament bio-similaire est similaire à un médicament biologique (substance qui est produite à partir d'une cellule ou d'un organisme vivant ou dérivée de ceux-ci) de référence qui a déjà été autorisé en Europe. Le principe de bio-similarité s'applique à tout médicament biologique dont le brevet est tombé dans le domaine public. Les médicaments bio-similaires sont évalués à l'Agence Européenne des médicaments (EMA)¹³».

4.4.1.3. Représentation du marché des médicaments

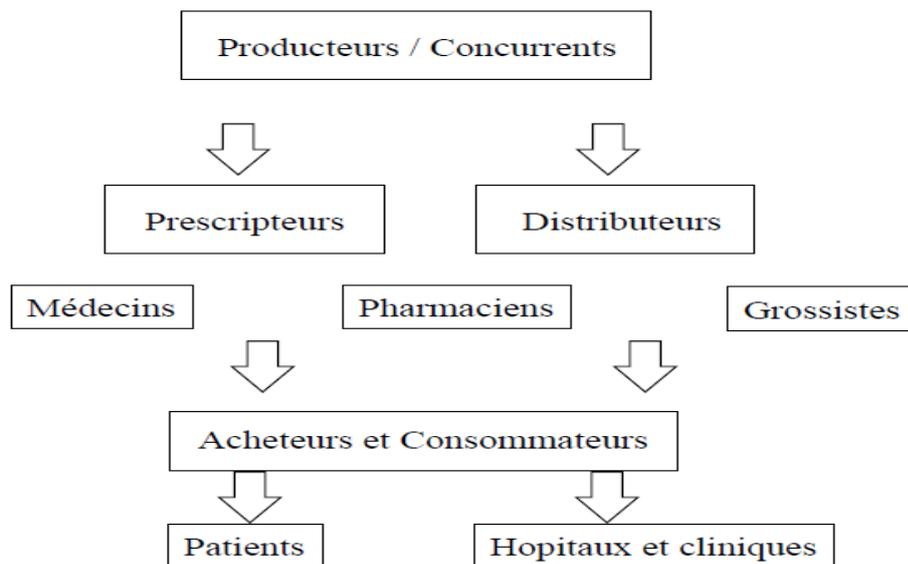


Figure n° 7 : Représentation graphique du marché des médicaments en Tunisie

4.4.1.4. Tendances du marché

Selon une étude menée par la banque Mondiale (2014) sur la compétitivité du secteur pharmaceutique Tunisien, l'industrie du médicament enregistre une croissance annuelle moyenne de 15% bien plus importante que la moyenne mondiale.

¹² Article L5121-1 du Code de la santé publique

¹³<http://ansm.sante.fr/S-informer/Points-d-information-Points-d-information/Medicaments-biosimilaires-Point-d-information>

D'après une analyse menée par le « BMI Research » sur les tendances de l'industrie en Tunisie intitulé Potentiel à long terme miné par les risques à court terme - FEV 2018¹⁴ : « Le marché pharmaceutique de la Tunisie continuera à relever des défis qui garantissent que les fabricants de médicaments multinationaux restent méfiants vis-à-vis des plans d'investissement significatifs. L'amélioration progressive du climat des affaires a un impact notable sur les développements dans le secteur pharmaceutique et dans l'économie en général ; Cependant, les avantages réels prendront du temps à se concrétiser. Fondamentalement, des opportunités de croissance plus élevées se présenteront au sein du secteur des médicaments génériques, tandis que le profil de risque élevé associé à l'industrie découragera tout investissement significatif des entreprises multinationales ».

4.4.1.5. Segments de marché

Trois segments existent dans le marché pharmaceutique Tunisien :

- Les médicaments de **marque** (dont le brevet a expiré au cours des dernières années)
- Les médicaments **innovants** : Ce sont les nouveaux médicaments sur le marché et qui sont protégés par leurs brevets.
- Les médicaments **génériques** : Ce sont des copies identiques aux princeps (de marque).

4.4.1.6. L'offre

La SIPHAT produit une variété de sa gamme de production : 141 présentations officinales, 109 présentations hospitalières et 135 spécialités groupées en une quinzaine de classes thérapeutiques, garants d'une assurance qualité.

Formes pâteuses	Formes liquides	Formes sèches
Suppositoires	Solutions buvables et solutions à usage externe	Comprimés
Gels	Solutions injectables	Gélules
Pommades	Solutions perfusables	Sachets
Crèmes		

Tableau n°14 : Les formes galéniques produites par la SIPHAT

¹⁴ <http://www.pharmaceuticalsinsight.com/industry-trend-analysis-long-term-potential-undermined-near-term-risks-feb-2018>

La capacité de production :

Ateliers de Production	Capacités de production en millions d'unités
Formes sèches	500 (Comprimés) 10 (Gélules) 3 (Sachets)
Formes pâteuses	4.5 (Tubes) 56 (Suppositoires)
Formes liquides	25 (Ampoules Buvables) 6 (Poches Perfusables) 5.6 (Flacons de sirop) 2.5 (Litres de concentré P. hémodialyse) 1.5 flacons solutés perfusables 3 Ampoules injectables

Tableau n° 15 : Capacité de production SIPHAT

4.4.1.7. Les Principaux producteurs locaux

Critères étudiés	UCD A2016	Rang
Total du marché sélectionné	3 060 359 853	
SIPHAT	423 685 368	1
S.A.I.Ph	315 740 773	2
ADWYA	307 947 011	3
DAR ESSAYDALI	254 646 878	4
SANOFI TUNISIE	231 726 468	5
WINTHROP PHARMA TUNISIE	221 613 510	6

Tableau n°16 : Classement des principaux producteurs par UCD

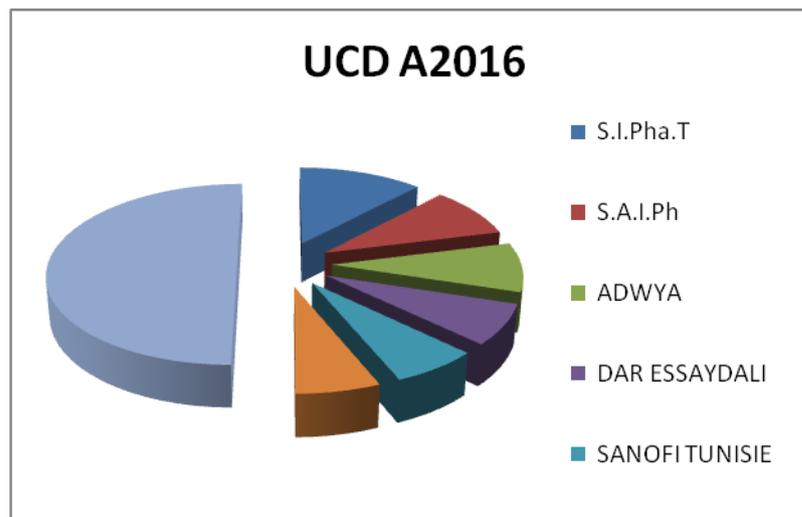


Figure n°8 : Représentation graphique part de marché en UCD 2016

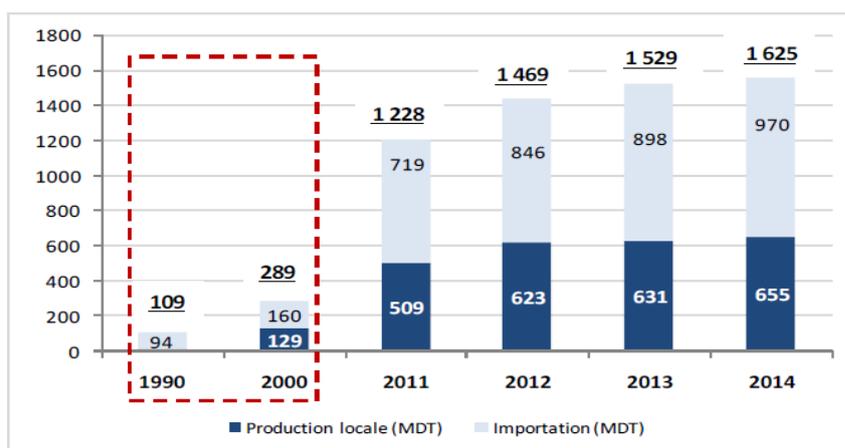
Taille du marché :

Quant au chiffre d'affaires du secteur de l'industrie pharmaceutique était, il y a vingt ans, de 15 millions de dinars. Aujourd'hui, il est de l'ordre de 700 million de dinars¹⁵.

- 61% des médicaments sont fabriqués sous forme générique contre 39% pour les produits sous licence.
- 62% des médicaments sont fabriqués sous forme sèche, contre 28% pour les formes liquides injectables et buvables et 10% pour les formes pâteuses et semi-pâteuses.

La production nationale :

L'effet marquant de l'industrie pharmaceutique de Tunisie est celui d'une croissance importante des capacités de la production locale.



Source DPM – Etude ACC

Figure n°9 : Evolution du marché des médicaments

¹⁵<http://ansm.sante.fr/S-informer/Points-d-information-Points-d-information/Medicaments-biosimilaires-Point-d-information>

La directrice de la DPM au sein du ministère de la santé publique, Ines Fradi, a déclaré le jeudi 12 janvier 2017 que « la Tunisie produit 50% de ses besoins annuels en médicaments¹⁶ ».

Les exportations : L'industrie pharmaceutique tunisienne réalise une exportation sur 20 pays africains, que ce soit en Afrique anglophone ou en Afrique francophone, sachant qu'elle atteindra les 200 millions de dinars d'ici 2025¹⁷.

Le tableau ci-dessous donne une idée sur l'évolution des exportations.

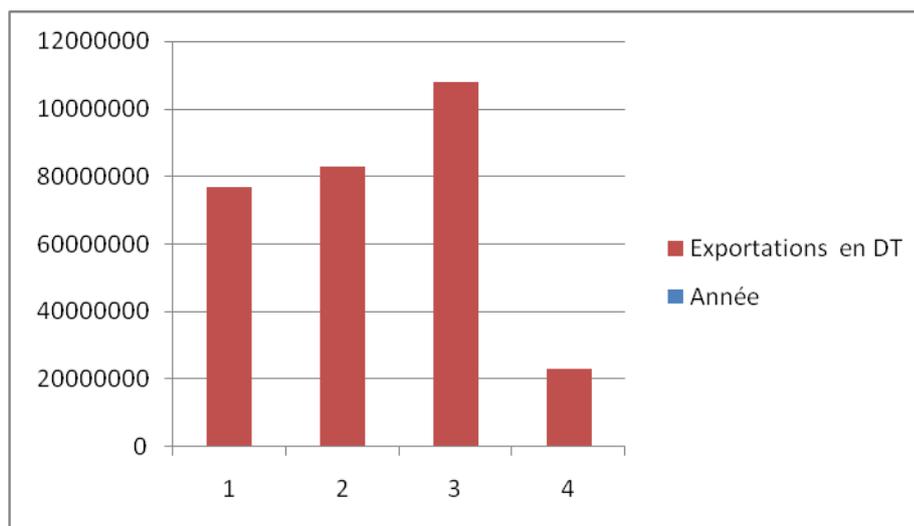


Figure n°10 : Evolution des exportations des médicaments 2015-2018(INS)

L'importation des médicaments

Les médicaments importés proviennent de trente-quatre pays, en premier lieu de la France à l'ordre de 56% en 2016¹⁸, puis :

La Suisse (13%)

- Le Royaume-Uni :6%
- L'Italie : 4%
- Le Danemark : 3%.
- L'Allemagne 3%.

¹⁶ Jawhara FM, *la Tunisie produit ses besoins en médicaments* sur le site :<http://www.jawharafm.net/fr/>

¹⁷ Le courrier de l'industrie sur site : http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/ci/130_2016.pdf

¹⁸ Rapport de l'institut de prospective économique du monde Méditerranéen février 2015:Vers un marché maghrébin

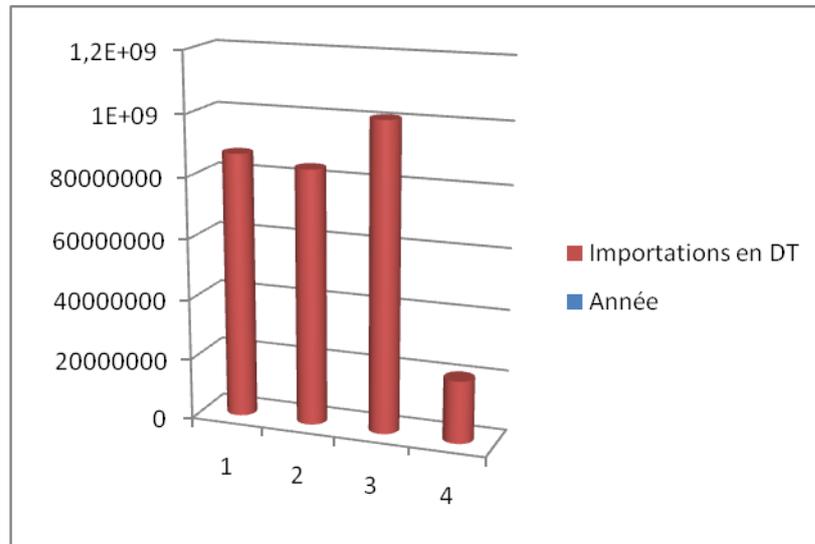


Figure n°11 : Evolution des importations des médicaments 2015-2018 (INS)

4.4.1.8. La demande

La consommation nationale :

Depuis 2011, la consommation de médicaments a enregistré une croissance annuelle moyenne de 10%.

La consommation est passée de 346 millions de TND en 1999 à 468 millions de TND en 2013, soit une évolution annuelle moyenne de 2%¹⁹

Cette consommation est marquée par l'importance de l'utilisation des médicaments destinés au traitement des maladies infectieuses, des maladies se rapportant à l'appareil digestif, au système nerveux et aux maladies cardiaques.

Les classes thérapeutiques

En 2010, ces médicaments constituaient près de 70% du marché pharmaceutique réparties comme suit :

- Les médicaments anti-infectieux : 40%
- L'appareil digestif : 15%
- Le système cardiovasculaire : 15%.
- Les médicaments liés au système nerveux central représentent 10%

¹⁹ http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/ci/130_2016.pdf

Les dépenses en médicaments

La consommation globale des médicaments en 2014 est estimée à 1440 millions dinars dont 56% pour des médicaments importés et 44% pour des médicaments fabriqués en Tunisie.²⁰

D'après l'ex ministre de la Santé Samira Merai, 38% des dépenses de Santé en Tunisie sont allouées aux médicaments, soulignant que la Tunisie est l'un des plus gros consommateurs de médicaments au monde²¹.

		Faible	Moyenne	Elevée
Croissance du marché	Degré de stabilité des produits		x	
	Degré de maturité des produits			x
	Influence de la réglementation			x
	Influence des désirs des clients		x	
	Influence de la technologie			x
	Capacité de payer du client		x	
	Taille et croissance du segment			x
Capacité de l'industrie			x	
Structure des coûts	Coût de la main-d'œuvre			x
	Existence d'économies d'échelle		x	
	Existence de courbes d'expérience		x	
Économie du secteur	Barrières à l'entrée		x	
	Barrières à la sortie	x		
	Maturité de la concurrence			x
	Degré de technologie utilisée			x
	Forces compétitives			x
	Réseau de distribution		x	

Tableau n°17: Synthèse de l'offre et la demande

4.4.2. Analyse de la concurrence

M. Porter (1982) prétend que plus les conditions actuelles et futures de l'entreprise, sur ce, elle ne doit pas limiter son analyse à propos des concurrents œuvrant dans le même domaine uniquement.

Selon M. Porter, il y a cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle :

- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La menace des produits ou services de substitution
- La menace d'entrants potentiels sur le marché
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents

A cette structure on ajoutera l'Etat comme force déterminante.

²⁰ African manager 05/11/2014 sur site : <https://africanmanager.com/>

²¹ <https://directinfo.webmanagercenter.com>

Le Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le portefeuille fournisseurs de la SIPHAT ce compose de deux types les fournisseurs locaux et les fournisseurs étrangers et il s'agit des :

Fournisseurs partenaires (Avec les quels un contrat de licence est établi) : Ce sont les laboratoires étrangers qui ont une grande notoriété comme BAYER AG, G2D, ABBOTT, MEDA PHARMA... Ils ont un pouvoir important puisqu'ils peuvent résilier le contrat ou modifier ses clauses selon leurs intérêts, en même temps ils ont un grand intérêt de collaborer avec la SIPHAT vu l'importance de la capacité de production, l'ancienneté, l'expérience et la notoriété leur permettront d'accéder au marché Tunisien facilement (note 2.5/5).

Fournisseurs conventionnés : Ce sont des fournisseurs locaux leurs pouvoirs n'est pas élevé (**note 1/5**).

Fournisseurs exclusifs : Ils ont un pouvoir important puisqu'ils détiennent la vente exclusive de certains articles (**note : 4/5**).

Les fournisseurs habituels : Pour les fournisseurs des de matières premières, le changement d'une source, site de production ou même le fournisseur ou bien le recours à un nouveau fournisseur ne peut être arbitrairement, il doit être notifié au ministère de la santé pour approbation, dans le cas des difficultés d'approvisionnement en MPI, l'acceptation des certaines conditions de prix ou de quantité devient inévitable.

Par contre l'assurance que donne le nom de la SIPHAT à ses fournisseurs ainsi que le cadre d'achat (appels d'offres et consultations) lui permet d'avoir un poids lors des négociations (**note 2/5**).

Moyenne (2,5/5)

Le Pouvoir de négociations des clients

Les acteurs sont :

Les prescripteurs (médecins, pharmaciens...) : C'est la cible la plus importante, elle a un pouvoir de négociation important (**note : 4/5**).

Les distributeurs : Grossistes et répartiteurs : Ils possèdent un pouvoir assez faible (**note : 1/5**).

La PCT : Elle un pouvoir important notamment l'exigence d'un délai de paiement long à ses clients (180v jours/ facture) et elle représente le client le plus important de la SIPHAT (**note : 3/5**).

Les clients importateurs : Ils ont un pouvoir modéré (**note : 2/5**).

Les consommateurs finaux (les patients) : Ils ont un pouvoir modéré car ils peuvent être influencés par divers parties (pour les produits sans prescriptions) ou bien par le remboursement des médicaments (**note : 1/5**).

Moyenne (2,25 /5)

La menace des produits de substitutions : Il s'agit de l'automédication ou les médicaments bio-similaires, mais cette tendance n'est pas pour le moment importante (note : 1/5)

La menace des nouveaux entrants : Sont essentiellement les laboratoires étrangers par le biais des alliances stratégiques, vu les barrières importantes à l'entrée et les moyens énormes d'installation, ils ne représentent pas une menace importante (**note : 1.5/5**).

L'état : Elle a une influence très importante, elle contrôle le médicament à tous les niveaux (production, prix, distribution et communication), le commerce extérieur (droits de douane, les autorisations d'importations...), la commercialisation (AMM), l'import (par la PCT) (**Note : 5/5**).

Les concurrents :

Critères étudiés	UCD A2016	Rang
Total du marché sélectionné	3 060 359 853	
SIPHAT	423 685 368	1
S.A.I.Ph	315 740 773	2
ADWYA	307 947 011	3
DAR ESSAYDALI	254 646 878	4
SANOFI TUNISIE	231 726 468	5
WINTHROP PHARMA TUNISIE	221 613 510	6

Tableau n° 18 : Classement SIPHAT 2016 par UCD

Critères étudiés	CA GRO A2016	Rang
Total du marché sélectionné	740 684 514	
ADWYA	88 697 020	1
MEDIS	79 459 993	2
SANOFI TUNISIE	70 696 929	3
TERIAK	54 868 293	4
S.A.I.Ph	49 850 471	5
UNIMED	43 725 111	6
SIPHAT	37 513 058	7

Tableau n° 19 : Classement par CA 2016

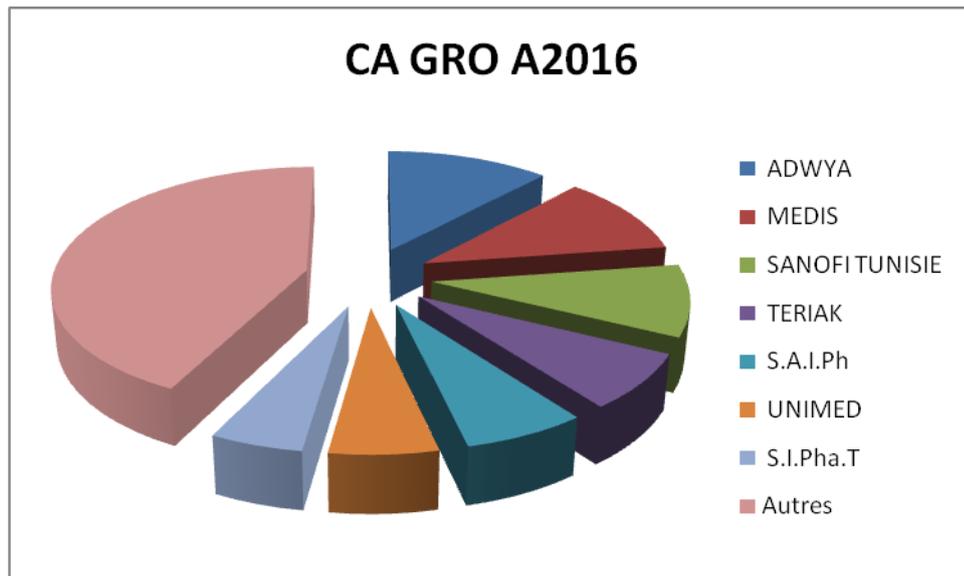


Figure n°12: Part de marché par CA

4.4.2.1. Benchmarking concurrentiel

Voir tableau benchmarking concurrentiel en annexe

(Note : 4/5)

4.4.3. Synthèse de la concurrence

La figure ci-après met en évidence que **les concurrents directs** de la SIPHAT et l'**ETAT** sont les principales variables de la concurrence selon la structure proposée par de M. Porter.

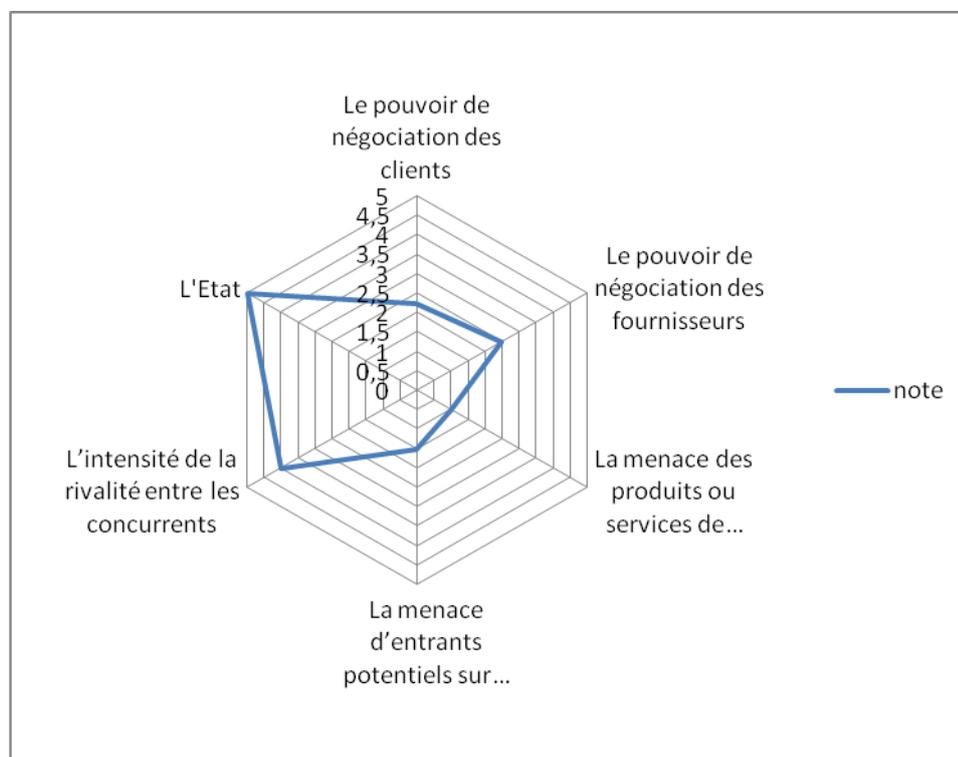


Figure n° 13 : Synthèse de l'analyse concurrentielle

4.4.4. Matrice SWOT

Les résultats des diagnostics sont représentés dans la matrice SWOT figurant aux pages 10 et 11 de l'annexe.

4.4.5. Conclusion de l'analyse SWOT

Comme nous pouvons le constater de cette analyse, La SIPHAT souffre de plusieurs faiblesses, la plus important est l'instabilité au niveau du top management et l'absence d'une stratégie, d'une vision claire et un plans d'affaire de plus une structure inadéquate qui handicape l'atteindre des objectifs et la mauvaise gestion des approvisionnements. Cette situation s'est aggravée par la faible performance managériale et la présence d'une atmosphère mal sain et les conflits d'intérêts.

D'autre part, le portefeuille des produits constitué d'une majorité de dilemmes et de poids morts, faute, d'une activité de recherche et développement médiocre, de l'absence d'un système de management intégré et de l'absence d'une structure de veille et intelligence économique.

Toutes ces faiblesses ont aggravé la situation financière caractérisée par un endettement remarquable et une faible capacité d'autofinancement.

La SIPHAT est exposée à plusieurs risques comme la concurrence rude des quatre premiers laboratoires au niveau des ventes officinales et l'augmentation des prix des matières premières et aussi, en second plan, l'absence d'une activité export remarquable.

La SIPHAT doit aussi savoir tirer profits des avantages offerts par un marché en croissance, notamment le grand nombre de molécules qui seront bientôt disponibles dans le domaine générique aussi bien par les atouts qu'elle détient comme l'infrastructure importante la capacité de production intéressante, l'expérience et le savoir-faire de son personnel et surtout l'image de marque qui reflète l'assurance en matière de qualité.

Chapitre 5 : Le choix stratégique

5.1. La formulation stratégique

L'objectif est de choisir et mettre en place une stratégie qui devra :

- Protéger l'entreprise vis à vis des menaces
- Influencer les conditions concurrentielles à l'avantage de l'entreprise
- Avoir un avantage concurrentiel durable

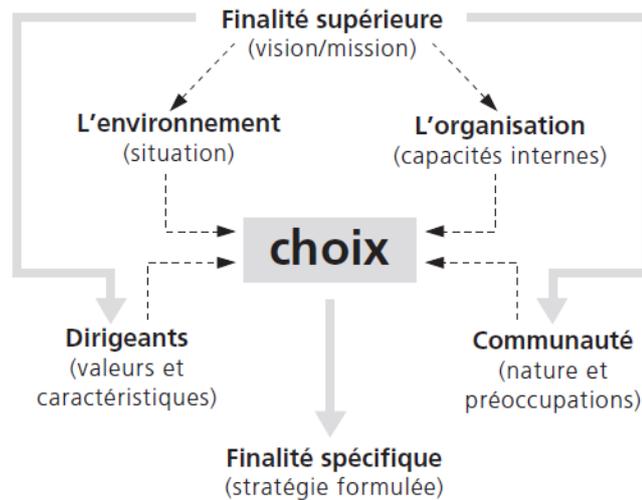


Figure n° 14 : la formulation stratégique²²

5.2. Le cadre stratégique

Cette étape consistera à définir le cadre stratégique dans lequel l'organisation fonctionne. Il s'agit de définir les éléments suivants : La vision de l'organisation, les valeurs partagées, la mission, un objectif général et des objectifs spécifiques.

5.2.1. Mission

C'est la raison d'être !!!

« La mission d'une entreprise se définit comme une ambition de long terme, souvent exprimée de manière enthousiasmante. Elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devrait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne »²³

Mission : « Produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et contribuer activement au développement du marché local des médicaments en plaçant l'éthique pharmaceutique et l'innovation au cœur de notre activité ».

²² Le management stratégique de l'analyse à l'action page 52/ Les éditions Transcontinental

²³ STRATEGOR 7^{ème} édition page 4

5.2.2. Vision

Ce que nous voulons devenir : « **L'incontournable référence de l'industrie pharmaceutique en Tunisie** ».

5.2.2.1. Les valeurs

Ce que nous motive :

- ✓ **La qualité** : Fabriquer des médicaments répondant aux exigences normatives requises à tous les stades.
- ✓ **L'innovation** : La recherche d'innovation doit être un sauci quotidien de tous les acteurs et l'excellence et la performance dans tous leurs domaines d'activités
- ✓ **La responsabilité et l'engagement** : Encourager les équipes à être responsables et à relever les défis du futur, de promouvoir l'image de marque de la SIPHAT et l'intégration de toutes les décisions et les réflexions d'aspect sociale, environnementale et économique dans une optique d'amélioration continue.

Cela prétend l'engagement de la direction générale et la solidarité des employés.

- ✓ **La collaboration** : Mieux travailler ensemble, en rassemblant les efforts, en favorisant le travail multidisciplinaire, en évitant les conflits interpersonnels et en valorisant les efforts des collaborateurs.

5.2.2.2. Les Objectifs

Les objectifs financiers :

- Chiffre d'affaires : Atteindre 60 millions de dinars d'ici 2025
- Taux d'endettement : Atteindre un chiffre < 3,5% (actuellement il est de 6%)
- Délais de paiement des fournisseurs : 90 jours
- Délais de recouvrement : 60 jours
- Rentabilité : Atteindre 10% - 15%

Les objectifs commerciaux :

- Se classer quatrième en termes de chiffre d'affaires « officinal ».
- Chiffre d'affaires export : Atteindre 10 % de Chiffre d'affaires global.
- Satisfaction des clients en réduisant au maximum les réclamations surtout concernant la non disponibilité des produits.

Les Objectifs internes :

- Amélioration de la capacité de productions de 30% à 40%
- Ajouter une unité de production pour les formes injectables avec un portefeuille de démarrage d'une dizaine de produits.
- Taux de produits défectueux : Minimiser le taux vers 2% (actuellement il est au-delà de 5%).
- Recrutement : Satisfaire le besoin en nombre et en qualité.
- Absentéisme : Réduire au maximum le taux.
- Nombre d'AMM déposée par an : 10 dossiers par an soit 70 dossiers avec l'élimination de 20 dossiers qui représentent des poids morts ou/et dilemmes.
- Certification ISO 9001/14001.

5.3. Les orientations stratégiques

Nous s'intéressons à trois grandes orientations stratégiques « OS »:

OS1 : Optimisation des processus : Atteindre et maintenir un haut niveau d'efficacité, d'efficience et de performance.

OS2 : Maitrise de la rentabilité.

OS3 : L'innovation et la création de valeur : Déployer une offre de produit innovant et de forte valeur ajoutée et durable.

La stratégie future de la SIPHAT s'orientera autour des principaux axes suivants, Ce sont les domaines dans lesquels la SIPHAT s'engagera dans le but d'acquérir un ou des avantage(s) concurrentiels et une compétence distinctive qui permettra l'atteinte de ses objectifs.

5.3.1. Le management stratégique

Il s'agit de l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise, il s'agit essentiellement de:

- L'élaboration et la réalisation d'une stratégie visant à améliorer ses performances.
- L'élaboration et la réalisation d'un plan d'affaires évalué systématiquement, avec des objectifs de performance mesurables et impliquer le personnel pour sa réalisation.
- Favoriser le travail d'équipes, par la création d'équipes projets en cas de besoin dans une logique d'optimisation des performances.
- L'optimisation des relations avec les partenaires (fournisseurs, banques, assurances.).
- La bonne gestion des réseaux dans lesquels la société est impliquée.

5.3.2. L’Innovation

L’innovation est une notion qui renvoi inconsciemment sur l’idée de progrès, de changement et de nouveauté.

Dans cette optique nous s’intéresseront à :

- La mise en œuvre d’un modèle d’innovation se rapportant à la gestion des idées portant sur la production, l’examen et la sélection de nouveaux produits et services.
- La sélection et l’intégration des meilleures technologies.
- La recherche des projets d’alliance et de collaboration, tels que des programmes de R&D, avec des organismes de recherche ou bien avec les universités de pharmacie et des sciences...
- Tirer le meilleur profit de la législation.

5.3.3. Qualité et marketing

Parmi les actions préconisées en matière de qualité et marketing, je recommanderai de :

- Développer les mécanismes de vente et de marketing en :
 - ✓ Renforçant le budget alloué aux actions.
 - ✓ Elaborant des rapports de satisfactions des clients
 - ✓ Mesurant régulièrement les performances et celles des concurrents
 - ✓ Intensifiant les campagnes marketing et publicitaires en contractant avec des agences de publicité sur terrain.
 - ✓ Assurant une expansion géographique.
 - ✓ Établir régulièrement des rapports relatifs à la satisfaction de la clientèle et prend des mesures, au besoin.
 - ✓ Renouveler les visas de marketing dans certains pays africains tels que le Niger, la République Démocratique du Congo et le Cameroun...
 - ✓ L’acquisition de matériel roulant pour augmenter l’efficacité de la distribution des produits.
 - ✓ Réviser les prix de certains médicaments (à faible marge) avec le ministère du Commerce.
 - ✓ Recherche de nouveaux marchés étrangers dans les pays arabes et africains.
- Développer de nouveaux produits se basant essentiellement sur l’analyse des marchés.
- Amélioration continue des performances et élimination des dysfonctionnements et réduire en permanence les coûts de non qualité.
- Lutte contre le gaspillage d’énergie, de matières, temps, ressources...

5.3.4. Le capital humain et communication

Le capital humain peut être défini comme l'ensemble des connaissances et compétences que maîtrise l'individu, il est fortement corrélé au capital relationnel qui se base essentiellement sur la communication, c'est pourquoi il faut lui accorder une grande importance et il y a lieu donc de :

- Développer les ressources humaines par :
 - ✓ L'élaboration d'un plan pour le développement des compétences
 - ✓ Stimuler la motivation par la mise en place d'une stratégie de récompense et de reconnaissance
 - ✓ La création d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
 - ✓ Promouvoir l'orientation vers la formation continue en augmentant le budget pour la formation.
 - ✓ L'implémentation d'un système d'information.
 - ✓ Redéploiement du personnel existant et des perspectives de recrutement pour compenser les besoins et les départs à la retraite.
 - ✓ Développement un plan de formation annuel qui découle de la matrice des compétences et le développement des métiers.
 - ✓ Développement de la motivation du personnel et créer un bon environnement de travail.
- Améliorer la communication par :
 - ✓ La mise en place d'un plan de communication.

5.3.5. Le management des risques

Afin de s'assurer du bon contrôle interne il est primordial de mettre en place un système comportant un processus de gestion des risques :

Les risques financiers : Ce sont les risques liés aux marchés et se rapportant à l'exploitation des actifs :

Revoir la politique financière notamment le choix des banques, la négociation des offres et des taux de changes, les moyens de couverture contre le risque de changes...

Les risques matériels : Ce sont les risques liés aux pannes des matériels indispensables à l'activité ou la panne informatique.

Les risques industriels : Ce sont les risques liés à la production ou la sécurité.

Les risques opérationnels : Ce sont les risques qui résultent des déficiences liées au système d'information, aux procédures, aux contrôles internes et aux défaillances du personnel.

Les risques réglementaires : Ce sont les risques liés aux contentieux, aux accidents de travail, aux procès...

5.3.5.1. Le processus de veille et d'intelligence économique

L'intelligence économique est un processus stratégique qui aide à la prise de décision au bon moment.

Donc, une entreprise dotée d'un système de veille efficace possèdera un avantage concurrentiel majeur, ses décisions sont plus sûres et sa vision est plus claire d'où sa performance est meilleure.

De ce fait il y a lieu d'instaurer une cellule de veille et d'intelligence économique ayant pour mission :

- Repérer toutes les innovations utiles (Identification de nouvelles molécules potentiellement source d'innovation, l'apparition de nouveaux concurrents génériques, l'évolution des normes (qualité, développement médicament...), le changement de prix chez les concurrents, la recherche de nouvelles sources de MPI.
- La création ou la découverte des opportunités.
- La prévention et la détection des menaces, la réduction des risques liés à l'incertitude de l'environnement (politique, économique, technologique...).
- L'aide à la prise des décisions stratégiques et l'amélioration des performances et de la compétitivité.

Enrichir le portefeuille des molécules innovantes, de qualité, permettant d'apporter un avantage concurrentiel par la réponse à des besoins médicaux non satisfaits ou l'apport d'une amélioration des traitements existants pour les patients.

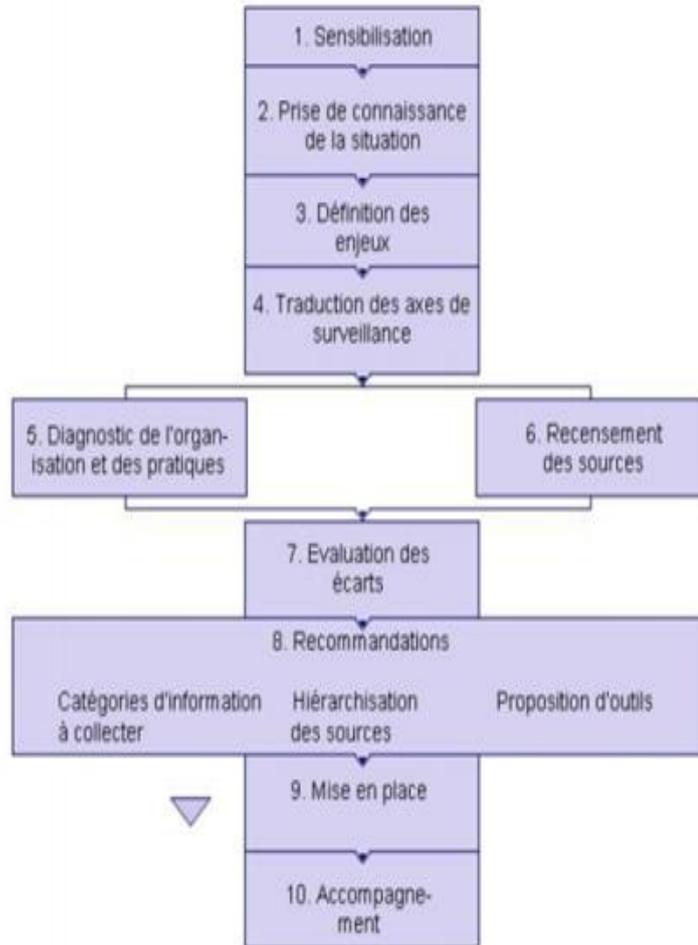


Figure n°15 : Etapes de mise en place d'une cellule de veille stratégique

5.3.5.2. Matrice de veille

MATRICE DE VEILLE										
	INFORMATION	Direction Générale Commerciale & Mktg							Système d'information	Comment / Quand
		SCM	Production	Achat	QHSE	DAF				
	QUOI	QUI								
Veille commerciale	Développement des stratégies pour la promotion des produits Préparations des campagnes promotionnelles									Mettre en place une stratégie de communication
	Suivi des tendances du marché local et la prospection de nouveaux marchés									étude de marché, présence aux manifestations professionnels, congrès
	Préparation et exécution et suivi des actions auprès des médecins prescripteurs et des centres de soins (cabinets, hopitaux...)									Etablir une liste de prospects
	Visites des grossistes répartiteurs et des pharmacies									Consultation statistiques, abonnement à Gers
	Suivi des appels d'offres de la PCT									visite sur les lieux, mailing, consultation des journaux et sites web
	Suivi l'actualité des clients									visite sur les lieux, contacts téléphoniques, emailing...
	Négociation des prix avec la PCT, les grossistes et les autorités du MC et de santé									Visites et réunions
	Détection de nouveaux concurrents									Consultations des sites web DPM,PCT,
	Détection de nouvelles opportunités									Consultation des moteurs de recherche, site web
	Veille concurrentielle	Surveiller les dernières publications de ses concurrents								
Détecter le lancement de nouveaux produits										Consultations des revues de presse, sites web concurrents, la plate forme de la DPM, abonnement aux alertes de Google, consultation des annuaires spécialisés, entrevues avec des professionnels (médecins)
Détecter de nouvelles sources de MPI										Assiter au congrès pharmaceutiques (CPHI), consultations des revues de presse, abonnement aux alertes de Google
Veille sociétale	Détecter les nouvelles tendances									Etude de comportement du consommateur, enquête de staisfaction
	Evaluer l'image de l'entreprise									
	Comprendre les comportements des citoyens ou des consommateurs									
	Détecter et évaluer d'éventuels risques ou opportunités									
Veille technologique	Collecter les nouvelles études									Consultation des Bases de données brevets, publications scientifiques, salons professionnels
	Surveiller la publication de nouveaux brevets									

Tableau n° 20 : Matrice de veille

5.3.6. Les Partenariats

Rechercher les possibilités d'avoir des formes de partenariats avec des laboratoires étrangers (contrats de licences) source d'amélioration du portefeuille des produits, amélioration de la rentabilité et support qui facilitera les négociations de présence l'international (export...).

5.3.7. La culture

La culture organisationnelle se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. Afin de la renforcer il est nécessaire d'établir et communiquer au personnel une charte comportant les valeurs, les règles de conduite ainsi que les droits et obligations individuels et communs.

5.3.8. Les couples produits - marchés

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marché actuel	<p>*Décider d'investir plus ou d'abandonner les produits caractérisés comme dilemmes.</p> <p>*Abandonner les produits caractérisés comme poids morts.</p> <p>*Renforcer la disponibilité des stocks des produits finis et la veille a la satisfaction des commandes pour éviter les risques éventuels (pénalités, concurrence, difficultés de réapparition sur le marché...).</p> <p>*Révision des prix des médicaments ayant une marge bénéficiaire faible</p>	<p>*Enrichir le portefeuille des fournisseurs en identifiant de nouveaux fournisseurs et valider leurs dossiers afin de renforcer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs et réduire le coût des intrants.</p> <p>*Développer de nouvelles AMM ayant une marge bénéficiaire importante et sur lesquelles la marge de manœuvre pour les négociations des prix de vente avec les ministères de la Santé et du commerce est importante.</p>
Nouveau marché	<p>*Consolider l'export en envisageant de se déployer sur le marché africain en préparant les études nécessaires et les AMM correspondantes.</p>	<p>*Étudier une éventuelle alternative pour conquérir le marché en Algérie en joint-venture avec un laboratoire pharmaceutique algérien.</p>

Tableau n°21 : Couples produits marchés

5.4. Choix de la stratégie future

D'après le diagnostic stratégique effectué, je recommande **d'adopter la stratégie de domination par les coûts**. Avec cette stratégie, l'entreprise pourra réduire au maximum ses coûts (charges fixes et charges variables) notamment les coûts d'approvisionnement par le biais de la négociation avec ses fournisseurs, les coûts de production en mettant en œuvre des nouveaux procédés permettant l'élimination des types de gaspillage sans perdre de qualité.

Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

Les avantages attendus de la stratégie de domination par les coûts sont :

- L'augmentation des ventes et de la part de marché
- L'augmentation de la rentabilité
- Avoir un avantage concurrentiel par rapport des entreprises concurrentes ayant des coûts trop élevés.
- L'établissement de barrières pour les nouveaux entrants.

Ces avantages concurrentiels pourront être obtenus par :

- **Le choix d'une stratégie de volume :**

Les économies d'échelles permettent de réduire le coût unitaire des articles fabriqués (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

- **Les effets d'apprentissage :**

L'expérience et le savoir-faire que détient le personnel de la SIPHAT lui permet d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur les coûts.

- **La rationalisation des coûts :**

Les coûts entrant dans l'activité et l'investissement dans l'innovation permettront d'atteindre une situation favorable.

- **Le bon choix des fournisseurs :**

Il permettra l'optimisation des coûts des approvisionnements

- **L'organisation du travail :**

Cela permettra l'optimisation du taux d'utilisation des équipements, une minimisation de la masse salariale et une polyvalence du personnel.

- **La rationalisation des services administratifs et financiers :**

Cela permettra l'optimisation des coûts fixes.

- **Le management des risques**

Pour bien gérer les situations de crises comme les subites augmentations des coûts des matières premières il y est évident de préparer un plan d'actions.

5.5. Le déploiement de la stratégie

5.5.1. Choix de la structure organisationnelle adéquate

Entre structure et stratégie il existe une relation d'influence réciproque, la structure comme étant la manière dont l'entreprise est organisée est l'élément clé de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, d'autre part, la structure, comme étant l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités peut influencer la stratégie en limitant les mouvements stratégiques.

Donc, plus la stratégie adoptée est alignée avec la structure organisationnelle de l'entreprise, plus la performance est meilleure.

Dans le cas de la SIPHAT je recommande **la structure hiérarchique-fonctionnelle ou « staff and line »**, cette structure consiste en une fusion entre la structure hiérarchique et celle fonctionnelle afin de les optimiser et d'en minimiser les inconvénients.

Deux concepts s'annoncent : staff = conseille et line : pouvoir de décision, donc elle combine entre l'autorité de commandement et l'autorité de conseil deux concepts absents a mon avis.

Avantages : Une gestion centralisée et contribution des responsables hiérarchiques au niveau des décisions stratégiques du dirigeant.

Inconvénients : Risque de conflits entre les responsables et leurs subordonnés.

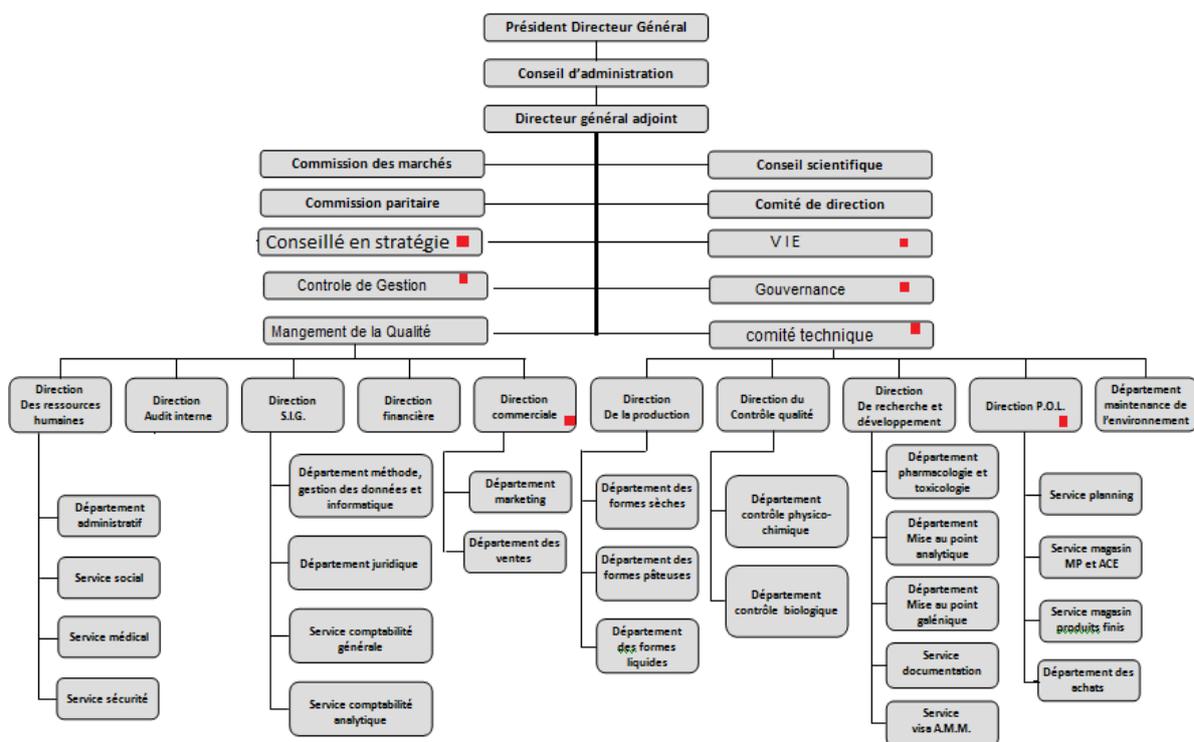


Figure N° 16 : Organigramme proposé

5.5.2. Interactions entre les structures

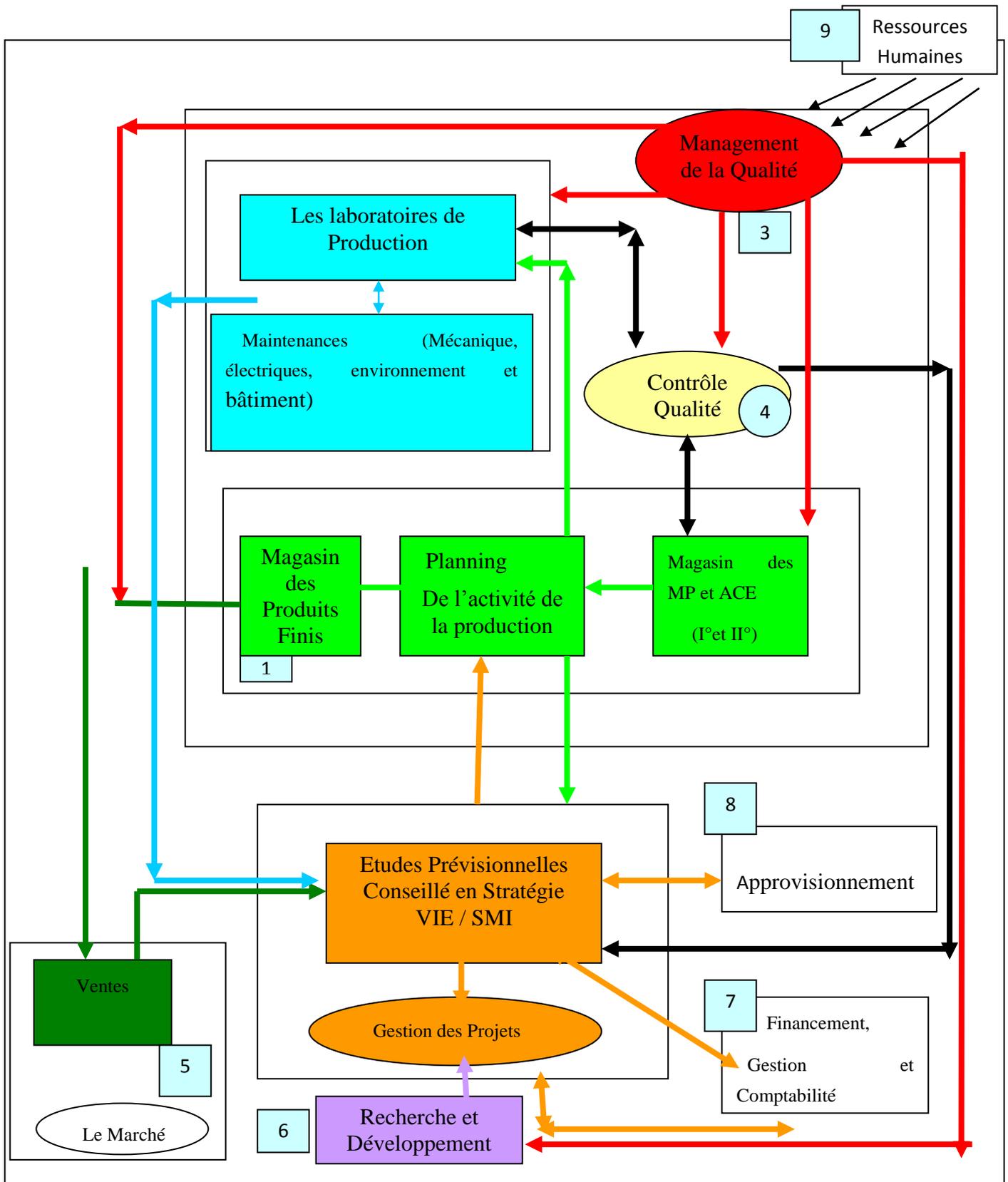


Figure n°17 : Schéma des interactions entre les structures

5.5.3. Missions des directions

5.5.3.1. La Direction technique

Le directeur technique s'occupe de :

- L'organisation et de l'amélioration contenu de l'activité de l'entreprise.
- L'étude des besoins en ressources nécessaires pour le fonctionnement efficace de l'entreprise.
- La mise au point du programme d'activité de l'entreprise
- L'étude et la mise au point de la stratégie de l'entreprise à court, à moyen et à long terme.
- L'évaluation de la rentabilité et de la mise en oeuvre des projets de recherche et développement.
- L'amélioration de la rentabilité des procédés de fabrication.
- L'étude et l'évaluation de l'efficacité du système de management de l'entreprise.
- l'évaluation et le suivi du transfère technologique entre l'unité de recherche et développement, l'unité de production et l'unité de contrôle qualité.
- évaluer l'efficacité des projets de développements avec objectivité, déceler ses éventuelles faiblesses et améliorer sa méthodologie.

Le directeur technique est amené à gérer de deux processus :

- Le Processus de gestion des projets

Le pilote du processus de gestion des projets doit travailler en collaboration avec :

L'unité de recherche et développement dans le cadre de la valorisation des projets de développement, la recherche et l'étude de besoins en ressources financières, matériels et humains.

- l'unité des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise dans le cadre de l'étude de la disponibilité des ressources, de la coordination avec le planning pour la réalisation des projets de développement à l'échelle pilot et à l'échelle industriel et la coordination avec l'unité de production pour la réalisation des projets d'extension (achats des neveux équipements, des neveux bâtiments...).
- L'unité de financement, de gestion et de comptabilité dans le cadre de la demande des ressources financières pour les neveux projets.
- L'unité des ressources humaines dans le cadre de la demande des personnels qualifiés pour les neveux projets.

- Le processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise

Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise doit travailler en collaboration avec le conseiller en stratégie, l'unité de vente, l'unité de veille et intelligence économique « VIE », l'unité de réalisation du planning d'activité de l'entreprise, l'unité d'achat, l'unité de financement et avec le pilote du processus de gestion des projets.

L'activité de cette unité se base sur :

- L'analyse des revues de l'unité de vente qui lui donne l'état du stock en produit fini et le besoin du marché pour faire le programme d'achat si nécessaire et le programme de fabrication par mois, par trimestre et par semestre.
- L'étude de besoin en matières, en article de conditionnement I° et II°, la disponibilité des locaux de fabrication ainsi que les personnels qualifiés pour programmer la fabrication d'un nouveau produit.
- L'analyse du stock disponible en matières premières, en article de conditionnement I° et II° pour programmer les achats si nécessaire pour réaliser le programme de la fabrication.
- La préparation du programme de la fabrication par mois, par trimestre et par semestre et le transférer à l'unité du planning pour l'exécuter.
- La préparation des commandes d'achat nécessaire pour la réalisation du programme de la production et de développement.

5.5.3.2. Le Pharmacien responsable technique

Le pharmacien responsable technique s'occupe de l'aspect pharmaceutique et réglementaire dans l'entreprise. Il doit surveiller la qualité de l'environnement et les conditions dans laquelle en fabrique les médicaments, la qualité des matières premières et des articles de conditionnements utilisées pour la fabrication d'un médicaments, le contrôle de qualité des produits semi-fini et produits fini et l'évaluation de dossé de lot des médicaments pour les libérer sur marche.

Le pharmacien responsable technique doit travailler en collaboration avec la direction technique, la direction de production, la direction de contrôle qualité, la direction de management de la qualité et avec le responsable de gestion de stock des MP/ACE et des PF.

5.5.3.3. L'unité N°1 : Planning et gestion des stocks

- Le processus de réalisation du planning de l'entreprise

Il doit travailler en collaboration avec le pilote du processus des études prévisionnelle et d'organisation de l'activité de l'entreprise, avec l'unité de production et l'unité de contrôle qualité pour réaliser le programme de la fabrication par mois, par trimestre et par semestre fixé par le processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise.

L'activité du processus de réalisation du planning de l'entreprise se base sur :

- L'analyse de l'état du stock en matières premières, en article de conditionnement I° et II° nécessaire libérés conforme pour réaliser le programme fixer par le processus des étude prévisionnelle et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique).
- La collaboration avec l'unité de contrôle qualité pour contrôler les matières premières, les article de conditionnement I° et II° en instance de contrôle et nécessaire pour exécuter le programme fixer par le processus des étude prévisionnelle et d'organisation de l'activité de l'entreprise.

- La collaboration avec l'unité de production pour réussir le programme de fabrication fixé par le processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise.

Le Magasin des Matières Premières et des ACE primaires (I°) et secondaires (II°)

Le responsable du magasin des MP et des ACE doit travailler en collaboration avec le pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise et avec l'unité de contrôle qualité.

Le travail de cette unité se base sur :

- Le suivi de la réception et l'évaluation à temps les états des MP et des ACE à la réception.
- Le suivi du mouvement du stock des MP et des ACE.
- Le suivi et l'évaluation de l'état du stock par rapport au stock d'alerte et prépare le revu du stock et communiquer le résultat au pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise qui réclame la situation du stock au pilote du processus des études prévisionnelle et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique).
- La gestion des dates de re-contrôle pour préparer le revu journalière sur les matières à re-contrôler et faire communiquer le résultat à l'unité de contrôle qualité.

Le Magasin des Produits Finis

Le responsable du magasin des PF doit travailler en collaboration avec le pilote de processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise.

Le travail de cette unité se base sur :

- Le suivi de la réception et l'évaluation à temps de les états des PF.
- Le suivi du mouvement du stock des PF.
- Le suivi et l'évaluation de l'état du stock par rapport au stock d'alerte et prépare le revu du stock et communiquer le résultat au pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise qui réclame la situation du stock au pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique).

5.5.3.4. L'unité N°2 : Production et maintenance

L'unité N°2 s'occupe de l'étude et de l'évaluation de la faisabilité des programmes de production fixer par le processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) et communiquer par le pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise ainsi que la détermination des besoins en ressources nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'unité de production et atteindre les objectifs planifiés.

✓ La production

Le responsable de la production doit travailler en collaboration avec les responsables de chaque laboratoire de production (Forme sèche ; forme liquide non stérile ; forme liquide stérile et forme pâteuse), avec le pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise et avec l'unité de contrôle qualité.

Le travail de cette unité se base sur :

- La disponibilité de l'information relative au programme de production qui doit être communiqué au sein de l'unité de production et compris le comité de maintenance pour contrôler, vérifier et entretenir les machines de la production.
- Le suivi en temps réel de l'activité de la production et l'intervention à temps en cas des problèmes.
- La disponibilité à plein temps d'un responsable sur le site de production.
- La collaboration avec le processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) pour assurer la disponibilité des ressources (mains d'œuvre, pièces de rechange ...) pour l'exécution efficace du programme planifié.

✓ **Maintenance**

Les pilotes de la maintenance doivent être à la disposition du responsable de la production pour lui donner le revu sur l'état de toutes les machines de production, sur le programme de la maintenance préventive (mécanique, électrique, électronique et traitement d'air), sur le programme de la qualification et d'étalonnage et sur l'état du stock des pièces de rechanges.

5.5.3.5. Unité N°3 : Le management de la Qualité.

Le responsable de l'assurance de qualité doit travailler en collaboration avec :

- Le responsable de la production pour lui donner le revu sur le programme des Audits, sur les programmes de qualification des machines suite à des actions de maintenance préventive (mécanique, électrique, électronique et traitement d'air), sur le programme de l'étalonnage des équipements de mesure et sur les documents (Procédures, instruction et enregistrement...) jugés nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'unité de production et la conformité des produits.
- Le responsable de contrôle qualité pour lui donner le revu sur le programme des Audits, sur les programmes de qualification des équipements du laboratoire, sur le programme d'étalonnage des équipements de mesure et sur les documents (Procédures, instruction et enregistrement...) jugés nécessaire pour le fonctionnement efficace de l'unité de contrôle qualité et qui garantie la conformité des opérations de contrôle.
- Le responsable de l'unité de développement pour préparer les documents nécessaires pour les nouveaux produits (documents pour le contrôle qualité des MP, des PSF et des PF, les documents jugés nécessaire pour la production et les documents qui spécifie les conditions de stockage des MP et des PF).
- Le pharmacien responsable technique (libération des produits fini sur le marché) pour lui fournir le revu des produits à libérer.
- Le pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise pour préparer les documents nécessaires pour la réception et le stockage des MP et des ACE et les documents nécessaire pour la réception et le stockage des PF et pour lui donner le revu sur le programme des Audits.

5.5.3.6. Unité N°4 : Le Contrôle Qualité

Le responsable de contrôle de qualité doit travailler en collaboration avec :

- Le responsable de la production pour lui donner le revu sur la conformité des produits SF (contrôle avant remplissage) et sur le programme des prélèvements des échantillons pour le contrôle.
- Le pilote du processus de réalisation du planning d'activité de l'entreprise pour la gestion et la programmation des prélèvements des MP et des ACE à la réception et le suivi du planning de re-contrôle.
- Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) pour lui donner le revu sur les MP, les ACE et les PF libérés et le revu sur le besoin en ressource pour le fonctionnement efficace des processus de contrôle (la disponibilité des réactifs, des solvants, des substances de références, des étalons, des équipements...).

5.5.3.7. Unité N°5 : La Vente

Le responsable de l'unité de vente doit travailler en collaboration avec :

- Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique), l'unité de veille et intelligence économique, le conseiller en stratégie pour lui donner le revu sur les demandes du marché en PF et l'état du stock des produits finis.
- Le pilote du processus de réalisation du planning de l'activité de l'entreprise pour préparer le revu de stock des produits fini.

5.5.3.8. Unité N° 6 : Recherche et Développement

Le responsable de l'unité de recherche et développement doit travailler en collaboration avec :

- Le pilote de gestion des projets (direction technique) pour lui donner le revu sur la faisabilité du projet de développement (molécules) demandé ainsi l'étude estimative du cout de développement.
- Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) pour lui donner le programme de développement ainsi que le revu des besoins en ressources nécessaire pour le programme de développement.
- Le pilote de processus veille et intelligence économique pour lui donner des informations, des recommandations relatives aux opportunités et menaces détectées.

5.5.3.9. Unité N°7 : Financement, Gestion et comptabilité

Le responsable de l'unité de financement, de gestion et de comptabilité doit travailler en collaboration avec :

- Le pilote du processus de gestion des projets (direction technique) pour lui fournir les ressources de financement des projets planifiés.
- Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) pour lui fournir les ressources de financement des achats nécessaires pour la réalisation du programme de production et de développement.

5.5.3.10. Unité N°8 : l'approvisionnement

Le responsable d'approvisionnement doit travailler en collaboration avec :

- Le pilote du processus de gestion des projets (direction technique) et de la veille et intelligence économique pour lui donner le revu des consultations des fournisseurs des MP, des ACE, des équipements et machines... et l'exécution des achats validés pour les projets de l'entreprise.
- Le pilote du processus des études prévisionnelles et d'organisation de l'activité de l'entreprise (direction technique) pour lui donner le revu des consultations des fournisseurs des MP, des ACE, des équipements et machines, des pièces de rechange... et l'exécution des achats validés pour la réalisation du programme de production et de développement.

5.5.3.11. Unité N°9 : Ressources Humaine

Le responsable des ressources humaines doit travailler en collaboration avec toutes les unités de l'entreprise pour :

- Assurer la disponibilité des personnels nécessaires pour chaque unité
- Assurer la discipline et l'autorité au sein de l'entreprise.
- Déterminer et gérer l'environnement de travail

5.5.4. Le plan d'action

Le succès d'une stratégie est fortement corrélé à sa mise en œuvre aussi bien que l'analyse stratégique rigoureuse car une bonne stratégie mais non déployée efficacement est sans effet d'où les résultats durables ne pourront être obtenue que par la combinaison d'une bonne stratégie et une bonne exécution.

Plan d'action : Voir en annexe les pages numérotées de 12 jusqu'à 19.

Afin de mettre en œuvre l'impact des quelques actions présentées dans le tableau ci-après, il y a lieu d'effectuer une comparaison entre la performance actuelle et celle après avoir mener ces actions :

Axe stratégique	Actions préconisées	Objectifs
Capital humain et communication	*Identification de besoins, élaboration d'un cahier des charges pour le recrutement, entretien d'embauche et sélection des candidats	*Elaborer une stratégie de recrutement
Management Stratégique	*Conception et application d'un organigramme en fonction des activités de l'entreprise	*Restructuration de l'organisation
Management Stratégique	*Disposer d'un projet porté par une stratégie claire et bien définie	*Amélioration des performances de la société
Capital humain et communication	*Planifier et mettre en place un plan de développement des compétences et d'amélioration des performances	*Identification et établissement des priorités pour les besoins de formation
Capital humain et communication	*Mise en place d'une stratégie de reconnaissance et de récompense	*Motiver les employés
Capital humain et communication	*Elaborer un plan de communication	*Amélioration de la communication interne
Management Stratégique	*Se doter d'un plan d'affaires évalué systématiquement	*Avoir une vision claire
Management Stratégique	*Définir les responsabilités et les interactions entre les structures	*Elimination des problèmes de communications/ conflits d'intérêts
Qualité et MKG	*Mise en œuvre un plan de lutte contre le gaspillage d'énergie et de matières.	*Amélioration continue des performances éliminer les dysfonctionnements et réduire en permanence les coûts de non qualité
Qualité et MKG	*Mise en place d'un SMI intégré (qualité, production, environnement...)	*Amélioration des méthodes de travail et la qualité des produits L'amélioration continue Maîtrise optimale des processus
Innovation	*Mise en place d'un processus de sélection des meilleures technologies	*Meilleure prise de décision lors de l'acquisition des équipements

Axe stratégique	Actions préconisées	Objectifs
Management des risques	*Créer un comité de pilotage de projets	*Identifications des opportunités et des menaces *Valorisation des impacts financiers, économiques et techniques des projets *Réalisation des études de rentabilités
Qualité et MKG	*Mesurer régulièrement les performances et celles des concurrents *Elaborer périodiquement des rapports de benchmarking concurrentiel	*Se comparer aux concurrents
Management des risques	*Intégration du traitement des risques dans les différents projets	*Se prémunir contre les risques
Qualité et MKG	*Mise en place d'une stratégie de développement de nouveaux médicaments	*Accroître la compétitivité et la performance commerciale
Innovation	*Chercher des projets d'alliance et de collaboration	*Accès aux nouvelles technologies Une minimisation des coûts d'investissement et de production avoir des avantages en termes de prix et de qualité des produits
Innovation	*Adopter un processus d'innovation / Une démarche innovatrice	*Soutien de la capacité concurrentielle Amélioration de la productivité Amélioration de la qualité

Tableau n°22 : Exemples d'actions préconisées

Le résultat sur le tableau N° : 23 à la page de l'annexe, intitulé Etat comparatif des performances managériales, affiche **une amélioration spectaculaire de la performance managériale.**

5.5.5. La gestion du changement

Gérer, c'est changer, Winston Churchill : « Il faut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge ».

5.5.5.1. Les causes de changement

Les causes du changement proviennent de la situation de crise, des difficultés financières et managériales actuelles.

5.5.5.2. Le changement organisationnel

Comme il s'agit d'une nouvelle orientation stratégique de l'entreprise avec un changement au niveau de la structure, il y aura nécessairement des actions structurelles comme la création de nouvelles fonctions et de processus.

Suite au diagnostic effectué le changement doit porter sur :

- La stratégie actuelle
- La structure organisationnelle : Afin de la rendre plus flexible.
- Les processus : Suite aux déficiences constatées, il devient impératif de faire autrement, il s'agit, selon Rondeau (2008) d'un **réaménagement**.

5.5.5.3. Conséquences du changement

Partant de la définition du changement organisationnel proposé par Guilhon (1998) comme : « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations », nous pouvons penser que le changement quelque soit sa nature ou son ampleur provoquera :

- De nouveaux processus et des nouvelles pratiques de travail
- Une nouvelle façon de collaboration interne
- De nouveaux outils de travail

5.5.5.4. La conduite de changement

Il s'agit d'un passage à la stabilité via la mise en place d'un cadre réglementaire, d'une bonne gouvernance et d'un environnement adapté. Pour cela il est obligatoire de :

- Préparer le personnel au changement et le former à cet effet et à intégrer les changements.
- Utiliser la culture d'entreprise comme facteur d'intégration et levier de performance.

Dans notre cas il s'agit d'une conduite du changement « instrumentée » : Elle permet de traiter des travers la formation et de communication, il en découle donc une production des plans de communication, des plans de formation et des études d'impacts.

5.5.5.5. L'approche changement

Le changement doit être piloté comme une démarche projet, donc il sera mené sur une période selon l'écart culturel entre la réalité et le changement voulu (Court terme : jusqu'à 18 mois) avec l'instauration d'une équipe de projet désignée par la direction générale avec un planning et des livrables.

Démarche :

Le changement dans les organisations à l'instar de la SIPHAT représente un réel défi et nécessite la prise en considération des moindres détails et suivre une démarche bien définie :

- La préparation pour le changement : Il s'agit de traiter les contestations initiales suite à la prononciation de la volonté de changer, l'engagement, la création de l'équipe de projet, élaborer la charte de projet et la documenter...).
- La recherche et l'évaluation : Créer et évaluer le profil des cibles (adhérents, opposants, indifférents, victimes).
- La planification pour le changement : élaborer un plan d'action et créer une stratégie de communication.
- L'exécution et la maîtrise : il s'agit d'effectuer les changements (Mise en œuvre du plan)
- L'évaluation : Suivi du progrès et évaluation de la résistance (opposition).

5.5.5.6. Style et type de changement

Je recommande le style qui se tourne autour la collaboration et la participation, ce style a pour avantage de responsabiliser les acteurs et qui s'apparente au « rôle » de leader stratégique.

Rythme du changement : Progressif.

Étendue : C'est un changement stratégique car il touche toutes les activités et les unités de l'organisation, il est qualifié comme **Global**.

Profondeur : Ce changement tient à assurer un nouvel équilibre et il va toucher la stratégie, les processus et la performance de l'organisation, il s'agit d'un changement **majeur**.

Cible d'actions : Pour favoriser l'intégration de la nouvelle stratégie et la nouvelle vision au sein de l'entreprise, il est nécessaire de bien communiquer ses objectifs, ses attentes et ses messages à l'ensemble des personnes que l'on veut toucher par la communication et qui sont :

- La direction générale / Top management
- Les directions concernées par le changement
- Cadres intermédiaires
- Les comités de la société (syndicats, comité paritaire...)
- Le reste des collaborateurs (Les salariés)

5.5.5.7. La communication et le changement organisationnel

Les échecs dans les tentatives de changement ont souvent été attribués à la résistance au changement et à des problèmes de communication. Le problème résiderait alors dans les personnes et dans les modes d'interaction entre celles-ci.

5.5.5.8. Les objectifs de la communication interne dans l'accompagnement du changement

Les objectifs doivent traduire les réponses qu'on s'attend des cibles et qui sont :

- Sensibiliser le public
- Faire connaître
- Créer un sentiment d'appartenance
- Faire adhérer et mobiliser les salariés autour du projet
- Faire agir (impliquer) et mettre en synergie les acteurs

5.5.5.9. Le plan d'action communicationnel

Afin de bien gérer le changement, un plan de communication doit être réalisé et diffusé pour amener les gens à changer leur comportement et conjugué pour renforcer l'atteinte des objectifs fixés.

Ci après les étapes à suivre pour la réalisation d'un plan de communication :

- Analyse de la situation
- Définition des objectifs
- Précision des cibles
- Formulation de l'axe de communication
- Identification de la stratégie de communication
- Proposition des techniques, des médias et des supports utiles
- Conception des messages
- Précision du budget et de calendrier
- Elaboration des instruments de contrôle et d'évaluation

5.6. Facteurs clés de succès

Parmi les facteurs clés de succès qui mènent bien à la réalisation des objectifs fixés et la réussite de la stratégie proposé, je cite :

- L'engagement de la direction générale.
- Favoriser un climat sain (communication fluide, élimination des causes racines des problèmes conflictuels...).
- L'innovation : les entreprises qui réussissent mieux sont les plus innovatrices.

- Avoir des compétences distinctives (afin de s'offrir un avantage concurrentiel).
- Elaborer un plan solide et mesurer régulièrement son progrès.
- Développer des liens solides avec les plus importants partenaires (fournisseurs, banque...).
- Impliquer les employés et investir dans leur savoir par le biais de la formation.

Recommandations

En parcourant le diagnostic précédemment effectué, j'associe aux faiblesses dégagées les recommandations suivantes que j'ai jugées susceptibles de pallier les risques engendrés par celles-ci :

✓ **La mise en place d'un système de Management Intégré « SMI » et certification ISO :**

Les référentiels normatifs formalisent le fonctionnement et les responsabilités des acteurs et permettent de renforcer l'implication du management, satisfaire le client, motiver les acteurs, donner la priorité à l'efficacité, répondre à des objectifs de certification d'organisations, d'où la mise en place d'un système de Management Intégré (SMI) basé sur les référentiels ISO 9001 version 2015 qui traite des exigences du SMQ et constitue un référentiel de base à toute approche qualité et ISO 14 001 version 2015 (pour l'environnement) ce qui permettra à la SIPHAT **d'assurer la pérennité et la stabilité de l'organisation afin d'en diriger la stratégie et la performance.**

En fait, il permet, entre autres :

- D'avoir une politique globale de management des risques et de perfectionnement de l'efficacité, la performance et l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise.
- Avoir de nombreux bénéfices à la fois pour la SIPHAT et ses clients, en fait la certification permet d'établir un climat de confiance entre partenaires et les implique dans une démarche de gestion des risques.
- Une amélioration continue.
- Une harmonisation des procédures en interne, d'où l'amélioration des performances.
- Facilite la recherche des solutions efficaces et l'intervention rapide.
- La création de valeur.

✓ **La mise en œuvre d'une GED :**

En fait cette recommandation est un sous titre de la recommandation précédente et peut constituer une première étape vers l'amélioration continue, en effet il s'agit, comme premier pas, d'installer une GED (interne)

Cette démarche vise à :

- Organiser et gérer des informations et des documents électroniques.
- La transformation des images papier ou tout type de support traditionnel en image numérique.
- Le traitement des documents et de données sous forme entièrement électronique.

6.1.1.1. Fonctionnalités :

Parmi les fonctionnalités offertes par la GED on peut citer :

✓ La consultation des documents

Les documents rentrés dans la GED sont consultables par tous les utilisateurs de l'outil, en simultané et dans des conditions optimales de visualisation.

✓ L'archivage automatique

Les documents s'archivent automatiquement une fois le délai (décidé au préalable) dépassé, selon des règles définies en amont du projet avec les Archives départementales

✓ L'import et l'export de documents

L'importation des documents existants dans le système permet d'inclure les documents produits et les documents reçus et l'exportation permet d'échanger directement avec les partenaires.

Conclusion

Dans le passé proche, La SIPHAT été leader aisément, mais ce que s'avérer autant plus difficile que l'on est actuellement.

Pour une organisation, comprendre les contraintes et les opportunités de son environnement n'est plus suffisant pour assurer sa pérennité, même si la stratégie nécessite une démarche d'adaptation à l'environnement, elle doit aussi la construire.

Être distinctif, différencié, ayant une notoriété valorisée par ses clients en accumulant l'exploitation de ses ressources et ses compétences au développement d'une forte capacité d'innovation, la réorganisation de la chaîne de valeur, l'efficacité opérationnelle, les réductions de coût et le renforcement de la position compétitive sont perçus comme des éléments majeurs pour influencer sur les efforts de pérennité et s'avèrent plus qu'un choix.

Dans cette optique, se lancer dans une démarche d'innovation et de développement tant au niveau des produits en s'investissant dans un portefeuille de nouvelles molécules et enrichir les produits phares qu'au niveau des ressources et compétences pour les renouveler en fonction des orientations futures et réussir la transition à la plus proche station de stabilité s'imposent.

Références bibliographiques

- J. Schumpeter, *Theory of Economic development*, 1908
- M. Montoussé, *Théories économiques*, 3ème édition Bréal, 2006, pages 118
- Lanxade. Thierry de Montbrial et Jean Klein (dir.). *Dictionnaire de stratégie*. In: *Politique étrangère*, n°1 - 2001 - 66^eannée. p. 209. [en ligne] [consulté le 16/4/2018]. Disponible sur le Web : <www.persee.fr/>
- ELIEN, Guy, *La stratégie d'entreprise*, Calarans consulting, page 5
- Université Paris Sud, *Origine et évolutions de la stratégie d'entreprise*, [en ligne] [consulté le 16/4/2018]. Disponible sur le Web : <http://ressources.auneg.fr>
- M. Ben Rabeah Ahmed, *Cours stratégie d'entreprise: introduction à la stratégie*, page 2, 3, 4, 5 et 8
- Code de la santé publique. *Article L5121-1* Modifié par *Ordonnance n°2016-1729 du 15 décembre 2016-art.2* [en ligne] [consulté le 16/4/2018] Disponible sur le Web : <<https://www.legifrance.gouv.fr/>>
- l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation, *Quelle stratégie pour la Tunisie à l'horizon 2025*, Bulletin édition janvier 2016, page 14 page [en ligne] [consulté le 20/4/2018]. Disponible sur le Web : <[http:// www.tunisiindustrie.nat.tn](http://www.tunisiindustrie.nat.tn)>
- Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, *Le management stratégique de l'analyse à l'action*, Les éditions Transcontinental, 19 septembre 2008, page 52 ISBN : 9782894723272
- Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand et al. *STRATEGOR 7^{ème}* édition, DUNOD, 2016 page 4,
- Mohamed Wadie ZERHOUNI, L. Asma El Alami El Fellousse, *Vers un marché maghrébin du médicament*, L'Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen, février 2015 [en ligne] [consulté le 20/4/2018]. Disponible sur le Web : <<http://www.ipemed.coop>>
- Jawhara FM, *la Tunisie produit ses besoins en médicaments*, [consulté le 20/4/2018]. Disponible sur le Web : <<http://www.jawharafm.net/fr>>

Webographie

<https://www.surfeco21.com/?p=1587#.WtTSXS5ub3g>

<https://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm>

<https://www.hrimag.com/La-strategie-d-entreprise-selon-Michael-Porter-et-Joan-Magretta>

<https://www.ilboursa.com/marches/siphat>

<https://www.ilboursa.com/marches/siphat>

http://www.dpm.tn/Francais/ind_med.html

<https://www.ilboursa.com/marches/siphat>

<https://www.webmanagercenter.com>

<http://ansm.sante.fr/S-informer/Points-d-information-Points-d-information/Medicaments-biosimilaires-Point-d-information>

<http://www.pharmaceuticalsinsight.com/industry-trend-analysis-long-term-potential-undermined-near-term-risks-feb-2018>

<http://ansm.sante.fr/S-informer/Points-d-information-Points-d-information/Medicaments-biosimilaires-Point-d-information>

<http://www.jawharafm.net/fr/article/la-tunisie-produit-50-de-ses-besoins-enmedicaments> /93/47755
selon interview avec Jawhara FM sur le site.

http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/ci/130_2016.pdf.

http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/ci/130_2016.pdf

<https://africanmanager.com/> African manager 05/11/2014

<https://directinfo.webmanagercenter.com>

<https://www.siphat.rns.tn>

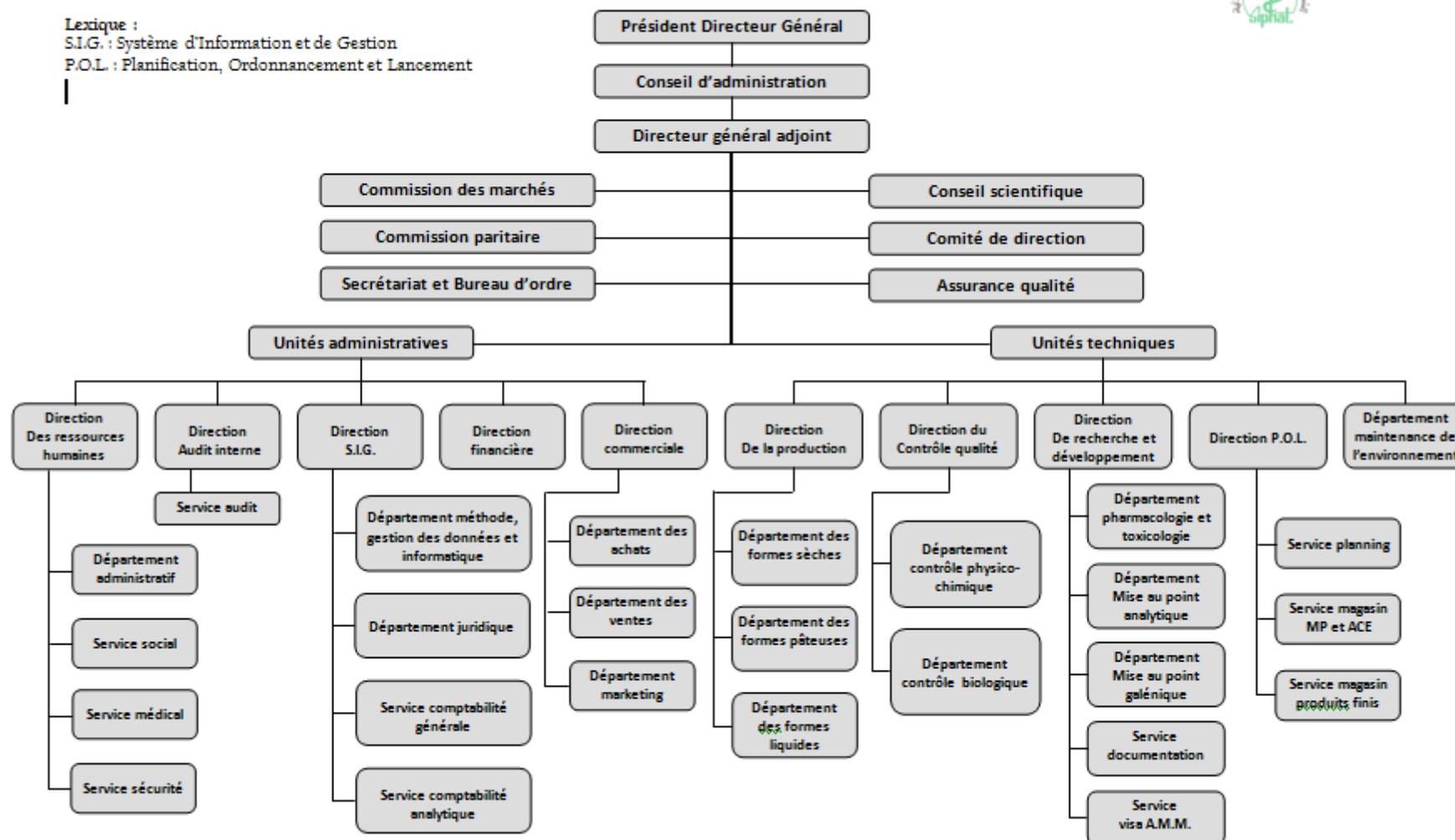
Annexes

Organigramme de la SIPHAT :

Lexique :

S.I.G. : Système d'Information et de Gestion

P.O.L. : Planification, Ordonnancement et Lancement



Laboratoire pharmaceutique :SIPHAT

(*) : Produit ayant bénéficié d'une priorisation au LNCM

DCI	NOM	DOSAGE	FORME	PRESENTATION	FL/IMP		DEPOT	DEPART LNCM	CONTROLE	COMMISSION SPECIALISEE	COMITE TECHNIQUE
									(0) : Non transmis au LNCM (+) : Evalué par LNCM (-) : Instance au LNCM		
CIPROFLOXACINE	CIPROXAT 200	200 mg/100ml	Solution injectable pour perfusion	FL/100 ml	Locale	Générique	2011-12-12	2011-12-12	PC:16/05/2016		
ELECTROLYTES	GLUKANION G 5%		Solution injectable pour perfusion	Poche/500 ml	Locale	Générique	2015-03-13	2015-04-01	PC:07/12/2016		
PARACETAMOL	ANALGAN	1000 mg	Comprimé sécable	B/8	Locale	Générique	2015-11-23	2015-11-23	PC:26/12/2017		
AMLODIPINE	HYPLOR	10 mg	Comprimé sécable	B/30	Locale	Générique	2016-01-11	2016-01-12	PC:20/02/2017		
PARACETAMOL+BELLADONA+OPIUM	ANALGINE (*)		Suppositoire	B/10	Locale	Générique	2016-01-19	2016-01-20	PC:02/03/2017		
ENTECAVIR	BECAVIR (*)	0.5 mg	Comprimé pelliculé	FL/30	Locale	Générique	2016-03-09	2016-03-10	PC:04/11/2016		

Nombre : 6

Dernier dossier reçu le :2018-06-12

Tableau n°2 : Produits SIPHAT ayant bénéficié d'une AMM

MANAGEMENT DES RISQUES

	++	+	0	-	--
Les activités de veille (commerciale, concurrentielle, technologique, réglementaire, normative, sociétale, géopolitique) sont bien organisées.		1			
L'entreprise est en mesure d'identifier les opportunités et les menaces.			1		
L'entreprise est consciente des risques liés à l'exercice de ses activités.		1			
L'entreprise intègre le traitement des risques dans les différents projets menés et actions entreprises.			1		
L'encadrement (le personnel) est formé sur les techniques et outils d'identification, d'analyse et de gestion des risques.				1	
L'entreprise est en mesure de valoriser l'impact financier des risques, lui permettant de prendre des décisions quant à leurs traitements.			1		
Chaque investissement réalisé est précédé d'une étude de rentabilité sérieusement menée. L'entreprise procède à l'examen et l'analyse des risques et des opportunités, et définit des mesures préventives avant d'établir des plans de développement.		1			
L'entreprise dispose de partenaires financiers lui permettant de se développer sans soucis particuliers.			1		
L'entreprise s'informe régulièrement des avantages liés à l'investissement, des mécanismes d'aide extérieure et des sources de financement.		1			
L'entreprise procède à la valorisation chiffrée des indicateurs de réussite, des dysfonctionnements, des échecs, des gâchis, et des incidents, afin d'avoir une visibilité sur le rendement des processus et des activités.				1	
Score	0	4	4	2	0
Note N1	2				

Performance en management des risques 2019

INNOVATION

	++	+	0	-	--
L'entreprise dispose d'une démarche claire pour soutenir une approche novatrice des produits et services.			1		
La démarche d'innovation est en cohérence avec la vision et la stratégie de développement de l'entreprise et elle est soutenue par l'ensemble du personnel.			1		
L'entreprise procède à l'échange d'idées de développement de produits ou services avec ses principaux clients et fournisseurs et les associe à la conception de nouveaux produits et services ou pour développer des concepts et approches innovatrices.			1		
L'entreprise fait appel aux outils de créativité, tels que les séances de brainstorming, d'une façon systématique pour trouver de nouveaux produits et services, ou améliorer ceux qui existent, ou bien pour résoudre des problèmes			1		
Un processus de gestion des idées portant sur la production, l'examen et la sélection de nouveaux produits et services est mis en œuvre.			1		
L'entreprise fait appel à la formule de l'équipe diversifiée (pluridisciplinaire etc.) pour concevoir, développer et lancer des produits et services.				1	
L'entreprise a un certain nombre de projets d'alliance et de collaboration, tels que des programmes de R&D, concertés avec des universités ou des organismes de recherche et procède systématiquement à une évaluation détaillée des alliances et partenariats mis en œuvre.			1		
L'entreprise dispose de processus de sélection et d'intégration des meilleures technologies de soutien pour ses besoins.			1		
Toute idée de produit ou service nouveau fait l'objet d'examen internes rigoureux traitant de l'opportunité, de la faisabilité et de l'impact socio-économique et environnemental.		1			
L'entreprise procède à la protection de ses innovations et avantages concurrentiels en recourant aux mécanismes de protection industrielle et		1			
Score	0	2	7	1	0
Note N1	1				

Performance en innovation prévue en 2019

CAPITAL HUMAIN ET COMMUNICATION

	++	+	0	-	--
Une culture d'entreprise, définissant en particulier la charte, les valeurs, les règles de conduite ainsi que les droits et obligations individuels et communs est établie et communiquée au			1		
Sur la base d'une analyse régulière des performances, un plan de développement des compétences et d'amélioration des performances du capital humain est établi, planifié et mis en œuvre pour aider à atteindre les objectifs définis.		1			
Les dirigeants mettent en place des stratégies et des moyens encourageant chacun à proposer des idées d'amélioration de sa propre performance, ou de celle des autres.			1		
Une stratégie de reconnaissance et de récompense est mise en œuvre afin de stimuler la motivation, d'assurer l'implication de l'ensemble des acteurs et la cohésion des équipes.				1	
L'entreprise mesure systématiquement l'impact des actions de formation sur les performances des individus et des équipes et agit en conséquence.			1		
L'entreprise offre à toute personne (employée ou en phase de recrutement) des chances égales, fondées sur le mérite et les compétences, abstraction faite de son âge, sa religion/culture, sa région d'origine, son sexe et ses tendances politiques.			1		
Toutes les personnes nouvellement employées bénéficient d'un programme d'accueil et d'orientation (entre autre sensible à la diversité).			1		
Le personnel de l'entreprise bénéficie des séances d'information et de sensibilisation sur le management de la diversité, la communication efficace, la prévention de la discrimination et du harcèlement. L'entreprise s'efforce à mettre en valeur les richesses de la diversité dans sa communication interne et externe.			1		
Une politique de communication interne, intégrant la communication transversale, verticale et promotionnelle, est mise en œuvre pour résoudre les problèmes, éliminer les dysfonctionnements et réduire en permanence les coûts de non qualité.		1			
Un système d'information est implémenté et des réunions de travail sont systématiquement organisées d'une manière structurée. Ceci, afin d'atteindre des objectifs précis, de résoudre des problèmes et d'aider à la prise de décisions.			1		
Score	0	2	7	1	0
Note N1	1				

Performance actuelle en Capital Humain et Communication prévue en 2019

MANAGEMENT STRATEGIQUE

	++	+	0	-	--
L'entreprise dispose d'une vision, tenant compte de son environnement (politique, économique, social, technologique et environnemental), et d'un projet clairement définis et portés par une stratégie visant à améliorer ses performances.			1		
La vision est partagée par les cadres qui jouent un rôle actif dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action visant les développements économiques majeurs.			1		
L'entreprise établit annuellement un plan d'affaires avec des objectifs de performance mesurables. Le personnel est impliqué dans l'élaboration du plan d'affaires et la définition des objectifs individuels et d'équipes.		1			
Des projets stratégiques appuyés par des plans d'actions sont définis en concertation avec les principaux clients et partenaires			1		
Les actions et projets de développement font l'objet d'une planification, avec allocation des ressources nécessaires, et d'une évaluation systématique des résultats et des processus de réalisation.			1		
L'entreprise dispose d'une organisation claire et bien comprise par l'ensemble du personnel (organigramme, missions, fiches de fonction, attribution de pouvoirs et autorités, ...).		1			
L'organisation favorise le travail d'équipes, par la création d'équipes projets en cas de besoin, et le personnel est formé à cet effet et à intégrer les changements. Les membres des équipes de travail reflètent les différents aspects de la diversité (âge, sexe, religion/culture, éducation etc.) dans une logique d'optimisation des performances.			1		
L'organisation est axée sur l'atteinte des résultats plutôt que sur le respect scrupuleux des procédures de travail.			1		
Les indicateurs de performance sont régulièrement examinés par rapport aux plans stratégiques. L'évaluation des résultats des actions et projets menés est axée sur le profit immédiat, la croissance pouvant être générée et l'épanouissement du personnel ayant participé aux réalisations.			1		
L'entreprise procède à la capitalisation des connaissances du savoir-faire et des expériences à l'aide d'un système d'enregistrement et de partage des données.			1		
Score	0	2	8	0	0
Note N1	2				

Performance en Capital Humain et Communication prévue en 2019

MARKETING ET QUALITE

	++	+	0	-	--
L'entreprise suit, d'une façon permanente, les tendances du marché ainsi que les évolutions réglementaires, technologiques et environnementales, et surveille constamment les mouvements et évolutions de la concurrence sur le marché, analyse les informations recueillies et agit en conséquence.			1		
Les plans de développement de nouveaux produits ou services se basent essentiellement sur l'analyse des marchés et le recueil des attentes des clients en s'appuyant entre autres sur la diversité du personnel (qualification).			1		
L'entreprise établit régulièrement des rapports relatifs à la satisfaction de la clientèle et prend des mesures, au besoin.			1		
L'entreprise procède régulièrement à une comparaison de ses performances à celles de ses principaux concurrents.			1		
Les plans de marketing font l'objet d'examens stratégiques périodiques et d'activités d'amélioration continue, et profitent des idées du personnel, des clients, des fournisseurs et des partenaires.		1			
L'entreprise vérifie en permanence son efficacité à répondre aux attentes et aux besoins futurs de la clientèle.		1			
L'entreprise fait appel aux outils de la qualité pour améliorer le fonctionnement interne et les performances, résoudre les problèmes, éliminer les dysfonctionnements et réduire en permanence les coûts de non qualité.			1		
L'amélioration continue des performances constitue un élément essentiel de la politique qualité de l'entreprise.			1		
L'entreprise a mis en œuvre un plan de lutte contre le gaspillage d'énergie et de matières.			1		
L'entreprise saisit l'impact de ses activités sur l'environnement, en disposant d'informations fiables et systématiquement mises à jour.			1		
Score	0	2	8	0	0
Note N1	2				

Performance actuelle en qualité et marketing prévue en 2019

INDICE DE PERFORMANCE MANAGERIALE												
CRITERES		Pondération : %	Appréciations							Ponder		
			Etat Actuel	Objectif 2019	Objectif 2020	Objectif 2021	Objectif 2022	Objectif 2023	Objectif 2023	Objectif 2025	VA	%
Processus	Management stratégique	22%	-6	2	5	8	9	14	14	16	20	22%
	Marketing et Qualité	22%	-9	2	6	7	8	13	16	16	20	22%
	Management du capital humain	22%	-13	1	2	5	7	8	10	15	20	22%
	Innovation	16%	-8	1	1	7	9	13	15	17	15	16%
	Management des risques	19%	-8	2	1	5	9	12	14	17	18	19%
		100%									93	100
Moyenne			-8,9	2	3	6	8	12	14	16	7	
Indice de performance managériale (%)			-44,3%	8%	16%	32%	42%	60%	69%	81%	33%	

Variation des Indices de performance managériales depuis 2018 jusqu' à 2025

CRITERES	Note	%	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4	Concurrent 5	Concurrent 6	Concurrent 7	Concurrent 8	Concurrent 9	
			SIPHAT	MEDIS	TERIAK	ADWYA	SAIPH	DAR ASSAYDAL	UNIMED	SANOFI TUNISIE	galpharma	opaplia
Efectif	30	6,3%										
Taille de la gamme des produits	50	10,4%	9	9	9	9	9	3	3	9	9	3
Présence sur les marchés	50	10,4%	9	9	9	9	9	3	9	9	9	9
Force de vente	30	6,3%	1	9	9	3	9	3	9	9	9	3
Capacité	50	10,4%	1	9	9	3	9	3	9	3	9	3
Nombre de dossiers d'AMM déposé /an	20	4,2%	1	9	9	9	9	9	9	3	9	3
Notoriété	30	6,3%	9	3	3	9	9	3	9	9	9	3
Porte feuille des accords/alliances/ partenariat	50	10,4%	9	9	9	9	9	3	9	9	3	1
Nombre d'amm en exploitation	50	10,4%	9	9	9	9	9	3	9	9	9	9
Position sur le marché (CA)	50	10,4%	9	9	9	9	9	3	9	9	9	9
Position sur le marché (UCD)	30	6,3%	9	9	9	9	9	3	3	9	9	9
Activité à l'export	40	8,3%	1	9	3	3	3	1	9	9	3	9
POIDS	480	100,0%	67	93	87	81	93	37	87	87	87	61
			610	806	756	694	794	290	744	756	731	535
			127%	168%	158%	145%	165%	60%	155%	158%	152%	112%
Classement			8	1	3	7	2	13	5	3	6	9

Echelle de cotation Echelle de cotation

		Evaluation du Critère
1	1	Point faible
3	3	Moyen
9	9	Point fort

Tableau N° : Benchmarking concurrentiel

ANALYSE SWOT : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces).

	ORGANISATION		MARCHE	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Risques
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> * Existence d'une stratégie au niveau de la société * Sens d'appartenance à la société * Disponibilité des managers. * Existence des produits standards * Grande expérience dans le domaine de fabrication des médicaments * Références importantes locales et en Afrique dans le domaine de l'industrie pharmaceutique * Existence depuis 1989 (29 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> * Instabilité au niveau de la direction générale (Changements répétitifs des PDG) * Absence de stratégie claire et bien définie * Structure lourde * Vision et stratégie non formalisée et non diffusée * Organisation non parfaitement adéquate avec la politique de la société * Manque de concertation et de forte synergie entre les structures de la société 	<ul style="list-style-type: none"> * Exonération des Droits de Douane * Encouragement de l'état pour la R&D * Aides pour favoriser les investissements * Barrière à l'entrée importante : secteur fortement réglementé * Développement du marché de l'Afrique subsaharienne et de l'ouest 	<ul style="list-style-type: none"> * Situation politique du pays et de la région (crise, instabilité).
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> * Maîtrise des processus de fabrication de toutes formes * Partenariat avec une dizaine de laboratoires étrangers * Grande capacité de production * Bonne image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> * la réputation s'est détériorée sur le marché local et international Faible marge commerciale. * Le portefeuille des produits est constitué d'une majorité de dilemmes et de poids morts * Endettement lourd * Faible capacité d'autofinancement * Incapacité de répondre aux demandes des clients à temps (beaucoup de produits manquants) * Moyens faibles pour répondre aux actions des concurrents * Produits peu diversifiés par rapport aux concurrents * Faible croissance (CA en déclin depuis quelques années) * Portefeuille d'alliances stratégiques faible par rapport à celui des importants concurrents absence d'un SMI Mauvaise gestion des flux (physique, documentaire, information) * Assise financière faible * Perte de confiance des fournisseurs * Absence de plan de communication externe * Suivi non rigoureux du budget général et par projet 	<ul style="list-style-type: none"> * Marché de la biologie en croissance. * Marché Tunisien des médicaments génériques en croissance * Réseau de partenaires important (fournisseurs MPI...) * Pertes de brevets : Plusieurs molécules vont bientôt tomber dans le domaine générique (225 nouvelles molécules attendues entre 2016 et 2020 sur l'échelle internationale) * Les alliances stratégiques avec des laboratoires mondiaux * Développer les marchés à l'export (marchés algérien et lybien). * Prospection des nouveaux marchés africains. * Pyramide des âges : Pourcentage de la population entre 30 et 70 ans : 45% plus on vieillit plus on a recours aux médicaments 	<ul style="list-style-type: none"> * Coûts d'approvisionnements élevés (prix des MPI provenant de la Chine suite aux restrictions de l'état chinois) * Situation économique du pays (crise, instabilité) * Concurrence locale * Perte de clients, fournisseurs * Dépassement de budget dans les projets

	ORGANISATION		MARCHE	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Risques
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> * Taux d'encadrement élevé * Compétence technique du personnel * Sens d'appartenance * Existence d'un suivi médical systématique * Les salaires perçus à temps * Existence d'associations sportives 	<ul style="list-style-type: none"> * Climat social mal sain (mauvaise communication...) * Mauvaise gestion des RH * Absence de travail collaboratif * absence d'un plan de formations spécifiques * Manque de motivation * Manque de bonne communication interne et structurée * Manque de rigueur et de discipline chez certains employés 	<ul style="list-style-type: none"> * Encadrement de PFE avec les centres et les institutions techniques pour avoir les meilleurs éléments * Possibilité d'avoir des compétences techniques disponibles dans la région * Existence de centre de formation dans la région 	<ul style="list-style-type: none"> * Automédication * Fuite de l'information contractuelle et du savoir faire * Départ des compétences à la retraite
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> * Equipement moderne pour la fabrication * Savoir faire développé par la réalisation des projets * Existence d'une infrastructure de production importante (machines, locaux et aires de stockage) * Existence d'une Infrastructure informatique opérationnelle * Existence d'un système d'information développé (ERP) * Importante capacité de production 	<ul style="list-style-type: none"> * Faible capacité d'innovation * Activité médiocre de R& D * Un ERP avec une version ancienne et mal exploitée * Réseau informatique basé sur une infrastructure peu sécurisée et non développée * Absence d'une cellule de veille * Outils CAO/DAO non généralisés * Absence d'une GED * Manque de performance en management de projets (outils de planification et certification ...) * Absence de procédure de gestion de projets * Manque de planification et d'organisation du flux d'information * Manque de la bonne exploitation et de suivi de l'ERP dans certains départements 	<ul style="list-style-type: none"> * Présence d'outils permettant l'extraction d'informations structurées et des renseignements clés (de recherche et développement) * Meilleure valorisation du savoir faire * Evolution technologique 	<ul style="list-style-type: none"> * Les innovations technologiques peuvent fragiliser le leadership technique de la SIPHAT * Non-conformité technique
ECOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> * Maitrise des processus d'élimination des déchets * Respect des exigences de sécurité, d'environnement et d'hygiène * Sensibilisation sur l'économie d'énergie (éclairage, climatisation) 	<ul style="list-style-type: none"> * Absence de certification ISO 9001 /14001 	<ul style="list-style-type: none"> * Barrière d'entrée face aux concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> * Maladies dues aux contaminations par certaines substances

Plan d'action

OS1 :Optimisation des processus : Performance, efficience et efficacité

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Résponsable	Rasultats attendus
Management Stratégique	Conception et application d'un organigramme en fonction des	Restructuration de l'organisation		MT		DG	Avoir une meilleure dynamique des structures
Management Stratégique	Disposer d'un projet porté par une stratégie claire et bien	Amélioration des performances de la société	CT	MT		DG	Amélioration des performances
Management Stratégique	Automatisation du processus de gestion des absences et des	Remédier au coût trop élevé relié à l'absence des salariés	CT			RH	Développement de la productivité
Management Stratégique	Se doter d'un plan d'affaires évalué systématiquement	Avoir une vision claire	CT			DG	Réponse adéquate aux pression des variables environnementales
Management Stratégique	* Mise en place un système d'enregistrement et de partage des données * Acquisition dun serveur de grande capacité pour la	sauvegarde et securité des données	CT	MT		SIG	* Acces facile à l'information/document * Amélioration de la performance et de la securité de l'information
Management Stratégique	Elaborer des procédures pour toutes les structures et la veille à leurs exécution	Elimination des goulots / problèmes de communications/ conflits d'interets	CT			DG	Efficacité dans l'exécution des tâches Capitalisation des savoirs-faire techniques et des expériences facilitation des contrôles
Management Stratégique	Définir les responsabilités et les interactions entre les structures	Elimination des goulots / problèmes de communications/ conflits d'intérêts	CT	MT		DG	* Evitement des conflits * Facilitation des échanges de données et des documents
Management Stratégique	Mise en oeuvre d'une stratégie de gestion de production et Intégration des méthodes opérationnelles comme le	Amélioration continue de la production / la productivité	CT	MT		D Prod	Minimisation des couts

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Responsable	Rasultats attendus
Capital humain et communication	Identification de besoins, élaboration d'un cahier des charges pour le recrutement, entretien d'embauche et sélection des candidats	Elaboration d'une stratégie de recrutement	CT			RH	* Personnel qualifié * Déveoppement du capital humain de l'entreprise
Capital humain et communication	Adopter une approche par processus	Restructuration du processus de formation	CT			RH	* Identification des compétences critiques * Maximisation le retour sur investissement en formation
Capital humain et communication	Planification et mise en place d'un plan de développement des compétences et d'amélioration des performances	Identification et établissement des priorités pour les besoins de formation	CT			RH	* Personnel qualifié * Déveoppement du capital humain de l'entreprise
Capital humain et communication	Mise en place d'une stratégie de reconnaissance et de récompense	Motivation des employés	CT			DG/RH	* Personnel motivé * Amélioration des performances
Capital humain et communication	Mise en place un système de gestion électronique des données (base de données relatives à la transmission, sauvegarde des documents)	Maitrise du flux documentaire	CT			SIG	* Accès facile aux documents nécessaires gain de temps * Amélioration de la qualité de prestation de l'entreprise
Capital humain et communication	Elaborer un plan de communication	Amélioration de la communication interne	CT	MT		DG /RH	* Les employés seront en mesure de comprendre la situation et à savoir ce qu'on attend d'eux. * Un climat social agréable évitement des rumeurs *Une bonne ambiance de travail

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Résponsable	Rasultats attendus
Innovation	Mise en place d'un système GPAO pour toutes les unités	Assistance de l'ensemble des fonctions, de la production à la comptabilité, en passant par les commandes	CT			D Prod	* Etre en mesure d'indiquer des délais plus précis aux clients * Réduction des coûts * Avoir une meilleure visibilité de la gestion * Réponse très rapide aux variations de la demande
Gestion des Risques	Mettre en place un système comportant un processus de gestion des risques	Identification des événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et les contrecarrer	CT			Toutes les structures	Meilleure maîtrise des risques
Qualité et MKG	Mise en œuvre un plan de lutte contre le gaspillage d'énergie et de matières.	* Amélioration continue des performances * Elimination des dysfonctionnements et réduire en permanence les coûts de non qualité	CT	MT		Toutes les structures	Réduction des gaspillages
Capital humain et communication	Création d'une plateforme unique d'échanges	Facilitation des échanges de données et de documents	CT				Communication fluide amélioration de la réactivité
Qualité et MKG	Mise en place d'un SMQ	* Amélioration des méthodes de travail et la qualité des produits * Maîtrise optimale des processus		MT		Toutes les structures	* Une croissance annuelle de 0,15 % à 5 % * Une maîtrise optimale des processus de l'entreprise * Réduction en permanence des coûts de non qualité
Innovation	Mise en place d'un processus de sélection des meilleures technologies	Meilleure prise de décision lors de l'acquisition des équipements		MT		DG/Dir Appro	* Avoir la meilleure technologie avec des bonnes conditions (prix, qualité) * Avoir un avantage concurrentiel Optimisation des achats

Management des risques	Acquisition d'un groupe électrogène	Réduir voir éliminer le risque d'arrêt des machines	CT			Maintenance	Assurer une autonomie en électricité
Management des risques	Création d'un comité de pilotage de projets	Identifications des opportunités et des menaces Valorisation des impacts financiers, économiques et techniques des projets Réalisation des études de rentabilités	CT				* Minimisation des risques Amélioration des performances de la société * Accroître la rentabilité

OS 2 : Maitrise de la rentabilité

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Responsable	Rasultats attendus
Management strategique	Optimisation des relations avec les partenaires (fournisseurs, banques, assurances...)	* Optimisation les approvisionnements * Trouver des sources de financements	CT				* Réduction des dépenses * Assurer les activités * Avoir un partenaire financier solide
Management strategique	<p>La décentralisation des activités de stockage et d'expédition : Passage du modèle traditionnel au modèle optimisée : Réorganisation des magasins en liaisons avec les unités de production Planifier les opérations d'approvisionnement, Gérer les demandes d'achat /bons de commandes/ la gestion des stocks Gestions des flux d'information : les demandes d'achat, les commandes d'achat, contrôled des factures fournisseurs, Gestin des flux des produits : Réceptionner les marchandise, Gestin des flux des produits : Réception des marchandise et la logistique interne</p>	Optimisation des approvisionnements		MT		Dir Appro	Minimisation des couts d'approvisionnement
Management strategique	Planification des opérations de production, contrôle des activités de production, Gestin des flux de production	Optimiser la production	CT			Dir Prod	Minimiatio du temps de réponse à la variation de la demande

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Résponsable	Rasultats attendus
Management strategique	Planification des opérations de vente (gestion des commandes de vente, facturation des commandes, gestion les réclamations Gérer le service après-vente	Optimisation les ventes	CT			Dir Com	Maximisation des profits
Qualité et MKG	Mise en place d'un plan de développement de nouveaux médicaments	Accroitre la compétitivité et la performance commerciale	CT			DG/ RD/Dir Com	* Maximisation des profits * Amélioration de l'image de marque
Qualité et MKG	Développement des mécanismes de vente et de marketing	Accroitre la compétitivité et la performance commerciale	CT	MT	LT		Maximisation des profits
Qualité et MKG	Mesure régulier des performances et celles des concurrents Elaboration périodique des rapports de benchmarking concurrentiel	Se comparer aux concurrents	CT	MT	LT	VIE/ Dir Com / SIG	* Avoir des données permettant de se positionner par rapport aux concurrents
Management des risques	Intégration du traitement des risques dans les différents projets	Se prémunir contre les risques	CT			Toutes les structures	* Diminutio de l'incertitude * Amélioration de la réactivité en cas de risque
Qualité et MKG	Recherche de nouveaux marchés étrangers dans les pays arabes et africains	Développement de l'entreprise Améliorer la notoriété et l' image de marque		MT			Maximisation des profits sources de devises
Qualité et MKG	Création des filiales internationales dans les marchés	Optimisation des ventes			LT	Dir Com	Accroitre la rentabilité
Qualité et MKG	Promotion de l'export	Optimisation des ventes		MT		Dir Com	* Disposition d'une liquidité en devises *Maximisation des profits

OS 3: L'innovation et la création de valeur ajoutée et durable

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Responsable	Rasultats attendus
Innovation	Mise en ouvre d'un processus de veille et IE	<ul style="list-style-type: none"> * Détection des opportunités * Aide à la décision startégique * Evaluation objective de la position compétitive actuelle et future face aux concurrents * Protection du patrimoine de l'entreprise *Surveillance et anticipation aux évolutions de l'environnement 	CT			DG/RD	<ul style="list-style-type: none"> * Avoir un avantage concurrentiel * Elargir le porte feuille des produits * Maximisation des profits * Réponse à la concurrence
Innovation	Recherche des projets d'alliance et de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> * Accès aux nouvelles technologies * Mminimisation des coûts d'investissement et de production *Avoir des avantages en termes de prix et de qualité des produits 	CT	MT		D G / Dir Com	<ul style="list-style-type: none"> * Augmentation du chiffre d'affaires * Amélioration de la capacité compétitive * Elargir le portefeuille des produits * Amélioration du savoir faire
Innovation	Adoption d'un processus d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> * Soutien de la capacité concurrentielle * Amélioration de la productivité * Amélioration de la qualité 	CT	MT		Toutes les structures	<ul style="list-style-type: none"> * Accroitre la rentabilité * Avoir un avantage concurrentiel
Innovation	Développement de nouveaux produits avec une forte valeur ajoutée	Satisfaction des clients réponse à la concurrence	CT	MT	LT	RD	<ul style="list-style-type: none"> * Maximiser les profits * Enrichir le portefeuille des produits

Axe stratégique	Actions preconisées	Objectifs	écheancier			Résponsable	Rasultats attendus
Management des risques	La création d'un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	* Sécurité des employés * Protection du patrimoine de la société	CT			DG / RH / Maintenance	* Minimisation des risques opérationnels et la protection de la santé physique et mentale des travailleurs * Amélioration des conditions de travail

D G : Direction Générale

Dir.Com : Direction Commerciale

R H : Ressources Humaines

R D : Recherche et Développement

Dir. Appro : Direction d'Approvisionnement

Dir Fin : Direction Financière

VIE : Veille et Intelligence Economique

Dir. Prod : Direction de Production

SIG : Système d'Information et de Gestion

Court Terme (CT): ≤18 mois

Moyen Terme (MT): 18 mois < MT <36 mois

Long Terme (LT): ≥ 36 mois