



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane MIRA –Bejaia
Faculté des Sciences Economique, gestion,
et sciences commerciale
Département de science commerciale

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II en sciences commerciale

Option : Marketing industriel

Thème

**Diagnostic commercial et perspective de développement
Etude de cas : SPA Pharma Invest
EL Eulma – Sétif**

Présente par :

M^{elle} MOKRANI Samia

M^{elle} MESSAH Romina

Encadre par :

M^r M. CHITTI

Année Universitaire : 2017/2018

Remerciements

Nous tenons d'abord à remercier le bon Dieu qui nous a donné la santé, la patience et le courage, durant toutes ces années d'études, pour accomplir ce modeste travail.

Puis et avec beaucoup de bonheur que nous remercions vivement nos chères parents, frères et sœurs, pour leurs patience et soutien tout au long de notre parcours universitaire et autres, que nous ne saurions jamais exprimer nos gratitude, et à qui nous dédions exclusivement cette œuvre.

Ce travail a été effectué au sein de la société Pharma Invest El Eulma Sétif, sous la direction de M^r M. Chitti et M^r M. Soualili. Nous leurs exprimons toutes nos gratitude pour leurs remarques qui nous ont grandement permis d'améliorer la qualité de ce manuscrit et de le mener à bien.

Je remercie les membres du jury le président M^r Azeḳak, l'examinatrice M^{me} Maussi et notre encadreur M^r CHITTI de nous avoir honorées en acceptant d'évaluer ce travail.

Tout de même, nous devons remercier infiniment toute personne ayant contribué de près ou de loin à mettre à terme ce travail par leurs soutiens.

Enfin, nous ne pourrions terminer sans avoir à remercier particulièrement nos camarades de classe pour tous les bons moments passés ensemble.

Sommaire

Remerciements

Sommaire

Liste des sigles.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Page

Introduction généraleI

Chapitre I

Concepts du diagnostic commercial et généralité sur l'industrie pharmaceutique

Introduction01

Section I: Les modèles de base du diagnostic commercial.....01

Section II : Diagnostic commercial15

Conclusion du chapitre I23

Chapitre II

La force de vente de la fonction commerciale et de perspective de développement

Introduction

Section I : La force de vente de la fonction commerciale24

Section II : La perspective de développement38

Conclusion du chapitre II41

Chapitre III

Présentation générale de la société PHARMA INVEST

Introduction

Section I : Présentation générale de PHARMA INVEST et c'est activité.....42

Section II : L'organisation et la gestion de la force de vente à PHARMA INVEST48

Conclusion du chapitre III60

Chapitre IV

Diagnostic de la fonction commerciale de la société PHARMA INVEST

Introduction

Section I : Amélioration de la gestion de clientèle.....61

Section II : La démarche du diagnostic commercial et la mise en œuvre69

Conclusion du chapitre IV75

Conclusion générale V

Bibliographique

La liste des annexes

Tables de matières

Liste de sigles

AMM : Autorisation de mise sur le marché

ANSM : agence nationale de sécurité du médicament

ATU : autorisation temporaire d'utilisation

BCG : Boston Consulting Group

B to B : business to business

CA : chiffre d'affaire

CRM : Customer Relationship Management

DA : dinar Algérien

DAS : domaine d'activité stratégique

EMA : européen médecines agence

ENDIMED : entreprise nationale de distribution de médicament

FDV : force de vente

IMS : institut mondiale de la santé

KPI : Key performance indicateurs

LNCPP : laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutique

MSPRH : ministère de la santé, de la population et l réforme hospitalière

OMS : organisation mondiale de la santé

PCA : pharmacie centrale algérienne

PDM : part de marché

PESTEL : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal

PPA : prix public Algérien

R&D : recherche et développement

SPA : société par action

SWOT : strength, weakness, opportunity, threat

La liste des figures

Figure N°1 : Analyse PESTEL	03
Figure N° 2 : les 6 forces du marché de la santé	05
Figure N°3 : Modélisation de la chaîne de valeur de porter	08
Figure N°4 : Diagramme de l'analyse SWOT	11
Figure N°5 : La matrice BCG	14
Figure N°6 : Le marché pharmaceutique mondial par zone géographiques en 2012	18
Figure N°7 : Décomposition moyenne du chiffre affaires TTC des produits de santé en2012	21
Figure N°8 : La mise en place de la force de vente	30
Figure N°9 : structure par zones	32
Figure N°10 : structure par type de client	33
Figure N°11: processus de développement des clients	39
Figure N°12 : la représentation d'évolution de chiffre d'affaires en KDA	45
Figure N°13 : Evolution de portefeuille actif de clients	47
Figure N°14 : Représentation du circuit externe	48
Figure N°15 : Analyse de rentabilité clientèle/segment	54

La liste des tableaux

Tableau N° 1 : Synthèse des ressources.....	07
Tableau N°2 : Logique de l'analyse SWOT	10
Tableau N°3 : L'évolution des marges entre 1990- 1997	19
Tableau N°4 : L'évolution des marges en 1998	20
Tableau N°5 : L'évolution des marges en 2006	20
Tableau N°6 : La structure des coûts et le choix du type de force de vente.....	28
Tableau N°7 : Evolution de CA.....	45
Tableau N°8 : Evolution de CA en pourcentages.....	46
Tableau N°9 : portefeuille actif des clients.....	46
Tableau N°10 : Evolution de portefeuille actif des clients.....	47
Tableau N° 11 : Avantages et inconvénients des solutions préconisées.....	62
Tableau N°12 : Suivi des réalisations.....	64
Tableau N°13 : Les facteurs clés de réussite de l'entreprise et de la concurrence.....	64
Tableau N°14 : Les principaux axes de la stratégie commerciale.....	65
Tableau N°15 : Evolution du chiffre d'affaires hors taxe (CA HT).....	67
Tableau N°16 : Clients les plus importants.....	67
Tableau N° 17 : Niveau de compétences des vendeurs	68
Tableau N° 18 :Facteurs de commercialisation.....	68
Tableau N° 19 : Business model CANVAS de Pharma Invest.....	71
Tableau N°20 : matrice SWOT de Pharma Invest.....	74

Introduction générale

L'apparition d'une nouvelle époque économique, dictée par la mondialisation des échanges, marque l'environnement économique international par les transformations rapides, complexes et profondes, affectant les domaines de production, de distribution et d'organisation de toutes les industries. Les préoccupations commerciales de l'entreprises ont de plus en plus vives, en raison de la saturation croissante des marchés, le durcissement du jeu concurrentiel, le changement radical dans le comportement du client et la révolution des technologies d'information.

L'industrie pharmaceutique n'y est pas épargnée, bien que le secteur spécifique qu'elle occupe soit caractérisé par un cadre réglementaire par l'Etat. Il est à souligner que depuis l'apparition des nouvelles sociétés privées de distribution des produits pharmaceutiques et l'avènement des industries, le marché algérien du médicament a connu une forte intensité. Ces entreprises assurent une partie des besoins du marché du médicament tout en contribuant à la production de la richesse.

L'industrie pharmaceutique connaît ces dernières années une évolution et un développement en courages par une politique gouvernementale dont les principaux objectifs sont la diminution de la dépendance de l'Algérie de l'importation, la création d'emploi et une économie de devises...

Dans ce sillage plusieurs entreprises ont été créées, celles-ci doivent prendre une position sur ce marché du médicament en plein croissance, mais toute société, soumise à des pressions concurrentielles, cherche à développer son activité, en se basant sur sa fonction commerciale. Cela ne consiste pas seulement de rapprocher le client et le produit mais aussi de trouver de débouchées pérennes pour la société sur le long terme.

A cet effet, notre curiosité scientifique nous a poussées à nous interroger sur « les mystères » de la vente dans le secteur du médicament en prenant comme référence SPA Pharma invest une société de distribution de produits pharmaceutiques. Le thème de notre mémoire s'intitulant :

« Diagnostic commercial et prospective de développement. »

S'inscrit dans ce contexte et présente un intérêt pour la société SPA Pharma invest.

Manifestement, vendre aujourd'hui est une préoccupation essentielle pour les entreprises. Les mutations économiques, la mondialisation, les nouvelles relations entre producteurs et distributeurs, ainsi que le développement accéléré de l'information, entraînent la prééminence de la fonction commerciale.

La force de vente est certes un élément important dans la vie de l'entreprise. Elle doit indiscutablement jouer un rôle déterminant si elle est bien organisée et bien gérée. En effet, la force de vente joue un double rôle important, l'un consiste à générer des chiffres d'affaires conséquents à l'entreprise (bien sûr pour des bénéfices), du fait qu'elle est en contact direct avec les clients pour écouler les produits et l'autre consiste en une prospective sur le portefeuille clients.

La société pharma invest, créée en 2001 comme grossiste répartiteur de produits pharmaceutiques, a décidé de faire de l'intégration verticale et devenir producteur de produits pharmaceutiques. Ce passage nécessite beaucoup de moyens financiers que la grossisterie pourra éventuellement générer en partie. Un diagnostic de fonction commerciale pourra permettre d'analyser la situation actuelle de l'entreprise. Ce diagnostic devra respecter des étapes précises, proposer des moyens de perfectionnement et un plan d'action réaliste.

Dans la pratique, il intervient à des moments précis de la vie d'une entreprise: phase de lancement d'un projet, période de changement, décision de développement et prospection des clients. Il lui permet de savoir quelles stratégies adopter en fonction de son positionnement sur le marché. En ce qui concerne justement le positionnement, il est important que l'entreprise connaisse quelle place occupent les produits ou services qu'elle commercialise car ces derniers constituent sa raison d'être. En effet la manière dont ils sont perçus par les clients, reflète très souvent l'état de santé de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique connaît un développement soutenu (création, fusion et acquisitions, etc.), mais elle n'est pas une industrie comme les autres, car elle est intimement liée à ce que l'homme considère comme son bien le plus précieux : la santé, de ce fait la recherche dans ce secteur sera en évolution, théoriquement elle ne connaîtra pas de limite...

L'industrie pharmaceutique algérienne est passée d'un environnement protégé (monopole), sans pouvoir de négociation du client, sans concurrence et sans croissance forte, à un environnement ouvert, avec une croissance modérée, est une concurrence forte avec un pouvoir de négociation du client.

Dans ce contexte dans quelle mesure une société pharmaceutique telle que (pharma invest) pourrait améliorer sa position concurrentielle ?

En d'autres termes, il s'agira pour nous de déterminer la position concurrentielle de la société objet de notre étude et de proposer des solutions qui lui permettraient d'améliorer cette position.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi ce thème de recherche, ainsi que le cas la société étudiée, dans la mesure où il montre l'importance du diagnostic commercial dans la société et son rôle.

Pour cerner entièrement notre problématique, il est nécessaire d'examiner un certain nombre de questions dérivées qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre étude, notamment :

- C'est quoi un diagnostic commercial ? Quelles sont ses modalités ?
- Qu'est-ce qu'une force de vente ? Quelles sont ses missions et ses objectifs ?
- Comment est-elle organisée et gérée ?
- C'est quoi la prospective ? comment la développer ?

Sur la base de ces questions, nous avons mis en place des hypothèses de travail :

- **Hypothèse 1 : SPA Pharma Invest désirant se faire une place de choix sur le marché concurrentiel devrait également veiller à ce que sa force de vente soit performante.**

- **Hypothèse 2 : SPA Pharma Invest développer sa clientèle.**

Méthodologie :

De ce fait, la démarche méthodologique retenue repose sur une approche à la fois théorique et pratique. Par là même, nous nous sommes basés sur une recherche bibliographique traitant du marketing, de la gestion et organisation de la force de vente, et concept du développement de la clientèle, ainsi que des ouvrages et articles traitant de l'industrie pharmaceutique et de ses particularités.

En effet, le déroulement de la méthodologie dans le présent mémoire obéit à un raisonnement descriptif et analytique qui nous permettra de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

Notre travail est structuré en deux parties :

- Dans un premier temps nous traiterons de l'approche théorique du diagnostic commercial.
- Dans le second nous allons procéder au diagnostic de la situation commerciale de SPA Pharma Invest et la mise en œuvre d'un plan d'action dans l'optique d'une prospective de développement de la société.

Au terme de ce travail, notre objectif principal sera de déterminer l'état de fonction commerciale de la société SPA pharma invest afin de proposer des actions correctives et éventuellement après.

Intérêt de cette recherche

Cette étude pourra être considérée comme une contribution à l'analyse empirique de la situation de la société pharma invest en interne et externe vis-à-vis de la concurrence.

Au final, cette étude a l'ambition de proposer des actions qui permettraient à l'entreprise de mieux se déployer sur le marché pharmaceutique.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Chapitre I : Concept de diagnostic commercial

Diagnostic commercial permettre d'améliorer efficacité commerciale afin d'atteindre des objectifs de développement (conquête, prospection, croissance de CA, etc.). Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer certains fondements théoriques concernant les notions et modèles de base de la fonction commerciale et le diagnostic commercial, et nous l'avons réparti par deux sections. Nous aborderons dans la première section les notions et modèles de base de la fonction commerciale, et dans la deuxième section diagnostic commercial (les outils de diagnostic commercial).

Section I: Les modèles de base du diagnostic commercial

Dans cette section nous allons donner un aperçu sur le diagnostic, à savoir ses définitions en suite les différents modèles de diagnostic commerciaux.

1. Définition de notion de base

1.1 Définition du diagnostic :

Conclusion d'un processus d'évaluation des forces et faiblesses d'une situation, d'un marché, d'une marque...

Plus l'analyse à l'origine repose sur des critères objectifs précis et plus il est détaillé, plus il peut permettre de guider l'analyste dans ses choix et ses décisions. Véronique Boulocher, Sabine Flambard et Sylvie Jean précisent que : « le diagnostic consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données du marché. Cela demande de faire un effort pour structurer les informations présentées, les enrichir d'apports personnels. Ce diagnostic présentera les points et les idées clés de l'analyse, assortis d'outils en facilitant la compréhension (tableaux récapitulatifs, grilles, matrices d'analyse). Il s'agit de construire un exposé clair à partir de données parfois confuses et dispersées, afin de faciliter la prise de décision qui suit toute analyse d'un marché.¹ »

1.2 Définition du diagnostic marketing

Le diagnostic marketing, c'est analyser la position de l'entreprise et de ses produits sur les différents marchés où elle opère ainsi que l'adéquation de son marketing à ces mêmes marchés. Cette analyse passe donc notamment par une étude des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que de ses opportunités et menaces².

1.3 Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale d'une entreprise repose sur le marketing qui se caractérise

Jean-Marc¹LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012, p.242.
²www.digischoole.fr

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Par l'ensemble des moyens dont disposent l'entreprise en vue de créer, de conserver et de développer son marché.

Elle repose d'une part, sur la connaissance du marché, d'autre part, sur la connaissance du consommateur et enfin sur la mise en œuvre du marketing-mix constitué de 4 variables : le produit, le prix, la communication et la distribution.

La fonction commerciale dans une entreprise a pour objectif de développer un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise³.

La fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. Mais avec un minimum d'expérience, on réalise rapidement que définir le rôle exact de la fonction commerciale n'est pas aussi aisé qu'il y paraît. Le rôle de commercial est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise. La fonction commerciale est la seule fonction dans cette situation dans l'entreprise⁴.

1.4 Définition de diagnostic de la fonction commercial

Diagnostic de la fonction commerciale d'une entreprise repose sur l'analyse marketing qui consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données de l'ensemble des moyens dont disposent l'entreprise en vue de créer, de conserver et de développer afin de caractériser le marché.

2. Les modales de diagnostic commercial

2.1 Analyse l'environnement

2.1.1 L'analyse PESTEL

C'est une analyse globale de l'entreprise en étudiant le rapport de l'entreprise avec : l'aspect politique, l'aspect économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

Le modèle PESTEL permet de décrire le macro-environnement et de comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux qui peuvent être significativement différents des facteurs actuels⁵.

C'est un outil qui permet d'évaluer les forces de l'environnement général qui peuvent influencer celui de l'entreprise.

³ Jean HELFER, ORSONI pierre, J-L. Jacques N, « Marketing », 10^e Edition, 2007, Paris, p.6.

⁴ Manuel LANGE, Jean- Michal MOUTOT, « mesurer la performance de la fonction commerciale », Groupe Eyrolles, 2008, P.48.

⁵ Bruno BACHY, Christine HARACHE, « tout la fonction Management », DUNOD, France, 2010, p. 54.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Le macro-environnement comprend les facteurs globaux qui ont un impact sur toutes les organisations. A partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les tendances structurelles, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à une autre, et ainsi favoriser certaines entreprises ou en défavoriser d'autres. L'impact de ces influences générales peut transparaître dans l'environnement immédiat de l'entreprise au travers des évolutions des forces concurrentielles.

Le modèle PESTEL est une synthèse qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories : P- Politique, E- Economique, S-Socioculturel, T, Technologique, E-Ecologique et L : Légal.

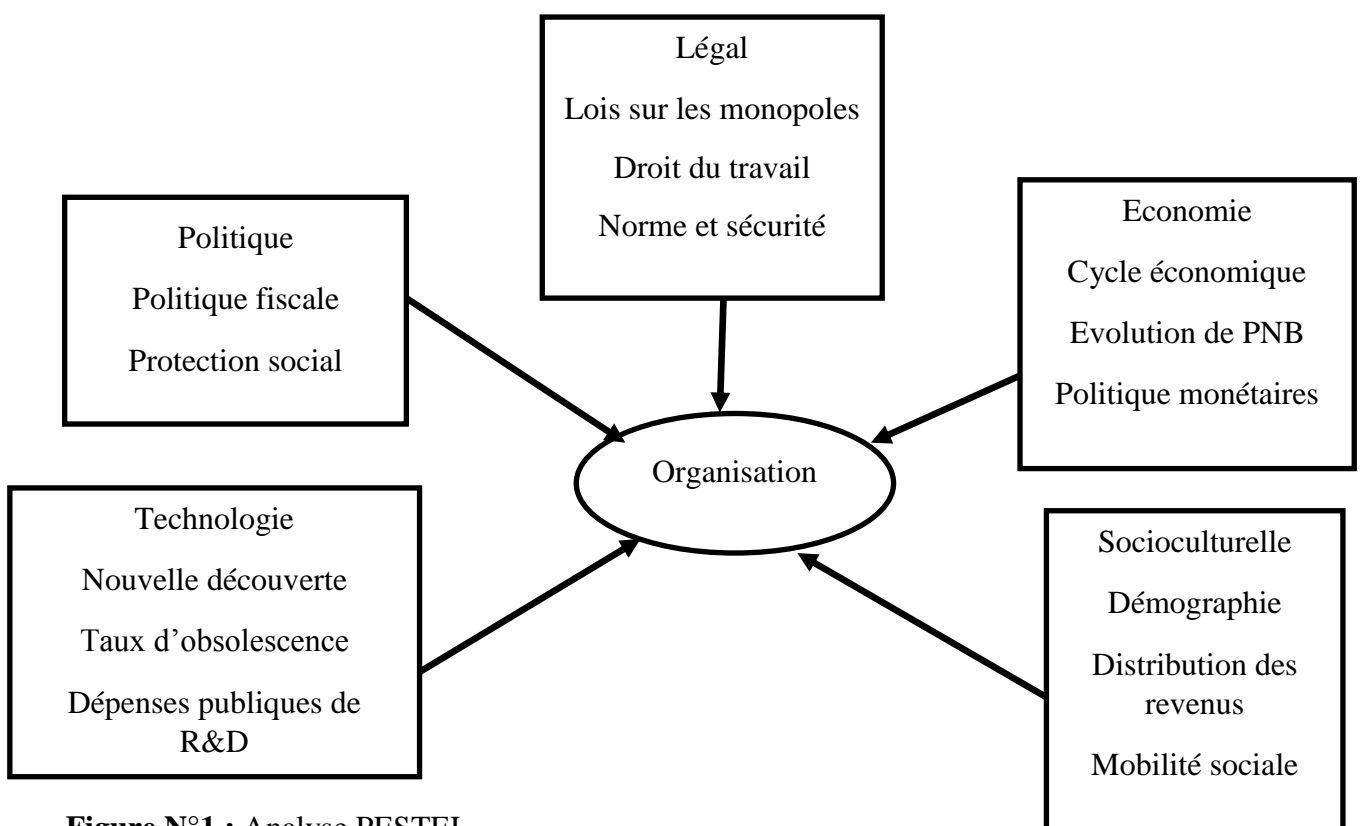


Figure N°1 : Analyse PESTEL

Source : Source : adapté de Johnson & Scholes, 2000.

Il s'agit pour l'analyse d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

A. Politique

- Lois sur les monopoles
- Lois sur la protection de l'environnement
- Politique fiscale
- Droit du travail
- Régulation du commerce extérieur

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

- Stabilité gouvernementale
- Normes sécurité santé

B. Economique

- L'évolution du PNB
- Taux d'intérêt
- Politique monétaire
- Inflation
- Chômage
- Revenu disponible

C. Socioculturel

- Démographie
- Distribution des revenus
- Mobilité sociale
- Changement de modes de vie
- Attitude par rapport au travail

D. Technologique

- Dépenses en R&D
- Investissements publics et privés sur la technologie
- Nouvelles découvertes
- Vitesse de transfert technologique
- CRM
- Développement du e-commerce

Le modèle PESTEL est en quelque sorte une check-list. Chaque fois que l'un des facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié.

Une fois l'analyse des facteurs réalisée, il convient ensuite d'étudier l'impact spécifique de chacune des forces sur l'industrie, le marché et l'organisation elle-même.

Les évolutions technologiques influencent les méthodes de travail, les styles de vie et les interactions sociales (Face book ou eBay), comme toute pression écologique peut conduire à remplacer certaines technologies de procédés (mercure dans les batteries, lampe à faible incandescence).

2.1.2 L'analyse Porter

Les 6 forces de Porter sur le marché des produits de santé, elle comporte 6 forces à analyser qui agissent directement sur l'entreprise, les produits de substitution susceptibles de remplacer le produit existant, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

clients, la menace des entrants potentiels sur le marché, la concurrence intra sectorielle et enfin Etat et organismes publics. Cela permet d'analyser en profondeur les forces externes qui influent sur l'entreprise⁶.

A. La menace

✓ Des nouveaux entrants

Le marché des produits de santé bénéficie de barrières importantes contre les nouveaux entrants potentiels. Ces dernières sont essentiellement d'ordre financier et législatif :

- **Les barrières financières** : le cout de développement moyen d'un nouveau médicament est de 800-900 millions de dollars et atteint 1,6 milliard si on inclut les coûts de commercialisation. 80 % des médicaments ne parviennent pas à générer suffisamment de recettes pour couvrir les frais de R&D ;
- **Les barrières administratives et législatives** : les différentes procédures en vue de la commercialisation et du remboursement des médicaments sont généralement longues et génératrices de couts dans la mesure où elles retardent l'entrée sur le marché.

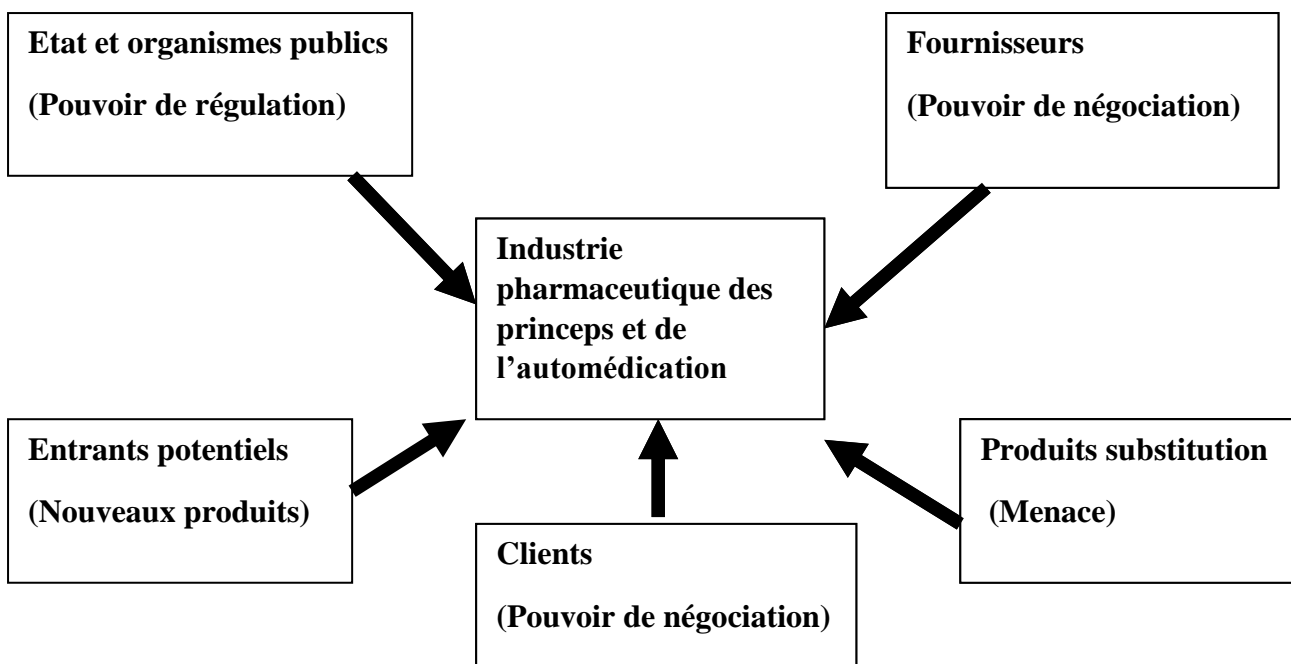


Figure N° 2 : les 6 forces du marché de la santé.

✓ Des substituts

La menace des substituts est très faible dans les pays industrialisés qui représentent plus de 80 % du marché pharmaceutique actuel. Dans d'autres pays, asiatiques notamment, le recours à des médecines traditionnelles est parfois encore bien présent. On assiste cependant à

⁶ Bruno BACHY, Christine HARACHE, « tout la fonction Management », DUNOD, France, 2010, p. 54.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

une croissance dans les pays développés de la consommation d'aliments-santé... mais cette consommation se fait en parallèle de la consommation de médicaments et ne vient pas diminuer celle-ci, comme le montrent les chiffres de croissance du marché.

B. Le pouvoir de négociation

✓ **Des acheteurs**

La décision d'achat d'un médicament est le fait du patient/consommateur, du médecin qui prescrit et du « payeur » représenté suivant le cas par le système de sécurité sociale ou l'assurance santé privée.

En matière de médicament, le pouvoir des patients est généralement très limité. Par contre le pouvoir du « payeur » peut parfois s'avérer contraignant, c'est pourquoi nous l'avons assimilé à une sixième force, celle de l'état, différente de celle des clients. L'état a un grand pouvoir puisqu'il peut, par exemple, inciter ses citoyens à consommer des génériques plutôt que des princeps. Il intervient également dans la fixation du prix de vente des médicaments et donc dans la réalisation de la marge.

Par contre, pour les autres produits de santé, l'acheteur retrouve un véritable pouvoir de décision.

✓ **Des fournisseurs**

Il est relativement faible. Les principaux fournisseurs de l'industrie sont en effet des firmes de produits chimiques soumises pour la plupart aux règles du marché traditionnel.

✓ **Des distributeurs**

En matière de médicament, il est resté faible jusqu'à une date récente, puisqu'une grande partie des prestations des officines sont conditionnées par la prescription. Le pouvoir de négociation des pharmaciens s'est fortement accru avec le développement des génériques et le droit de substitution qui leur a été accordé. Par ailleurs, les groupements de pharmaciens se sont développés afin de contrebalancer le pouvoir des laboratoires.

C. L'intensité concurrentielle

Elle est forte et ce pour diverses raisons. On observe une tendance des grandes firmes à s'affronter en termes de R&D et de commercialisation sur les mêmes axes thérapeutiques ou sur les mêmes catégories de produits. L'importance des moyens scientifiques et commerciaux à mettre en œuvre a entraîné ces dernières années de nombreux regroupements stratégiques, qu'il s'agisse de fusions ou d'acquisitions (ex : reprise de Wyeth par PFIZER, de Schering Plough par MERCK, d'Aventis par SANO, etc.).

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Parallèlement à cette évolution, il existe au sein de l'industrie une course au brevet, qui renforce l'intensité concurrentielle puisque l'objectif est de déposer avant les concurrents le brevet pour une même molécule.

De même, la croissance des médicaments génériques entraîne la concurrence entre les labos qui essaient de se différencier au maximum ou de développer eux-mêmes des marques de générique. La concurrence se déplace sur le marché plus spécifique des produits génériques⁷.

2.2 Analyse de l'entreprise

Les outils d'analyse cherchent à mettre en valeur les points forts et faibles de l'entreprise. Le même exercice peut être appliqué aux concurrents, si l'information est identifiable.

2.2.1 L'outil de synthèse des ressources

La synthèse des ressources décrit l'état des moyens de l'entreprise. Elle donne un état des moyens qui pourront être exploités, notamment en marketing. C'est l'occasion de faire ressortir des KPI (Key performance indicators) des ressources par rubrique.

Tableau N° 1 : Synthèse des ressources.

Analyse des ressources	
Chiffre d'affaire	Part de marché, source de chiffre d'affaires
Ressources humaines	Expertises, métiers maîtriser et non maîtriser, aptitude aux alliances, flexibilité, stabilité
IT	Infrastructure, performance, exploitation, CRM
R & D	Capacité en ingénieurs, technologies maîtrisées, brevets, nombre de nouveaux produits de moins de deux ans
Fabrication	Capacité de production, productivité adaptabilité, taux de fiabilité
Distribution	Taille de base installée de clients, taux de fidélité, de satisfaction portefeuille de marques, budget de communication, nombre de vendeurs de distributeur
Logistique	Performance, délais, personnalisation

2.2.2 Mesure de la chaîne de valeur de PORTER

A. Présentation de la chaîne de valeur⁸

En principe, une entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et se donne pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

⁷ Marie-Paule SERRE, Déborah WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, P. 112- 114.

⁸ Philip KOTER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, « Marketing management », 15^e Edition, 2012, p. 44.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

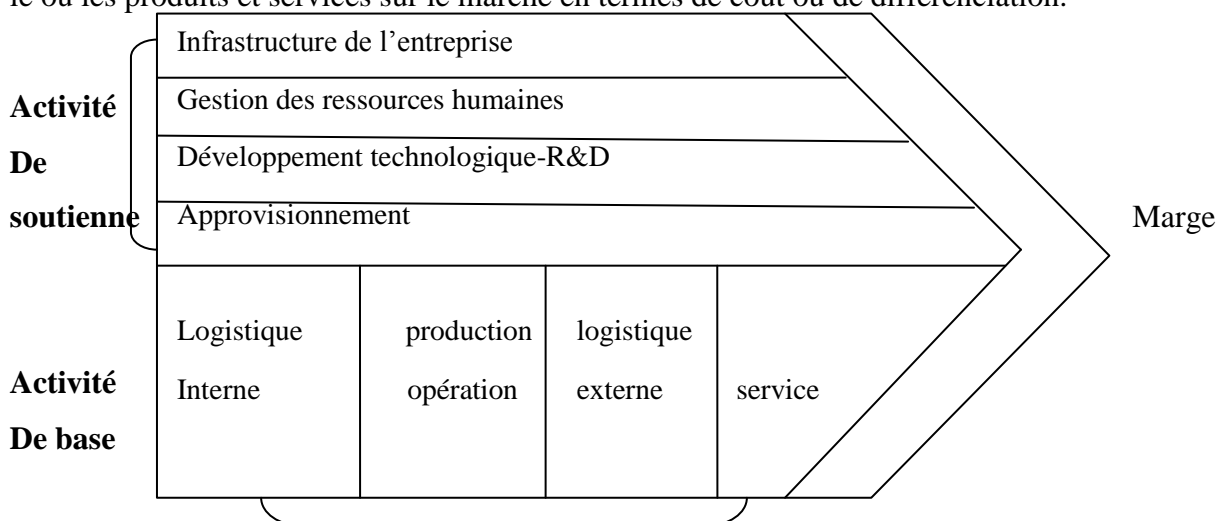
Mise au point par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise. Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

B. Les objectifs de cette analyse

- Comprendre comment chaque activité, c'est à dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur
- Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

Pour dégager la marge compétitive de l'entreprise, il faut décomposer cette dernière, en enchaînement d'activités (exemple : achats) qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

En affectant les ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, l'entreprise pourra se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents : un prix inférieur grâce à un processus de fabrication optimisé ou à l'achat des matières premières à moindre coût, une nouvelle technologie, une innovation ou fonctionnalité du produit qui permet à l'organisation de se différencier, une meilleure qualité de fabrication, un meilleur service après-vente, un délai de livraison plus court grâce à l'organisation logistique, etc. Cette analyse permet donc de prendre des décisions d'ordre stratégique pour positionner le ou les produits et services sur le marché en termes de coût ou de différenciation.



Source : M. Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris : Inter Editions, 1996, p. 37.

Figure N°3 : Modélisation de la chaîne de valeur de porter.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Ce schéma représente la chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble. Michael Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement fiable sur son marché.

Selon Michael Porter, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M. Porter a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Le coût lié à ces activités rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui vont permettre de le conserver dans le temps.

Bien entendu, l'ordre d'enchaînement des activités, notamment des activités de base, peut être différent en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services et de son mode de distribution.

C. Les activités de base ou fonctions primaires

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

La logistique d'approvisionnement :(logistique entrante) comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports

Les opérations transforment la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests, la maintenance

- ✓ **La logistique sortante** : traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison, la distribution au client final
- ✓ **Le marketing et les ventes** : la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Les services permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange. Cette liste de processus n'est pas limitative et doit s'adapter à chaque entreprise.

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

L'infrastructure de l'entreprise : la direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.

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

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

Les achats : les achats de matières premières, la négociation des contrats avec les fournisseurs, la location des locaux.

Cette liste de processus n'est pas limitative et doit s'adapter à chaque entreprise.

2.3 Analyse des opportunités

2.3.1 Matrice SOWT

Elle est utilisée pour réaliser une étude à la fois interne et externe à l'entreprise, pour cela il permet de analyser les forces et faiblesses (interne) ainsi également les opportunités et les menaces (externe).

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou (force– Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Tableau N°2: Logique de l'analyse SWOT.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

A. L'analyse externe (opportunités et menaces)

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. L'entreprise doit analyser à la fois le macro-environnement (Environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire, et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le microenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

B. L'analyse interne (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses. On examine les compétences dans les différents domaines (Marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle.

Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer.

Reste la question essentielle : une entreprise devrait-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut afin d'attaquer de nouveaux territoires ?

Interne	Strengths Forces	Weaknesses Faiblesses
Externe	Opportunities Opportunités	Threats Menaces

Figure N°4 : Diagramme de l'analyse SWOT

En interne

Strengths / Forces

Une force est une ressource ou une caractéristique du produit ou de l'organisation étudié qui sert à le mettre en valeur.

Weaknesses / Faiblesses

Une faiblesse est une limite, un défaut ou une "non compétence" du produit ou de l'organisation qui pourrait l'empêcher de parvenir au succès.

En externe

Opportunités / Opportunités

Il s'agit de toute situation favorable à une entreprise pour parvenir à se donner un avantage

Concurrentiel sur le projet ou le produit.

Threats / Menaces

A l'inverse, toute situation non favorable dans l'environnement extérieur d'une entreprise est une menace pour l'évolution d'un projet.

2.3.2 Matrice BCG

Elle est utilisée pour déterminer les domaines d'activités stratégiques à un moment précis de la vie de l'entreprise. Pour cela elle croise deux critères : le premier est la croissance du secteur d'activité, le deuxième est la part de marché de l'entreprise ou du produit par rapport au leader du marché.

A. Principes de la matrice BCG

- le taux de croissance du marché mesure l'attrait de chaque DAS de l'entreprise constitue l'axe vertical de la matrice.
- La part de marché relative mesure la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS et constitue l'axe horizontal de la matrice
- La combinaison de ces deux axes permet d'apprécier approximativement le flux de liquidité généré par chaque DAS.
- C'est trois éléments permettent de porter un jugement et de formuler des recommandations préliminaires, notamment en terme d'investissement, sur chacun des DAS constituent le portefeuille.
- La représentation de l'ensemble des DAS sur la matrice permet d'apprécier la situation d'ensemble de l'entreprise concernant deux aspects essentiels : d'une part le potentiel de rentabilité à court terme et, d'autre part, le potentiel de croissance à long terme.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

- L'analyse des flux nets de liquidités permet d'effectuer un test d'équilibre financier en évaluent de façon approximative les mouvements qu'il est possible d'effectuer sans risquer l'obstacle financier et les difficultés qui en découleraient.
- Le choix de la variable taux de croissance du marché comme seul indicateur d'attrait est fondé sur la théorie du cycle de vie du produit.
- Selon cette théorie, les activités en émergence ou en croissance sont les plus attractives qui assurent la rentabilité à long terme ainsi qu'un potentiel de développement suffisant.
- De plus, dans les secteurs en forts croissance, les jeux ne sont pas faits et les positions ne sont pas définitivement acquises.
- En revanche, dans les activités stables ou en déclin, les positions concurrentielles sont figées et gains de part de marché deviennent très coûteux.
- Le taux de croissance du marché constitue donc un bon indicateur potentiel du segment d'activité.
- Il détermine aussi les liquidités que l'entreprise devra mobiliser pour financer la croissance du besoin financier d'exploitation ainsi que les investissements de capacité, de remplacement et modernisation, voire d'innovation lui permettant d'acquérir une position dominante.
- Le choix de la variable part de marché relative comme seul indicateur de position concurrentielle s'appuie sur la théorie de l'effet d'expérience qui associe à chaque doublement du volume de production cumulé une réduction des coûts unitaires.
- Plus sa part de marché relative est élevée, plus l'entreprise leader bénéficie d'un différentiel d'expérience cumulée et par conséquent d'un avantage de coûts par rapport à ses concurrents, et donc d'un niveau de profits élevé.
- L'axe de la position concurrentiel est donc également associé au niveau des liquidités générées par chaque activité.

B. Construction de la matrice BCG

Dans la matrice BCG, chaque DAS est caractérisé par :

- Son poids relatifs par rapport au CA total qui permettra de calculer la surface du cercle représentant le DAS sur matrice.
- Le taux de croissance de marché.
- La part de marché relative de l'entreprise par rapport au meilleur concurrent.
- Le taux de croissance du marché est mesuré par rapport au meilleur concurrent.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

- Le taux de croissance du marché est mesuré par l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre.
- Pour analyse dynamique, on utilisera le taux de croissance annuel moyen sur l'ensemble de la période étudiée.
- La matrice BCG distinguant les activités à croissance forte des activités à faible, il est nécessaire d'établir une médiane permettant de séparer les unes des autres. Au taux de croissance moyen des DAS de l'entreprise.

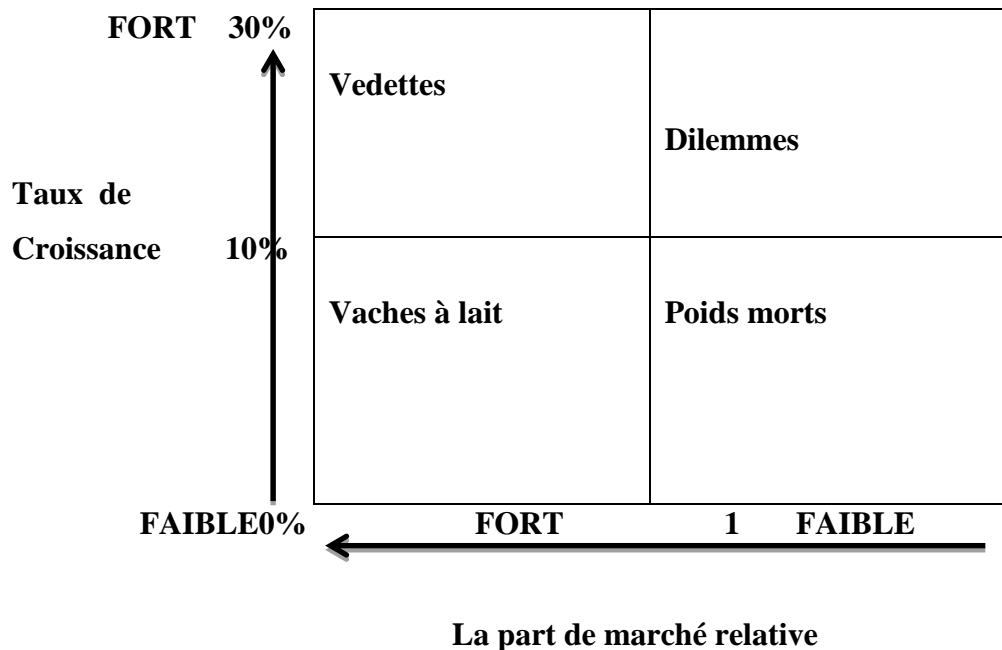


Figure N°5 : La matrice BCG.

Les 4 types d'activité selon BCG sont les suivants :

1. Les activités « **vedettes** »
2. Les activités « **dilemmes** »
3. Les activités « **vache à lait** »
4. les activités « **poids mort** »

C. Les 4 catégories d'activité de la matrice BCG

a. Les vedettes ou stars : qui sont caractérisées par une part de marché forte et un taux de croissance du marché fort. Cela représente donc l'avenir de l'entreprise. Ces activités s'autofinancent.

b. Les vaches à lait : qui sont caractérisées par une croissance faible du marché et une part de marché relative forte. Ces produits assurent le profit immédiat de l'entreprise. C'est ici que se situent les activités les plus rentables à court terme pour l'entreprise qui contribuent aux bénéfices de l'entreprise.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

c. Les dilemmes : qui sont caractérisés par une part de marché faible et une croissance forte. Ils sont appelés « dilemmes » car ils peuvent devenir soit « vedettes » en cas de succès c'est-à-dire s'ils acquièrent une position concurrentielle forte sur le marché soit « poids morts » en cas d'échec et contribuent à la croissance de l'entreprise mais pas aux bénéfices de cette dernière.

d. Les poids morts : qui sont caractérisés par une part de marché faible et une croissance faible. Ces produits ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice de l'entreprise, de ce fait, ils ont peu d'intérêt pour l'entreprise. L'entreprise peut les relancer s'ils contribuent au profit mais elle peut aussi avoir intérêt à les abandonner ou les maintenir sans investissement.

Section II : Diagnostic commercial.

A travers de cette section, nous allons présenter le mix marketing et le marché par apport à l'industrie pharmaceutique.

Les outils de diagnostic commercial

La fonction commerciale va tout d'abord tenter de discerner ce que cherche le client grâce à des tests et des sondages de qualité. Puis elle va susciter le désir d'acheter chez le consommateur en usant de campagnes de promotion et de publicité. Enfin, il ne faut pas oublier qu'elle doit se charger de rapprocher le produit du client grâce à un réseau de distribution.

La fonction commerciale se matérialise à travers les points suivants : le produit ; le marché ; le prix ; la communication et la distribution.

1.1 Le produit

On appelle produit tout ce que peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin.

Dans le cas du produit de santé, le produit est un bien tangible, plus ou moins périssable. Les produits de santé à un cycle de vie particulier passent plus ou moins vite par ces quatre phases⁹ :

- Le lancement : période de faible croissance où le nouveau produit est introduit sur le marché, les consommateurs ne le connaissent pas encore. Le produit n'est pas encore rentable.

⁹ SERRE Marie-Paule, WALLET-WODKA Déborah, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, p.205.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

- La croissance : c'est la phase de diffusion du produit, les ventes explosent et les profits apparaissent.
- La maturité : le produit a été diffusé du produit à tout le marché, le ventes stagnent voire décroissent et c'est moment où les profits sont plus élevés puisque les frais de lancement (recherche, innovation, publicité...) sont amortis.
- Le déclin : les ventes diminuent jusqu'à la disparition du produit du marché.

L'analyse du produit santé peut révéler et expliquer une partie non négligeable de la force ou de la faiblesse commerciale de l'entreprise. Cette analyse de la situation peut se comparer à une analyse épidémiologique:

- Prévalence de la pathologie dans la population totale.
- Nombre d'individus diagnostiqués dans la population totale.
- Nombre d'individus traités/ non traités.
- Choix thérapeutiques : quelles branches thérapeutiques existent ?
- Répartition des patients traités par marques existantes.
- Potentiel de croissance de la pathologie dans la population.
- Ce que le marché du produit n'inclut pas comme type de pathologies.

1.1.1 Les différents niveaux du produit

A. Le produit a cinq niveaux¹⁰

- ✓ **Le produit générique (ou produit de base)** : c'est ce que le consommateur reconnaît comme étant l'offre, par exemple la boîte de Doliprane.
- ✓ **Le produit attendu** : c'est l'ensemble des attributs que le consommateur espère trouver dans le produit, exemple : le Doliprane doit soulager des maux de tête.
- ✓ **Le produit global** : parfois appelé méta- produit représente la totalité de ce que le fabricant offre : les comprimés de Doliprane, la notice, le numéro de pharmacovigilance...
- ✓ **Le produit potentiel** : toutes les améliorations envisageables du produit, par exemple la dragéification des comprimés de Doliprane.

Tous les produits font partie d'une hiérarchie six échelons :

- a. le type de besoin concernés : dans le cas d'un médicament, la santé et la pathologie spécifique.

¹⁰ Marie-Paule SERRE Déborah, WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, p. 221.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

- b. La famille des produits : tous les produits qui satisfont un même besoin, soit tous les médicaments de la classe thérapeutique
- c. La catégorie du produit : produits qui au sein d'une même famille présente un même fonctionnement.
- d. La gamme de produit : même type de produit vendu aux mêmes clients.
- e. Le type de produit : le produit en lui-même, par exemple le Nurofen.
- f. L'article : c'est l'unité de base comme le Nurofen en boîte de 24.

Dans le secteur pharmaceutique, plusieurs produits peuvent avoir les mêmes avantages thérapeutiques, il faut donc avoir une valeur ajoutée pour se différencier des autres produits de la même catégorie. On aboutit donc à une différenciation par produit mais aussi et essentiellement par offre.

1.2 Le marché

Le marché pharmaceutique est cependant différent des autres marchés, car il a des spécificités majeures qui le distinguent et qui découlent des caractéristiques du médicament détaillées plus haut. On peut citer en particulier :

- ✓ Une loi de l'offre et de la demande souvent inapplicable pour des raisons socioéconomique.
- ✓ Une dépendance très forte aux politiques de santé publique.
- ✓ Des influences socioculturelles.
- ✓ Un pouvoir accru des consommateurs-patients.¹¹

Le marché de produits pharmaceutique comporte la production de médicament à usage humain et vétérinaire qui représente 80% de marché.

La répartition du marché mondial de la fabrication des produits de santé¹² :

¹¹ Alain OLLIVIER, Claude HURTELOUP, « Le marketing du médicament en question(s) », Vuibert, France, 2009, p. 37.

¹² Marie-Paule SERRE, Déborah WALLEY-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, P. 118.

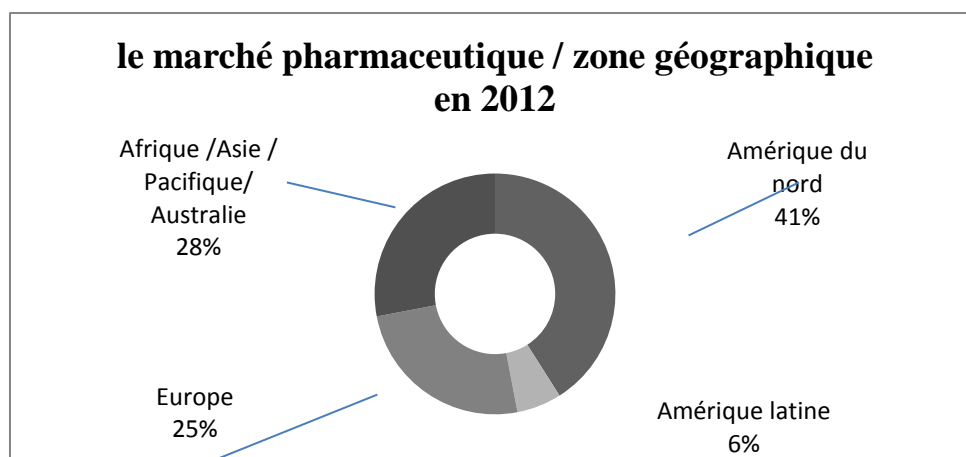


Figure N°6 : Le marché pharmaceutique mondial par zone géographiques en 2012.

Les conditions et procédures d'autorisation de mise sur le marché diffèrent encore sensiblement entre les principaux marchés internationaux que sont l'Union européenne, les Etats- Unis et le Japon. Malgré des tentatives d'harmonisation des dossiers et des échanges d'information entre les autorités réglementaires, chacune des zone conserve ses exigences propres, qui aboutissent parfois des décisions différentes, et en tout cas à des calendriers d'enregistrement différents¹³.

2.1.1 Les conditions générales d'octroi d'une autorisation de mise sur le marché

Les spécialités pharmaceutiques ou tout autre médicament fabriqué industriellement ne peuvent être mise le marché que s'ils ont obtenu préalablement une autorisation administrative dite autorisation de mise sur le marché (AMM).

Les autorisations de mise sur le marché sont délivrées au niveau de la spécialité pharmaceutique, c'est-à-dire d'un médicament préparé à l'avance selon un processus industriel, présenté sous un conditionnement particulier et caractérisé par une « dénomination spécial » : la marque.

A. Les conditions particulières d'AMM de certain médicament

Certain médicament bénéficiant de procédures d'autorisation allégées compte tenu de leur nature. Il s'agit notamment des médicaments homéopathiques et des médicaments à base des plantes.

Il convient de réserver une place particulière aux médicaments bénéficiant d'une autorisation temporaire d'utilisation (ATU).

Les ATU permettent aux patient d'avoir un accès précoce à de nouveaux traitements, et aux industriels de commercialiser leur innovations avant l'octroi de l'AMM.

¹³ Marie-Paule SERRE, Déborah WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, p.40- 46.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

B. les procédures

L'autorisation de mise sur le marché est délivrée selon les cas par l'autorité sanitaire nationale (en France, l'agence nationale de sécurité du médicament ANSM) ou communautaire (européen médecine agence EMA).

L'autorisation de mise sur le marché peut être obtenue soit via une procédure centralisée au niveau de l'Union européenne, soit par le biais d'une reconnaissance mutuelle des décisions nationale.

C. l'information sur le médicament continue par la décision d'AMM

La décision de l'autorisation de mise sur le marché comporte des informations essentiels qui figurent annexe et vont encadrer utilisation du médicament et la communication qui pourra être faite au tour de celui-ci.

D. la surveillance après AMM

Les médicaments après mis sur le marché sont soumis à une surveillance des effets indésirables ou inattendus qui pourraient survenir. Cette surveillance permanente est organisée au sein du système national de pharmacovigilance.

2.2 Le prix

Dans ce volet nous aborderons la fixation du prix :

2.2.1 La fixation des prix

La fixation des prix des produits de santé obéit à des logiques très différentes selon que l'on s'intéresse aux médicaments et dispositifs médicaux pris en charge par l'assurance maladie ou aux autres produits de santé à prix libre. Les médicaments non remboursables se situent dans une logique intermédiaire appelée à évoluer vers une approche plus classique de fixation des prix dans la consommation de masse.

Les prix sont régulés par un système de marges plafonnés (gros, détail, production). Ce système a un effet pervers, il incite les opérateurs à favoriser la commercialisation des médicaments les plus chers d'autant plus que les remboursements se font au prix d'achats PPA. Aussi, il gonfle les prix en période de dévaluation. A l'origine suivantes ont été fixées entre 1990- 1997 et ont connu l'évolution suivante¹⁴ :

Tableau N°3: L'évolution des marges entre 1990- 1997.

Fonctions	Evolution des marges
Production	14%, 15%, puis 20%

¹⁴MAKHLLOUFI kahina, « le marketing achats et la performance pharmaceutique » 3eme promotion, juin 2010. Mémoire. P. 23. 24.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Distribution de gros	20% puis 15%
Distribution de détail	38%, 40% puis 33%

Source : Larbi LAMRI, « colloque international de l'économie de la santé », p.40.

Ces marges ont été réaménagées en 1998 pour décourager les médicaments chers.

Elles sont modulées comme suit :

Tableau N° 4: L'évolution des marges en 1998.

Fourchettes de prix	Marge de gros	Marge de détail
Jusqu'à 70 DA	20%	50%
De 70.01 à 110.00 DA	15%	33%
De 110.01 à 150.00 DA	12%	25%
Supérieur à 150.00 DA	10%	20%

Source : Larbi LAMRI, « colloque international de l'économie de la santé », p.40.

Cet aménagement n'a pas eu de portée importante et la facture des médicaments n'a cessé de croître. En 2006, de nombreuses mesures réglementaires ont été mises en place. Le système de marges a été révisé et devenu plus contraignant pour les médicaments chers. De nouvelles marges ont été imposées :

Tableau N°5: L'évolution des marges en 2006.

Fourchettes de prix	Marge de gros	Marge de détail
Jusqu'à 300 DA	15%	50%
De 300 à 500DA	10%	30%
Supérieure à 500 DA	Marge fixe 120 DA	Marge fixe 200 DA

Source : Larbi LAMRI, « colloque international de l'économie de la santé », p.40.

La marge de la production passe de 20% à 25%, encore une nouvelle mesure prise par l'Etat afin d'encourager la production nationale des médicaments génériques.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Le schéma ci-après montre le nombre d'acteurs présents pour les médicaments et leurs participations respectives dans la formation du prix d'un produit de santé¹⁵.

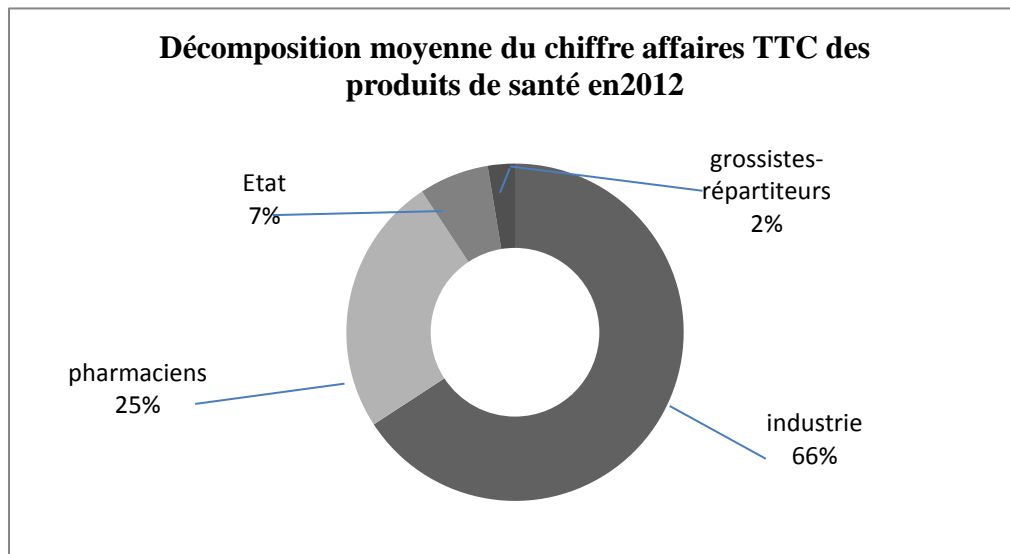


Figure N°7 : Décomposition moyenne du chiffre affaires TTC des produits de santé en 2012.

2.3 communication

La politique de communication d'une entreprise suit les étapes suivant¹⁶ :

- l'identification de la cible de communication : il peut s'agir du consommateur final pour les médicaments d'automédication où les produit à allégation de santé d'un type de pharmacien pour le médicament traitant un type de pathologie ...
- fixation des objectifs de communication : le responsable doit définir le type de réponse qui attend de la cible (notoriété, achat, affection...). Les types de réponse divisent en trois : la réponse cognitive (connaître), La réponse affective (aimer), la réponse conative (agir). L'objectif de la visite médicale est de faire connaître est de faire prescrire donc cognitif et conatif.
- Elaboration de message.
- Choisir des canaux de communication : canaux personnels où canaux impersonnels ?
- Etablissement de budget : en fonction des ressources en pourcentage de CA, en s'alignant sur la concurrence ?
- Définition de mix de communication : c'est le choix de la répartition de budget sur les différents canaux.

¹⁵ Marie-Paule SERRE, Déborah WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, P. 110.

¹⁶ Marie-Paule SERRE, Déborah WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2^e Edition, DUNOD, 2014, P. 262.

- g. Mesure de résultat : en mesure des résultats en termes de notoriété de taux d'essai, satisfaction de part de marché.

La politique de communication des produits de santé est une politique sous contrainte, elle n'en reste pas moins un élément major de la réussite d'un produit.

2.4 la distribution

2.4.1 La distribution les produit de santé

Environ 44% du montant du chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique couvre les coûts de diffusion des médicaments : promotion, publicité ainsi que distribution. La distribution est donc un élément essentiel du mix marketing du médicament. Là aussi comme dans tout ce qui concerne le marketing des produits de santé, toute l'activité est très réglementée.

2.4.2 Le circuit de distribution du médicament

Un circuit de distribution est le chemine suivi par un produit pour aller du producteur au consommateur final. Les entreprises qui se placent sur ce chemin sont appelées intermédiaires. Grossiste- répartiteurs, sociétés dépositaires, groupements d'officines disposant de structures de distribution assurent l'essentiel de la distribution du produit de santé avant d'arriver au consommateur¹⁷.

Les grossistes –répartiteur sont propriétaire du stock qu'ils s'achètent où laboratoire est assurent la fonction de vente en gros. Ce sont des distributeurs car ils ne transforment par les produits.

Les sociétés dépositaires, le dépositaire est également un distributeur de médicaments en gros. Il assure pour le compte d'un ou de plusieurs fournisseurs le stockage et la distribution des médicaments auprès des grossistes- répartiteurs, des pharmacies d'officines, des hôpitaux et des cliniques publiques ou privées.

Les pharmacies d'officines l'exercice de la pharmacie repose sur trois critères majeurs :

- ✓ le monopole de distribution du médicament
- ✓ la propriété de l'officine
- ✓ la répartition géographique des officines

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

¹⁷ Alain OLLIVIER, Claude HURTELOUP, « Le marketing du médicament en question(s) », Vuibert, France, 2009, p.181-183.

Chapitre I : Concepts du diagnostic commercial

Les officines ont fait le choix entre :

- Des prix négociés plus avantageux auprès des fabricants ou des dépositaires, mais pour des volumes qui excèdent leurs besoins immédiats et augmenter leurs stocks.
- Des prix d'achats au tarif incluent la marge grossiste, donc moins intéressants, auprès de grossistes répartiteur, pour des quantités adaptées qui leur permettent de minimiser leur fonction de stockage.

Les groupements de pharmaciens ont été créés pour contourner les grossistes et inverser le rapport de force habituel. Leur rôle porte essentiellement sur les médicaments non remboursés et sur les produits de parapharmacie, dont les prix sont libres et sur lesquels il peut y avoir une véritable négociation commerciale.

Les groupements de pharmaciens disposent :

- D'une plus grande force de négociation face aux laboratoires et aux grossistes.
- D'une centrale d'achat et de référencement qui permet la centralisation des commandes directement auprès des laboratoires.

Conclusion de chapitre I

Dans ce premier chapitre, Après avoir défini les concepts clés du diagnostic commercial, nous avons fait le récapitulatif des principales écoles de pensée en matière de diagnostic stratégique nous pouvons dès lors nous atteler en particulier à effectuer le diagnostic de la fonction commerciale. Ce choix se justifie par le fait que l'étude porte sur une société pharmaceutique car dans un tel cadre, le commercial revêt une importance cruciale tenant au fait que la santé publique a une connotation qui place le client au centre de ses préoccupations. Ce qui nous a permis de lever un pan de voile sur notre problématique qui est diagnostic commercial et prospective de développement d'une société que nous allons approfondir dans le chapitre III et IV.

Chapitre II : La force de vente de la fonction commerciale et de prospective de développement.

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement générale de l'entreprise dont elle est indispensable de son politique marketing, puisque elle est fondée dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Nous pouvons souligner que dans le secteur pharmaceutique, la force de vente est l'élément moteur de sa performance commerciale, c'est pour cela qu'elle doit être bien organisée et bien gérée. Ce deuxième chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer certain fondements théoriques concernant la force de vente et de prospective de développement, et nous la avons répartir en deux sections.

Section I : La force de vente de la fonction commerciale.

La vente est indispensable à toutes entreprises. Elle est réalisée par une équipe de personnes, et elle situe au terme du processus commercial. C'est elle qui est en relation avec les clients, de sa compétence dépend la réalisation du chiffre d'affaire de l'entreprise.

1. Définitions concept clés

1.1 Définition de la vente

La vente est une activité commerciale permettant de mettre les produits de l'entreprise sur le marché. Elle représente ainsi la cession d'un bien ou d'un service en échange généralement d'une somme d'argent entre le vendeur et l'acheteur.

1.2 Définition de la force de vente

Afin de mieux comprendre le concept de la force de vente, il est opportun de citer la réflexion de plusieurs auteurs concernant la définition de cette dernière.

Selon **BENOUN. M**, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiel et /ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits d'une entreprise »¹.

Selon **DARMON. R**, rajouté que : « une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les taches de chacun des commerciaux »².

La force de vente d'une entreprise se compose l'ensemble des personnes qui ont pour mission de vendeur ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact direct avec les clients potentiel, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.

¹ Marc BENOUN, « Marketing savoir et savoir-faire », 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991, p. 381.

²Claude DEMEURE, op. cit., p. 223.

Selon **CHIROUZE.Y** « un réseau de vente ou encore équipe de vente, divisée en ensemble du personnel chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »³.

Nous constatons que la force de vente peut être prise comme l'ensemble des personnes impliquées directement ou indirectement dans la vente des produits de l'entreprise.

1.3 La composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants :

1.3.1 le vendeur

Il assure la commercialisation des produits de l'entreprises, organise les actions de promotion, véhicule l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leurs besoin.il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

Le terme « vendeur » désigne des réalités professionnelles très diversifiées.il exerce Donc de nombreuse dénominations qui sont ⁴:

- A. Délégué commercial** : il représente l'entreprise il assure la promotion de la gamme de produits de l'entreprise auprès des prescripteur sans enregistrer directement de commande.
- B. Ingénieur commercial** : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. (exemple : secteur informatique).
- C. Technico-commercial** : lorsqu'elle produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence.
- D. Promoteur des ventes** : il visite les acheteurs assure la promotion des produits.

1.3.2 le chef des ventes

Il pratique à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, même anime et motive son équipe de vente. Développe les outils d'aide à la vente, suit l'évolution du chiffre d'affaire, et transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente.

Le chef des ventes peut avoir supérieur hiérarchique au niveau régional selon l'importance de la force de vente et du nombre des vendeurs à gérer, peut être chef des ventes régional, ou directeur régional.

³ Yves CHIROUZE, « Le marketing, études et stratégies », édition, Ellipses, Paris, 2003, p. 636.

⁴ C, LEZIN HAMON. TOULLEC A. P, «gestion et management de la force de vente », 2^{eme} Edition, DUNOD, Paris, 2000, P. 64- 65.

1.3.3 le directeur des ventes

Est en relation avec la direction, il est chargé de l'application commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les référencements avec les centrales d'achats. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise ; compte clés, comptes nationaux, grands comptes.

1.3.4 le directeur commercial

Il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de fait au sommet de la direction commerciale. Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise, propose des actions à mener sur terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

1.4 les types de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente au quel elle doit recourir. Plusieurs typologie existent, elle se différencient selon les critères retenus par chacune.

1.4.1 Selon leurs rôles commerciaux

On peut distinguer deux grandes catégories de vendeurs :

A. Les vendeurs sédentaires

Constitués de commerciaux qui travaillent dans l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers points de ventes.

B. Les vendeurs itinérants

Constitué par les vendeurs qui se rendent chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation).

Malgré la diversité des situations des vendeurs, on peut dégager les postes classiques suivants :

- **Les preneurs d'ordre** : ils ont pour rôle de passer dans le secteur de vente pour enregistrer les commandes préparées par les commerçants et qui parfois livrent les marchandises.
- **Les chauffeurs –livreur-preneurs d'ordre** : leur rôle consiste en la livraison de la marchandise et à prendre la commande.
- **Les prospecteurs** : découvrir de nouveaux clients est la tâche essentielle des prospecteurs, ils préparent aussi le travail des représentations.

- **Les technico-commerciaux** : la nature des produits qu'ils vendent exige à cette catégorie de vendeur une augmentation plus technique que commerciale, les technico-commerciaux peuvent aussi assurer l'installation et service après-vente(SAV).
- **Les visiteurs aux délégués** : on les retrouve surtout dans les professions médicales leur rôle de présenter les produits aux clients (médecine) et surtout les informer et les conseiller afin que ceux-ci préservent les produits du laboratoire concerné.
- **Les télévendeurs** : ils ont pour rôle de vendre et de prendre des commandes par téléphone et prospection à partir de banque de donnée et traiter les problèmes du SAV.
- **Les marchandises ou promoteur marchandises** : ils consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion de la clientèle des distributeurs et à la mise en avant des produits de l'entreprise.
- **Les négociateurs** : leurs objectifs sont de négocier la vente et ses conditions.
- **Les vendeurs en magasin** : leur rôle sont de recueillir et de vendre.
- **Les vendeurs proprement dits ou représentants** : qui doivent prospecter leur zone d'activité, connaître leur produits et ceux de la concurrence, argumenter et conclure la vente, suivre leur clients.
- **Le chef de vente** : qui fixe les objectifs des vendeurs, coordonne et contrôle les activités d'une équipe de vente.
- **L'inspecteur de vente** : qui supervise l'activité des vendeurs et qui est du chef de vente.

1.4.2 Les critères de choix du type de force de vente⁵

La société pris en considération trois critères, pour le choix du type de la force de vente :

A. Le critère financier

Le critère financier concerne la structure des coûts de la force de vente. On distingue ainsi des coûts fixes et des coûts variables.

⁵C, HAMON, LEZIN. P, TOULLEC A., «gestion et management de la force de vente », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2000, P.236

Tableau N°6 : La structure des coûts et le choix du type de force de vente.

	Force de vente propre	Force de vente déléguée
Coûts Fixes	Partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement des frais.	Engendre à priori peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement de la formation.
	Élevés	Faibles
Coûts variables	Les coûts variables et les commissions sont moins élevés que pour la force de vente déléguée. Les commissions ne constituent qu'un complément fixe.	Rémunération essentiellement à la commission implique au contraire des coûts variables proportionnellement plus importants.
	Faibles	Élevés

Source : Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2^e édition DUNOD p. 236.

A. critère commercial

Le critère commercial se résume en trois points essentiels:

- La dispersion géographique de la clientèle. Dans ce cas, il est préférable pour l'entreprise de recourir à une force de vente déléguée pour assurer la couverture de la totalité de secteur.
- la qualité de service est un élément déterminant pour l'entreprise. Dans ce cas, le recours à une force de vente propre est préférable, afin de véhiculer les valeurs clés de l'entreprise auprès de la clientèle.
- la constitution d'une image forte. Dans ce cas, une force de vente propre est appropriée pour assurer cet objectif.

B. Le critère humain

Dans ce cas, trois points sont pris en considération:

- **l'investissement dans une équipe.** Si l'entreprise est apte à constituer, diriger, animer et encadrer une équipe, une force de vente propre est préférable.
- **la nature des missions confiées à la force de vente.** Une force de vente propre est apte à mener une relation client /entreprise solide.
- **l'orientation de l'activité** vers des objectifs précis nécessite une force de vente propre.

1.5 le rôle de la force de vente

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en quatre phases⁶.

1.5.1 la prospection

Les prospecteurs ont pour tâche, de découvrir de nouveaux clients. Ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent en plus de leur aptitude commerciale, un bagage technique pour résoudre des problèmes multiples.

1.5.2 la vente

L'activité du preneur d'ordre paraît plus mécanique, plus régulière, aussi la compétence exigée est d'un autre ordre. A la limite, il n'est même pas nécessaire de connaître parfaitement le ou les produits vendus.

Un représentant peut avoir sur son catalogue plusieurs dizaines voire plusieurs centaines de produits. L'importance est de maintenir un bon contact avec les clients, à la fois chaleureux et professionnel. Son rôle n'est pas forcer la décision, mais simplement d'enregistrer les commandes suscitées par l'autres.

1.5.3 le service

Une troisième catégorie de tâche est constituée par l'ensemble des services que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. Les « promoteurs » ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme. Ce sont, par exemple, les responsables du service après-vente dans une entreprise de bien de production. Le moyen le plus efficace pour gagner la fidélité d'un client est de lui assurer un service après-vente de bonne qualité.

1.5.4 la remontée de l'information

La force de vente joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing et vecteur de communication.

Elle doit être à la fois :

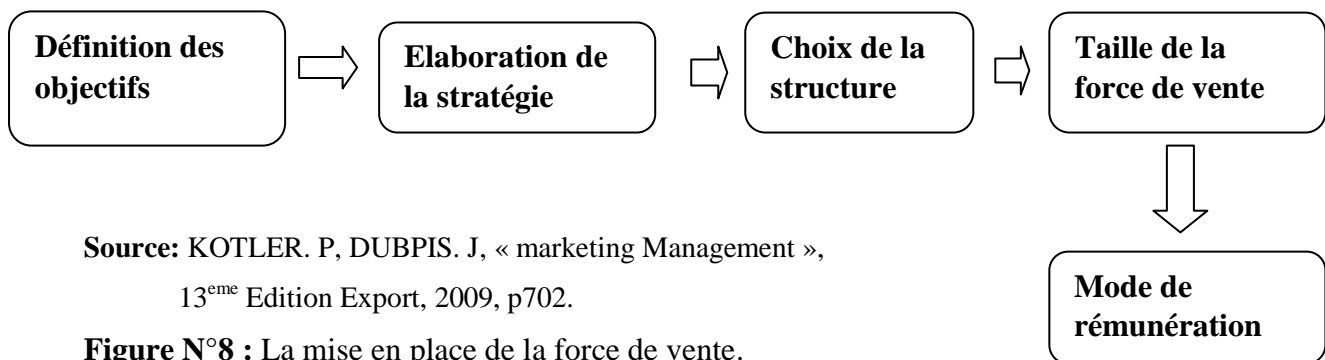
- Le support de communication de l'entreprise.
- Le prospecteur assure les revenus futurs de l'entreprise.
- Le sondeur des décisions d'achat, de marché et des besoins.
- Le conseiller expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux des solutions mieux adaptées.

⁶Pierre HELFER. J, et al, op. cit, p390

La remontée d'information correspond à la veille concurrentielle par laquelle les équipes de ventes signalent à l'entreprise la présence chez les clients des produits.

1.6 La mise en place de la force de vente

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur transmet et adapte et l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plus part de ses clients, il est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soin les différents éléments relatifs à la mise en place d'une force de vente : la définition des objectifs, la stratégie, la structure, la taille et la rémunération.



Source: KOTLER. P, DUBPIS. J, « marketing Management »,
13^{ème} Edition Export, 2009, p702.

Figure N°8 : La mise en place de la force de vente.

La mise en œuvre de la force de vente nécessite un ensemble d'activités dont les principales seront examinées dans cette partie, il s'agit de définir d'abord ses objectifs en tenant compte de la nature des marchés visés par l'entreprise et du positionnement qu'elle définit enfin la taille de celle-ci.

1.6.1 Les objectifs de la force de vente

Consistant à définir les rôles de la force de vente, compte tenu la stratégie marketing pour laquelle l'entreprise a opté. Ainsi, des objectifs pilotages sont destinés à préparer l'action détaillée de la force de vente, notamment en fixant les résultats à obtenir, les ventes à réaliser et donc la performance attendue de l'équipe de ses différents membres.

Il existe deux types d'objectifs : qualitatifs et quantitatifs

A. Les objectifs quantitatifs

C'est les objectifs qui sont chiffrables, c'est-à-dire faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'applications suivants :

- **Les ventes** : augmenter les quantités vendues ou l'augmentation du chiffre d'affaires.
- **Les marges** : maintenir le taux de marge à un taux fixe et maintenir le taux de remise accordé à un seuil minimum.
- **Les clients** : gagner plus de clients potentiels.

- **La prospection** : fixer un nombre de prospections par période.
- **L'organisation** : minimiser les frais et couts durant sa démarche.

B. Les objectifs qualitatifs

C'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivant :

- **L'image de marque de la société** : améliorer la perception de la quantité des produits ainsi que le service proposé.
- **Les services clients** : optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients.
- **Les réseaux commerciaux** : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution.
- **Le suivi des contrats** : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser.
- **La gestion compte clients** : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances.
- **L'organisation de l'activité** : optimiser la gestion de secteur.

C. Les objectifs collectifs

Ces objectifs sont attribués à un groupe homogène de l'entreprise, toute l'équipe de vente ou toute l'équipe régionale ou toutes les télévendeuses.

D. Les objectifs individuels

Les objectifs individuels (ou quotas quand ils sont quantitatifs) sont attribués à une personne et établis de préférence en coopération avec celle-ci. Ils servent aussi de base de calcul pour les commissions et les primes. Mais l'objectif principal d'une force de vente c'est de vendre ou de faire vendre en grandes quantités les produits de son entreprise. C'est-à-dire obtenir des commandes de la part des clients actuels ou potentiels, et aussi de conquérir une grande part de marché et établir des profits considérables.

Il est très important de noter qu'un bon objectif doit être à la fois accessible, stimulant, précis et équitable.

1.6.2 La détermination de structure de la force de vente

La structure de la force de vente est le monde d'organisation de ses éléments. Celle-ci accroît la taille des secteurs et modifie la capacité optimale de l'effort de vente du vendeur.

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par client, la structure par compte clef et structure mixte.

1.6.3 Structure par zone ou secteur géographique

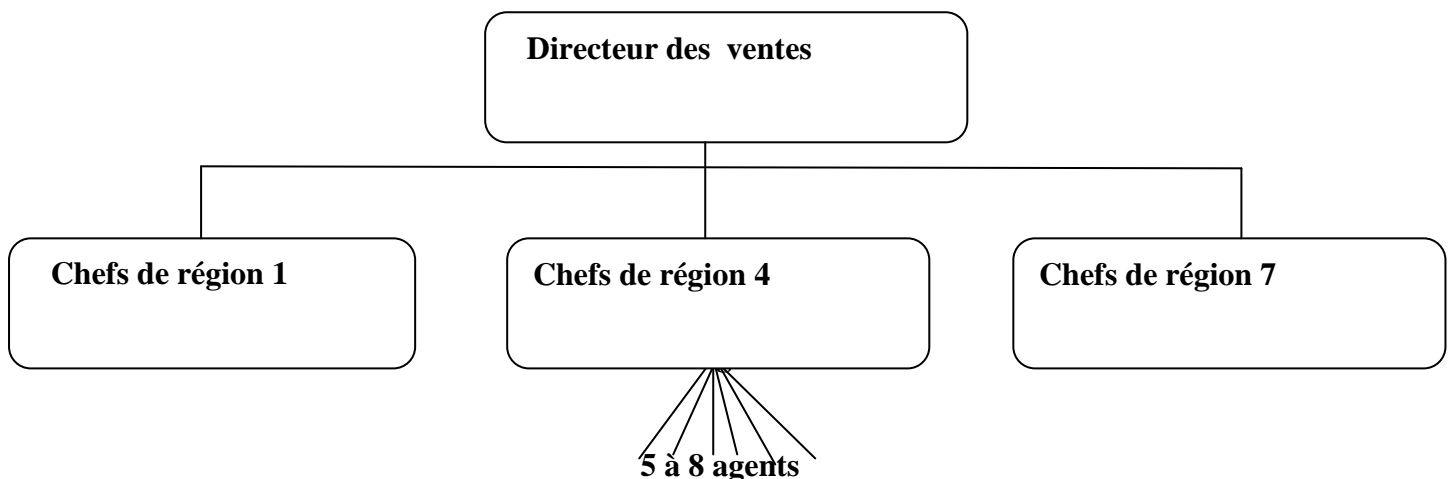
C'est la structure la plus naturelle, elle est basée sur le principe : un vendeur égale un secteur. L'entreprise découpe son territoire selon la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels. L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente et qui consulte et surveille les responsables régionaux. Mais aussi, lorsque la gamme de produits est relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contrat permanent et une grande disponibilité, cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

A. Ses avantages

Le vendeur a une zone d'action bien délimitée, ce qui permet d'évaluer facilement ses résultats et ses performances, d'où une comparaison directe avec les standards. Le vendeur habitant souvent dans la zone qui lui est affectée, les frais de déplacement sont réduits, le suivi de la clientèle plus régulier, dans ce cas, le concept de vendeur « gestionnaire de son secteur » est plus facilement accepté.

B. Ses limites

Cette méthode de répartition des vendeurs n'est pas préférable qu'en cas du nombre réduit des produits de l'entreprise et surtout quand les clients ont le même type de besoins.



Source : ZEYL. A, DAYAN. A, BRASSIER. P « management de la force de vente », paris, 2011, P225.

Figure N°9 : structure par zones.

1.6.4 La structure classique

Généralement, elle se divise en structure par marché ou type de client et la structure par importance de certain client de type compte clés.

- **La structure par marché ou type de client**

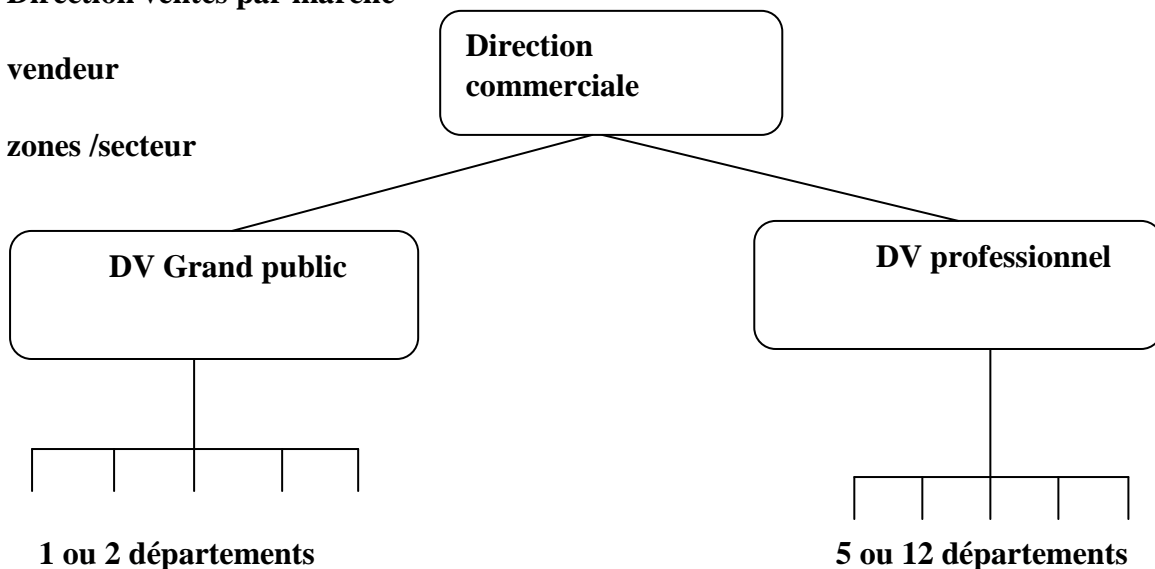
Il y a des entreprises qui appliquent la technique de la segmentation et répartition leur force de vente selon le type de clients ou de marchés. A chaque « segment » d'acheteurs bien déterminés est affecté un vendeur ou un groupe de vendeurs. Cette méthode est bien adaptée à la philosophie générale du marketing qui préfère l'orientation vers le client. L'entreprise classe les clients par secteurs d'industries, par taille ou selon le processus d'achat adopté.

C'est la bonne segmentation qui permet de s'approcher de leurs besoins, Mais la multiplicité de ceux-ci peut rendre l'opération très coûteuse.

. Direction ventes par marché

. vendeur

. zones /secteur



Source : ZEYL. A, DAYAN. A, BRASSIER. P « management de la force de vente », paris, 2011, P228.

Figure N°10: structure par type de client

- **La structure par importance de certain client de type compte clés**

Cette structure permet de confier les négociations les plus difficiles aux meilleurs négociateurs. Elle est utilisée pour les produits grands publics et les produits industriels. Le danger ici est que le négociateur a la quasi-totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les limites d'une telle structure sont : la difficulté de trouver les négociateurs, la difficile coordination avec le reste de l'équipe. Ce qui est une situation dangereuse.

1.6.5 La structure multiple

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produit à de nombreux type de client dans une vaste région géographique, elle a la possibilité de structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur /produit, secteur /client, client /produit ou par triade : secteur / produit /client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produit et marchés.

1.7 Les dimensions de la force de vente

1.7.1 L'organisation de la prospection

- À partir de leurs clients potentiels, les commerciaux cherchent généralement à développer au maximum le chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour cela, ils consacrent le plus de temps possible en entretien avec leurs clients, seul le temps productif en terme de chiffre d'affaires pour l'entreprise et souvent de rémunération pour le vendeur.
- Cependant, cette démarche les amène souvent à délaissier une étape très importante de l'action commerciale : la prospection. Cette dernière vise à gagner de nouveaux clients (les renouveler), ainsi que le développement des potentiels clients.
- On peut classer les prospects en trois catégories :
 - ✓ contacts. Toute personne ou entreprise, dont on connaît les coordonnées, susceptible d'être intéressée par l'offre de l'entreprise.
 - ✓ clients actuels. Ils peuvent être intéressés par d'autres produits proposés par l'entreprise.
 - ✓ anciens clients. Ce sont les clients perdus que l'entreprise cherche à reconquérir.
- Dans tous les cas, il est indispensable de bien cibler les prospects avant d'engager une démarche commerciale en utilisant les outils de base : un bon fichier (base de prospection) qui permet d'identifier les prospects constitués d'un « listing » de noms et d'adresses complétés de quelques informations (le téléphone par exemple), et un plan de prospection clairement établi.
- De plus, l'utilisation d'un logiciel de prospection facilite bien souvent l'organisation du commercial.

1.7.2 La gestion du temps

La gestion du temps est nécessaire pour assurer une bonne rentabilité de l'activité du vendeur. Il est donc primordial de bien définir ses tâches prioritaires.

Souvent, le vendeur se trouve face à des tâches multiples ; il organise sa prospection, prépare ses entretiens, visite ses clients, rédige le compte-rendu. Il a souvent l'impression de ne pas accorder suffisamment de temps au « face à face », seule tâche jugée véritablement rentable car elle débouche sur des ventes immédiates.

Le vendeur cherche toujours à comprendre d'où viennent les pertes de temps, ce qui le conduit à s'auto-diagnostiquer.

L'autodiagnostic passe par deux étapes :

- A. **l'analyse du temps par tâches.** Cette analyse consiste pour le vendeur à étudier le temps consacré à la réalisation de chaque mission, et à noter sur un planning, heure par heure, les diverses tâches accomplies.
- B. **l'analyse de l'organisation du vendeur.** Les pertes de temps sont nombreuses et fréquentes ; et empêchent souvent le vendeur de réaliser toutes ses missions. Elles ont pour origine, soit des éléments extérieurs et imprévus que le vendeur a du mal à maîtriser, soit l'organisation et l'efficacité du vendeur.

L'autodiagnostic met en évidence les dysfonctionnements éventuels dans la gestion du temps du vendeur, et permet de réorienter l'action du vendeur.

En fonction des objectifs fixés au vendeur et compte tenu de l'autodiagnostic réalisé, la gestion optimale du temps s'opère par l'application de trois principes :

- établir des priorités, en classant les tâches par ordre d'urgence et par niveau d'importance.
- déléguer, c'est attribuer l'exécution d'une tâche à un collaborateur dans le but de réduire sa propre charge de travail.
- planifier, qui permet au vendeur de ne pas subir la gestion du temps mais de la prévoir.

1.7.3 L'organisation des tournées

Organiser les tournées constitue un enjeu important de l'efficacité de la force de vente, dont l'objectif est de concilier les exigences des clients et les impératifs de rentabilité de l'entreprise. Or, la préparation minutieuse des visites améliore l'efficacité du commercial. De même, l'équipement informatique facilite aux commerciaux leur organisation en leur faisant gagner du temps pour les visites.

Dans ce sens, on peut résumer les différentes formes de tournées comme suit1 :

- A. tournées « spirale » :** Le commercial effectue ses tournées en suivant le déroulé de la spirale.
- B. tournées « quatre quarts » :** Le secteur géographique est divisé en quatre grandes parties égales, le commercial travaille chaque jour à un quart de son secteur.
- C. tournées « marguerite » :** Identiques avec les tournées « quatre quarts », mais avec une sous-division des secteurs.
- D. tournées « zig- zag » :** Se rendre dans un premier temps chez le client plus éloigné de l'entreprise et/ou du lieu de résidence, et revenir au point de départ en visitant les clients situés de part et d'autre de l'axe aller.

1.7.4 La gestion de la clientèle

Chaque vendeur apprécie la situation de chacun de ses clients au regard de plusieurs critères :

- fréquence, récence, montant d'achat.
- nature des achats.
- absence ou existence d'incidents de paiement.
- catégorie de clientèle.
- conditions commerciales négociées (crédit).

La gestion des comptes clients participe à la collecte d'informations utiles pour l'analyse du portefeuille clients, ce qui permet au vendeur d'adapter ses relations commerciales de façon cohérente avec chaque type de client et en fonction de ses objectifs.

A. La gestion du compte client

Le compte client est un document qui regroupe quelques informations générales concernant le client :

- identification : raison sociale.
- nom et coordonnées de l'interlocuteur.
- conditions commerciales applicables.

Le rôle essentiel est de rendre compte de toutes les transactions réalisées avec le client et de faire état de sa situation financière vis-à-vis de l'entreprise. Au-delà du compte client, le vendeur dispose d'un autre outil «le dossier client» qui regroupe toutes les informations collectées.

B. La gestion du portefeuille clients

L'intérêt de distinguer différentes catégories concernant les clients est de pouvoir mener auprès d'eux des actions spécifiques, ainsi, en fonction de l'importance des clients, il est possible de :

- diversifier la fréquence des visites.
- adapter les moyens d'approche à la typologie : téléphone, Internet, etc.
- ajuster les conditions de règlement.

Section II : Perspective de développement de la clientèle

Dans cette deuxième section nous allons aborder les définitions concepts clés ainsi, les processus et les outils de développement de la clientèle.

1. Définitions concept clés

1.1 Définition perspective⁷

Contrairement à ce que l'on a pu penser dans le passé, les êtres humains ne sont pas toujours rationnels dans leurs décisions. Daniel Kahneman et Amos Tversky ont développé la théorie de la perspective qui, pour analyser la prise de décisions, part de l'idée que l'utilité dépend des gains que l'on peut tirer et des pertes que l'on peut subir. De fait, en situation de pertes un individu est plus enclin à prendre des risques qu'en situation de gain. Dans le même ordre d'idée, un individu ne donnera pas la même valeur à des ressources suivant qu'elles lui appartiennent (valeur élevée) ou qu'elles appartiennent à un autre (valeur faible). Dans ces conditions, le preneur de décision suit généralement deux étapes : dans la première dite « préparation », il identifie les différentes alternatives possibles, puis il trie et organise l'information à sa disposition. Dans une seconde étape dite « évolution », il analyse les différentes options possibles en confrontant avantages et inconvénients pour chacune d'elles, afin de déterminer laquelle est la plus avantageuse.

1.2 Définition prospective⁸

Analyse des événements passés et présents afin de déterminer des provisions sur leur évolution dans la future. « La prospective revêt des aspects qualitatifs et quantitatifs. Elle peut s'appuyer sur des provisions mais tandis que les prévisions peuvent être sectorielles, et partielles, la prospective doit nécessairement être assez globale, » précise Jacques Antoine.

⁷Jean-Marc LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012, p.600

⁸ Jean-Marc LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012, p.661

1.3 Définition prospect⁹

Individu visé par une action commerciale et ou de communication. Par extension, il désigne souvent le client potentiel.

1.4 Définition de la prospection¹⁰

Action qui consiste à utiliser l'ensemble des techniques marketings pour identifier des nouveaux clients potentiels et les transformer en clients réel. Elle est souvent opposée à la fidélisation client par erreur. L'une et l'autre sont complémentaires et ne pratique que l'une d'entre elles et stratégique à l'entreprise.

Prospection à froid : méthode de prospection qui consiste pour le démarcheur à appeler des prospects et ou des établissements avec lesquels il n'est pas du tout familier.

1.5 Définition fidélisation

La fidélisation d'un client regroupe l'ensemble des actions mises en place par une entreprise pour faire en sorte que ses clients lui restent fidèles, continuent à consommer ses produits ou services.

L'objectif est de pouvoir créer une relation durable avec chacun de ses clients. Pour le faire, il faut de la méthode telle que le mentionne LEHU : « qui dit fidélisation, dit naturellement stratégie. Qui dit stratégie, dit nécessairement combinaison d'actions cohérentes à moyen/ long terme et non succession d'opérations indépendantes à court terme »¹¹.

Aujourd'hui, il faut savoir qu'il coûte beaucoup moins cher de fidéliser un client que d'en conquérir de nouveaux.

1.6 Définition fidélité

Pour DUBOIS et LAURENT 1999, « la fidélité d'un consommateur lorsqu'il se trouve confronté à une raison de changer apporte d'avantage d'informations sur sa fidélité à la marque que s'il n'était confronté à aucune raison particulière. »

La fidélité est un « engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat. »¹².

2. Processus de développement des clients

Au départ, il y a le suspect, c'est-à-dire toute personne susceptible d'acheter produit. L'on le qualifie ou non en prospect selon le profil et/ou sa solvabilité. On en courage alors le premier achat puis le rachat afin d'en faire un client fidèle, si possible un adepte, voire un

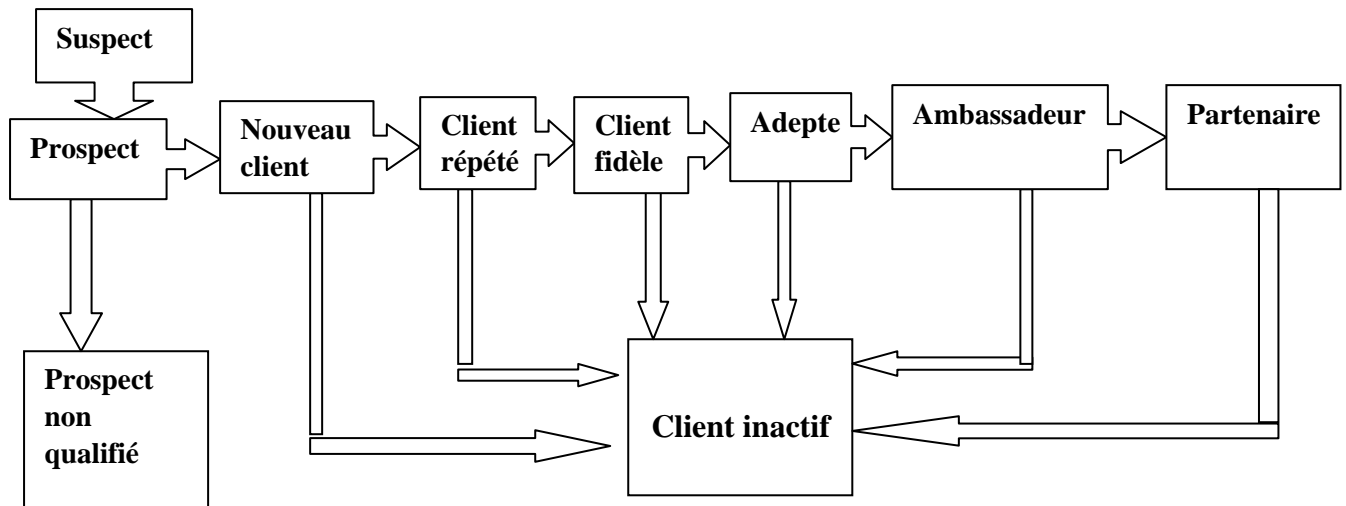
⁹ Jean-Marc LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012, p. 661

¹⁰ Jean-Marc LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012, p. 661

¹¹ Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », nouvelle édition, Edition d'organisation, 2003, P. 182

¹² Philip KOTER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, « Marketing mangement », 15^e Edition, 2012, p. 153.

ambassadeur, qui non seulement achète les produits de l'entreprise mais les recommande aux autres, et enfin un partenaire. A tout moment, le client peut devenir inactif et doit être réactivé par l'entreprise à travers par exemple les programmes de ré-fidélisation (voir figure ci-dessous).



Source : Jill Griffin, Customer Loyalty¹³

Figure N°11: processus de développement des clients

3. Les outils ou technique de la fidélisation du client

Les outils ou technique de la fidélisation devraient inclure toutes les techniques utilisées dans une politique relationnelle, on se penchera donc ici sur les méthodes pour récompenser les clients que ce soit par des cadeaux divers ou par des signes de valorisation personnelle.

3.1 Les programmes d'accueil

Ce sont des programmes qui consistent à donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour achat qu'ils ont effectué à leur passer un coup de fil pour amorcer dans les bonnes conditions la relation¹⁴. Plus le démarrage est réussi plus le client se sent valorisé et plus il sera attaché à la marque, produit ou service.

3.2 Les lettres d'information

Les lettres d'informations contiennent généralement à la fois les informations générales, en liaison avec le secteur d'activité et des informations à la fois spécifiques des

¹³ Philip KOTLER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, Bernard DUBOIS, « marketing management », 13^e Edition, p. 184.

¹⁴ LENDREVIE- LEVY- LINDON, « MERCATOR », théorie et pratique du marketing, 8^e édition, P. 875.

produits. Elles se présentent sous forme de lettre, de magazines, ou de newsletters électroniques. Bref ce sont des moyens d'informations ou de conseil¹⁵.

3.3 Les blogs et réseaux sociaux

Avec les blogs et les réseaux sociaux il est possible d'aller plus loin que les sites web traditionnels qui par rapport aux magazines ajoutaient déjà du contenu multimédia et des services, ils favorisent les échanges interactifs entre l'entreprise et ses clients et entre les clients eux-mêmes.

3.4 Les coupons et e-coupons

Ces outils de promotion ont pour objet de fidéliser les clients soit à l'enseigne soit à une marque. Les coupons peuvent être envoyés dans le cadre d'un programme de fidélisation ou distribués avec les produits ou le ticket de caisse.

3.5 Les cartes de fidélité

Les cartes de fidélité recouvrent souvent les programmes à points mais leur champ d'action est plus large, elles ne délivrent des points et des récompenses selon le niveau d'achat elles donnent également lieu à des services réservés à des opérations à des promotions particulières, les cartes de fidélité pouvant être utilisées à deux niveaux :

- A. Niveau 1:** le porteur de la carte peut obtenir des avantages et avoir accès à des services privilégiés sur simple présentation de sa carte. Ce niveau repose sur un principe actif qui veut que le consommateur ait le souhait d'utiliser sa carte au vu des avantages qu'il sait pouvoir en tirer.
- B. Niveau 2:** L'émetteur de la carte utilise les informations comportementales collectées sur le porteur à l'issue de chaque utilisation pour déclencher des actions marketing adaptées. Ce niveau repose sur un principe passif qui veut que le consommateur soit sollicité a posteriori sur les bases de l'analyse de son comportement passé.

3.6 Les clubs

Conçus comme techniques de fidélisation, les clubs ont pour objet de :

- ✓ Fidéliser les meilleurs clients, voir les fédérer
- ✓ Renforcer et de valoriser l'image de l'entreprise
- ✓ Développer l'activité
- ✓ Améliorer la connaissance des clients et de nourrir les bases de données.

¹⁵ LENDREVIE- LEVY- LINDON, « MERCATOR », théorie et pratique du marketing, 8^e édition, P. 876.

Ils supposent un fonctionnement régulier et une périodicité rigoureuse des contacts avec ses membres. Leur objet ne consiste à regrouper le plus de clients possibles mais de renforcer les liens entre l'entreprise et ses clients¹⁶.

3.7 Le service après-vente

Le service après-vente est l'ensemble des services fournis par un producteur ou un distributeur à ses clients, Ce type de programme est d'autant plus important pour certaines catégories de produits qui sont technologiquement de plus en plus anxiogène et ce, parce que le consommateur ne maîtrise plus totalement le mode de fonctionnement c'est ainsi que le service après-vente est devenu un argument de vente.

L'objectif assigné à ce programme est la satisfaction du client. L'on cite l'exemple de l'opticien qui offre à ses clients la possibilité d'être remboursés en cas d'insatisfaction, pendant une certaine durée, d'une paire de lunette, c'est en partie parce qu'il est conscient du potentiel que représente un tel client qui reviendra naturellement pour la prochaine fois pour sa pire, puis pour la suivante, puis pour la suivante... lorsque (LEHU, 1999) le service et la proposition sont correctement réalisés pour la première fois, rares sont en définitives les clients qui viennent réclamer le remboursement ou l'échange.

3.7 Les programme anti- attrition

Les programmes anti-attrition constituent l'ensemble des actions à mener lorsque le client veut se désabonner. Il s'agit de concevoir des actions particulières qui seront menées dès que certains indicateurs de comportement permettant de prévoir la future infidélité des clients. Parmi ces actions on peut citer à titre illustratif un appel téléphonique, une offre promotionnelle, une proposition commerciale.

3.8 Le service consommateur et le numéro vert

A. Le service consommateur

Ce service n'est pas une idée récente, elle a été renforcée par l'insatisfaction de la concurrence. C'est un service mise en place au sein d'une entreprise afin d'instaurer un contact permanent avec les consommateurs en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manier les informer au mieux sur les produits de l'entreprise. Il est également la charge des relations avec les associations de consommateurs, les organismes officiels concernés par la commercialisation des produits de l'entreprise, et éventuellement les médias.

¹⁶LEHU Jean-Marc, « stratégie de fidélisation », nouvelle édition, Edition d'organisation, 2003, P. 362.

B. Le numéro vert

Ce dernier vient compléter le premier programme. C'est un numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une démarche initiée par le consommateur d'où la nécessité de bien communiquer le numéro à l'aide d'une campagne de communication ou des packagings produits.

3.9 Les cadeaux

C'est un concept qui consiste pour le client de recevoir un cadeau lié ou non à l'activité de l'entreprise. Les cadeaux ne constituent pas à proprement parler une technique de fidélisation mais doivent être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique.

Conclusion de chapitre II

Dans ce deuxième chapitre, nous avons montré l'intérêt d'une force de vente dans une société, cette dernière remplit correctement ses différentes missions lorsqu'elle est organisée d'une manière adaptée à la nature du produit commercialisé, au type de clients, au choix du réseau de vente.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

Chapitre III : Présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

Dans ce chapitre nous allons mettre en application l'ensemble des informations retenues dans la partie théorique. La première section porte sur la présentation générale de la société Pharma Invest. Dans la deuxième section, nous allons procéder à une étude de la force de vente adoptée par la société Pharma Invest, l'organisation de la force de vente et sa structure.

Section I : La présentation générale de la société Pharma Invest

Pharma Invest le premier groupement de pharmaciens privés en Algérie. Cette dernière dispose d'un statut et d'un règlement intérieur. Après les formalités administratives, qui ont duré cinq mois (05) et en date du 23 Juillet 2001, vint le début officiel de la distribution du médicament.

Les débuts étaient prometteurs avec de bons échos auprès de nos confrères qui voudraient élargir cette initiative à travers toutes les régions du pays.

1.1 Présentation de la société

Accède sur la distribution et répartition des produits pharmaceutique à El Eulma de wilaya de Sétif.

Pharma Invest est une société privée de droit Algérien, constituée juridiquement en SPA. Elle dotée d'un capital social de **1 270 252 880 DA**, Pharma Invest a été lancée par un groupe de **39** fondateurs. Elle s'engage auprès de ses adhérents à développer une politique de transparence. Ses intérêts prioritaires sont d'abord ceux des pharmaciens associés à la réussite collective de la société. L'assemblée générale et le rapport d'activité annuel détaillé donnent à chacun une garantie totale sur la gestion de la société. Elle propose à tous ses adhérents une palette de services permettant d'optimiser le fonctionnement de l'officine; Formation, renseignements téléphoniques... Pharma Invest accompagne les pharmaciens dans la gestion quotidienne de leur officine.

L'implémentation géographique diversifia proche de chacun des adhérents, qui confèrent une réactivité et une souplesse logistique qui font de Pharma Invest un acteur incontournable de la répartition pharmaceutique. Ambition in acteur un contrôlable cette relation privilégiée entre le pharmacien et Pharma Invest se vit au quotidien avec téléphonistes, rayonnismes et chauffeurs livreurs, chacun y exerçant son rôle avec rigueur et responsabilité.

Adhérer à Pharma Invest c'est devenir actionnaire sans aucune contrainte. Un adhérent Pharma Invest est avant tout un client libre.

Pharma Invest défend d'abord l'intérêt de ses adhérents et de la pharmacie libérale.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

Pharma Invest accompagner les pharmaciens dans leur exercice quotidien et leur développement en leur offrant un service de qualité et de proximité, gage de sécurité pharmaceutique.

1.2 L'organigramme commercial de Pharma Invest

Le service commercial de Pharma Invest se compose : du chef de service vente, Cadre de suivi des réclamations, du Superviseur principal, trois superviseurs commercial, agent chargée des bons de commandes et enfin des opérateurs et opératrices (annexe N°1).

L'objectif principal de Pharma Invest est de satisfaire les clients.

Pharma Invest assure une bonne communication par son service téléphoniste en mettant en place des téléopérateurs, ces derniers ont des régions sur laquelle ils travaillent avec une catégorie de clients (Solvable, Fidel...) Parmi les avantages qu'on retrouve chez Pharma Invest est d'assurer une équipe de soir de téléopérateurs de 16h à 21h à ses clients qui ne ferme qu'à 22h.

Un quota de médicament est mis à jour selon l'arrivage journalier présenté aux clients ; C'est quotas sont accordés aux clients selon leurs chiffre d'affaire et leurs solvabilité, fidélité...

Des packs selon les laboratoires avec remise et unités gratuites.

A. La Livraison

La logistique de la livraison est détaillé de l'ensemble des circuits en plaçant leurs diagnostic et mise en conformité en fonction de l'évolution du portefeuille client (la qualité de livraison, le respect des horaires de livraison) Le transport Invest est tenu de mettre à la disposition de Pharma Invest les moyens de transport nécessaire et de les adapter au besoin des clients.

La livraison est réglementée selon la convenance des clients (le jour et l'heure de livraison).

Dans le domaine du web merchandising, l'achat en ligne est la conclusion d'une transaction commerciale opérée via internet.

Quand le client valide la commande, elle sera affichée automatiquement chez l'opératrice, cette dernière vérifie la commande et les quantités et elle confirme cette dernière avec le client.

Cet espace est sécurisé et ne peut pas être piraté, seul le client peut le consulter avec son mot de passe confidentiel.

Actuellement le client consulte ses achats, son chiffre d'affaire mensuel et annuel par labo, et la possibilité de consulter ses créances.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

- a. Aussi le client peut consulter par un simple SMS (555 et 666) à partir de son téléphone portable, son chiffre d'affaire, ses chèques en circulation.
- b. Concernant la facture électronique, le client est peut récupérer la facture électronique à travers un service web en consultant le site pour la facilité et la bonne gestion de son officine.

B. Le traitement des réclamations

Un service de réclamations efficace, délai maximum de 48h pour répondre à toutes les réclamations.

Le cadre de suivi des réclamations au niveau du commercial est un suiveur et traiteur des réclamations litigieuses, psychotropes, montants élevés...

1.3 La taille de la force de vente

Après avoir déterminé les objectifs et la structure de la force de vente, il faut fixer le nombre optimal des vendeurs et les répartir sur le territoire. La détermination de la taille optimale de la force de vente est un élément primordial de la politique commerciale de la société, celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi des plus coûteux.

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, la société utilise généralement des méthodes suivantes :

1.3.1 L'analyse de la charge de travail

Cette méthode passe par quatre étapes :

- La société classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés).
- La société détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visite par client/année).
- La société calcule la charge de travail global (exprimée en nombre de visites) à effectuer dans une année.
- La société fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

1.3.2 L'analyse marginale

Selon cette méthode, la société recrute les vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Ceci implique de connaître avec précision l'évolution du coût et du bénéfice. L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

1.3.3 La capacité du vendeur

La capacité du vendeur consiste à répartir les clients potentiels en classes, selon leurs activités et le niveau de leurs achats. Il faudrait ensuite estimer le nombre de visites nécessaires pour chaque client potentiel de chaque classe.

Enfin, il reste à estimer le nombre de visites qu'un vendeur peut réaliser chez les clients d'une classe donnée. On peut donc déterminer le nombre de représentants en appliquant la formule suivante :

$$\text{(Le nombre de vendeurs)} = \frac{\text{(Nombre de visites par période)} * \text{(Nombre de clients)}}{\text{(Nombre de visites que peut faire un représentant)}}$$

- Cette méthode est utilisée lorsque l'activité des vendeurs requiert un temps de travail relativement fixe.
- Pour aboutir à l'effectif nécessaire, il suffit de diviser l'objectif (en volume ou en valeur des ventes), par des ventes moyennes annuelles d'un vendeur.

1.4 L'évolution de chiffre d'affaires

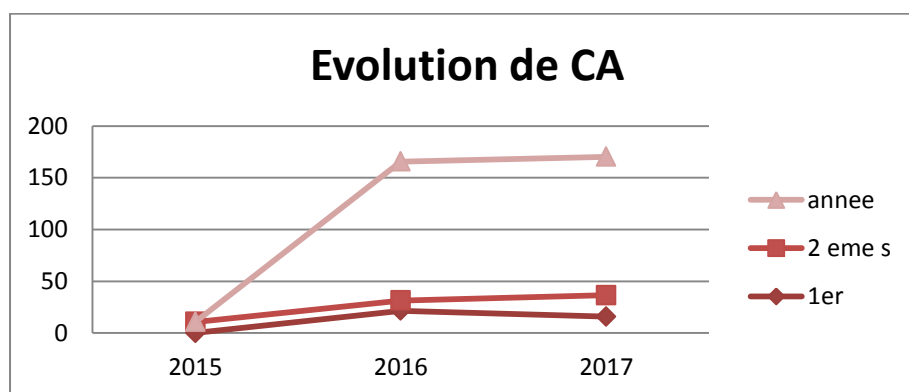
Pharma Invest est entrée en distribution en Juillet 2001. Le tableau suivant représentant l'évolution de chiffre d'affaires des 3 dernières années en KDA :

	1 ^{er} semestre	2 ^{eme} semestre	Année
2015	1896643	2100246	3996889
2016	2553600	2806902	5360501
2017	3251926	3922947	7174873

Tableau N°7 : Evolution de CA.

Source : document interne de la société.

Figure N°12 : la représentation d'évolution de chiffre d'affaires en KDA



Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

Tableau N°8 : Evolution de CA en pourcentages.

Evolution	1 ^{er} semestre	2 ^{eme} semestre	Année
2015	_____	10,73%	_____
2016	21,59%	9,92%	134,12%
2017	15,85%	20,63%	133,85 %

Evolution du chiffre d'affaire réalise en 1^{er} semestre de l'année 2016 est ont accroissement par apport au 2^{eme} semestre de l'année 2015 du 10,73% à 21,59%.

Evolution du chiffre d'affaire réalise en 2^{eme} semestre de l'année 2016 est ont diminution par rapport au 1^{er} semestre de même année du 21,59% à 9,92%.

Evolution du chiffre d'affaire réalise en 1^{er}semastre 2017 est ont accroissement par apport au 2^{eme} semestre de l'année 2016 du 9,92 % à 15,85.

Evolution du chiffre d'affaire réalise en 2^{eme} semestre 2017 est ont accroissement par apport au 1^{eme} semestre de même année du 20,63% à 15.85%.

En constat que l'évoluions du chiffre d'affaires de la société et en accroissement d'année a une autre, avec un taux de 133,85% pour l'année 2017 par apport à l'année 2016, et de 134.12% pour l'année 2016 par apport à 2015, et une évolution du 179,51% pour l'année 2017 par apport à l'année 2015.

1.5 L'évolution de portefeuille actif client

	Janvier	Juin	Décembre
2016	396	416	449
2017	458	494	544

Tableau N°9 : portefeuille actif des clients

Source : document interne de la société.

Evolution	Janvier	juin	Décembre
2016	/	5,05%	7,93%
2017	2,00%	7,86%	10,12%

Tableau N°10 : Evolution de portefeuille actif des clients

Source : document interne de la société.

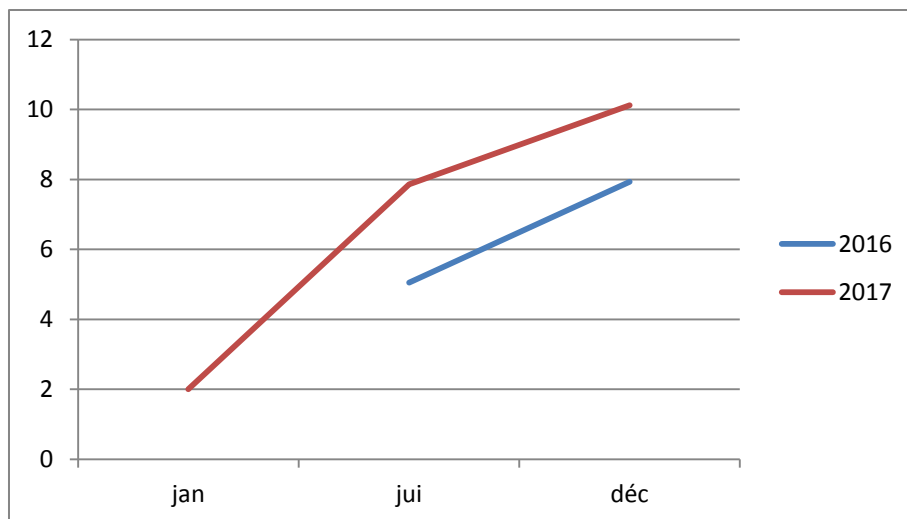


Figure N°13 : Evolution de portefeuille actif de clients.

L'évolution de portefeuille de client et en accroissement durant tous les années mais on remarque que pour janvier 2017 le nombre de client actif et faible par apport à l'année de 2016.

En remarque que l'évolution de portefeuille de client pour décembre 2017 a connu un accroissement de 10,12% par rapport à juin de mémé année qui et de 7,86%.

Bref historique de l'évolution du capital de Pharma Invest :

- Lors de la création de la société, le capital social initial était de 1 170 000 (117 actions de 10 000.00 DA chacune) réparti à égalité entre les 39 pharmaciens fondateurs de la société en 2001 (équivalent à trois actions par actionnaires).
- En 2002, la société procéda à une importante augmentation du capital qui l'a porté à 85 190 000.00 DA représentant 8519 actions de 10 000.00 DA chacune, réparties entre 188 actionnaires.
- De 2005 à 2008, des ventes d'actions entre actionnaires se sont traduites par la diminution du nombre des actionnaires de 188 à 180.
- En 2009, il a été procédé à une augmentation du capital par incorporation des réserves. La valeur d'action est passé de 10 000.00 DA à 20 000.00 DA et le capital à 170 380 000 .00 DA. (La valeur du capital a été doublée).
- En 2010 il ya eu ouverture du capitale, le nombre d'actions est passé de 8519 à 16519 générant un capital de 330 380 000.00, la valeur d'action étant de 20 000 .00 DA.
- En 2013, le nombre d'action a connu un rehaussement de 16 519 à 58 591 d'une valeur de 21 680.00 DA chacune.
- Aujourd'hui, le nombre d'actionnaires a encore augmenté à 400, de même pour le capital qui a connu une augmentation considérable de 1 270 252 880.00 DA.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, à savoir son historique, son domaine d'activité, l'évolution de son chiffre d'affaire, son effectif, et de service commerciale de lieu de notre stage. Pour analyse en suite à les outils de la fonction commerciale et de l'organisation de la force de vente de pharma Invest.

Section02 : L'organisation et la gestion de la force de vente à pharma Invest.

Cette section a pour objet d'étudier le système de distribution élaboré par Pharma Invest ainsi que l'organisation et la gestion de sa force de vente.

1. La politique de distribution a Pharma Invest

Dans sa politique de distribution, Pharma Invest s'est fixé l'objectif de « mettre à la disposition de ses clients les produits qu'ils désirent à l'endroit et au moment voulus ».

1.1 Les circuits de distribution de pharma Invest

Au sein de pharma Invest, il existe un type de circuit de distribution par lesquels s'effectue le transfert des médicaments : le circuit externe.

A. Le circuit externe

Pharma Invest écoule ses produits en externe à travers un circuit de distribution externe représenté comme suit :

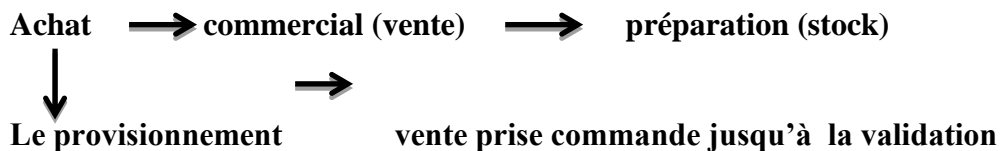


Figure N°14 : Représentation du circuit externe

En Algérie, on peut considérer la distribution des médicaments comme étant une distribution sélective du moment qu'on ne peut acquérir ces produits qu'en pharmacies, et la loi ne permet pas de choisir un autre circuit par lequel on veut distribuer ces produits.

B. Réception et livraison des produits de pharma Invest

En ce qui concerne la réception des produits de pharma Invest, l'opération se déroule comme suit :

Après réception des produits de différentes filiales, ils constitueront une gamme. Ces différents produits sont livrés en fonction de la commande de leurs clients, soit directement ou indirectement.

Les unités commerciales sont dotées de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé en matière de vente.

C. Les moyens et matériels de transports

Pharma Invest dispose de charcks et gerbeurs comme moyens de manutention et l'utilisation de chariots élévateurs. Les entrepôts régionaux sont alimentés en produits finis par camions et dont la prestation de transport est sous-traitée pour répondre aux exigences du marché.

2. La politique de communication de Pharma Invest

2.1 L'écoute active

Définition : l'écoute active est un acte implication active ayant pour objectif

- Mieux connaître son interlocuteur.
- Comprendre son message « émis ».
- Instaurer un climat de confiance.

Savoir écouter d'une façon active : comment montrer la capacité de porter attention à la communication de son interlocuteur ?

- L'écoute active repose sur l'empathie et l'acceptation.
- Se fonde sur la création d'un rapport positif
- Caractérisée par un climat où la personne d'en face se sent emphatiquement comprise et non jugée.

Pour devenir active, l'écoute doit être ouverte et disponible non pas seulement vers son interlocuteur mais vers soi-même :

- Ecouter ses propres réactions.
- Être conscient de la limite de ses points de vue.
- Accepter de ne pas savoir.
- Accepter la difficulté de ne pas comprendre.

Les moments clés de l'écoute active :

A. **Le temps d'écoute** : Afficher un silence positif pour recueillir les arguments et les informations de son interlocuteur, « être à l'écoute du verbal et du non verbal ».

B. **Le temps de questionnement** :

- clarification : comprendre le sens des mots « que voulez-vous dire par que signifie pour vous le terme
- investigation : Approfondir pour mieux comprendre le point de vue de l'interlocuteur, question ouverte, question de sondage.....

- C. **Le temps de reformulation** : c'est la seule preuve que vous avez activement écouté votre interlocuteur, elle consiste à reprendre ses propos « si j'ai bien compris, vous avez besoin de donc, vous voulez dire »

2.2 L'écoute profonde

- A. **Écoute Explicite** : « Le contenu du discours, les infos clés, les mots, les gestes, » écoute de ce qui est explicitement dit, le contenu, le choix des mots, le ton, l'articulation, (Verbal & non-verbal).
- B. **Écoute Empathique** : « Que ressent l'interlocuteur » écouter les émotions ressenties par l'autre (même lorsque ce dernier n'en est pas conscient).
- C. **Écoute du cadre de référence** : « Comment pense l'interlocuteur (valeurs & croyances) » écouter le système de pensée de l'interlocuteur, les valeurs et les croyances qui déterminent ses comportements et ses émotions, écouter la manière dont l'autre s'enferme tout seul à l'intérieur de l'espace problème (là où il n'y a pas de solution).
- D. **Écoute des échos systémiques** : « Ce que je ressens dans la relation, en échos avec le cas évoqué » écouter le transfert de l'énergie de l'autre dans la relation qu'il instaure, écouter au fond de lui-même et explorer ce que nous ressentons pendant que l'autre évoque son cas écouter avec son corps, ses émotions, ses pensées et la profondeur de ce que nous sommes nous rend disponible pour accorder notre attention à nous-même et l'autre.

3. Structure de la force de vente de Pharma Invest

La force de vente de Pharma Invest est essentiellement constituée de délégués médicaux, entourés de superviseurs et de chargés de vente, sous la tutelle d'un chef de service marketing et vente.

3.1 Les type de vendeurs de Pharma Invest

3.1.1 Le délégué médical

A. Définition

Le décret qualifie le délégué médical comme « toute personne possédant les qualifications requises et déclarées à cet effet, exécutant la publicité des produits pharmaceutiques auprès des praticiens et du personnel de la santé en vue de promouvoir la prescription ou la délivrance à des fins commercialisées ».

Dans le centre commercial de Pharma Invest, nous pouvons distinguer :
Le délégué : gère un secteur composé d'unités géographiques et administratives des pharmacies.

B. Le rôle du délégué médical

Le délégué médical a deux rôles :

- Un rôle commercial, qui consiste à promouvoir les produits pharmaceutiques (la vente indirecte du produit).
- Un rôle médical (l'information médicale), qui consiste à donner des informations sur le produit.

3.1.2 Le superviseur

A. Superviseur principal

Il y'a trois superviseurs commercial son rôle est de :

- Satisfaire clients.
- Vente et recouvrir et de récupérer les chèques.
- Vente-les produits de labo soit stratégique ou normal.
- Suivre le travail des opératrices.
- Mettre en œuvre un planning chaque mois.
- Vérifier l'arrivage les produits quota avec les produits stagnation.
- Segmentation des clients à partie le tableau de recouvrement.
- La coordination des achats et les bons de commande.

B. Superviseur commercial

Le rôle de superviseur commercial

- La réalisation des labos par CA.
- Les clients actifs.
- Nombre de commande.
- La réalisation de CA.
- Calculer la réalisation mensuelle de la part de chaque portefeuille.
- La collaboration avec l'administration.
- Etablissement l'escompte client.
- L'état avoir financier.
- Contact avec les nouveaux clients.
- Contacte avec service Invest transport et recouvrement.

C. L'opératrice -télévendeuse

Le rôle de l'opératrice -télévendeuse

- Une coordination avec les chauffeurs livreurs en cas d'un retard ou commande urgent.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

- Négocier les offres clients
- Négocier les commandes clients.
- Répondre à tous les appels entrants.
- Vérifier les produits de proche péremption.
- Saisir et suivre les réclamations en coordination avec le service de réclamation.
- Négocier les produits d'appels avec les responsables.
- Recouvrer les créances et suivre les chèques encaissables.
- Contacter le service de stock en cas besoin des informations.
- Coordination avec le service d'achat pour des informations sur le produit.
- Analyser les chiffres d'affaires globales de chaque client ainsi que leur détail de chaque laboratoire.
- L'impression et l'envoi des états clients, factures, avoir.
- Suivre l'objectif annuel et mensuel globale et détaillé de portefeuille client.
- Suivre le palier ristournes des clients actionnaires conventionnés.
- Suivre un laboratoire (CA, remise, disponibilité des produits.....).
- Avoir une veille sur la concurrence.
- Honorer les bons de commandes de délégué.
- Développer le portefeuille client et apporter des nouveaux clients à l'aide de l'équipe externe ou par mes clients fidèles.

3.1.3 Chargé bon de commande externe

Le rôle de chargé de bon de commande externe

- Imprimer les bons de commandes et distribuer aux opératrices.
- Vérifier si les bons de commandes ont été honorés.
- Imprimer les factures de bon de commande.
- Vérifier les factures imprimées (si il y'a une erreur elle informe l'opératrice).
- Enregistrer les factures dans un tableau qui contient la date, le client, montant de bon de commande, net financier, état, remarque.
- Contacter les achats si le produit non disponible.
- Classer les factures dans des boîtes d'archives selon le laboratoire.
- Envoyer les états selon les régions.
- Contacter les délégués et pointer les bons de commandes.
- Calculer le montant mensuel par rapport au chiffre d'affaire.

3.1.4 Le chef de vente

Il est chargé de :

- la préparation de la stratégie marketing ;
- la préparation des matériaux promotionnels ;
- l'utilisation des supports de communication ;
- la formation des délégués médicaux sur les produits et les concurrents.
- la définition des plans à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs ;
- la surveillance et la réalisation des objectifs prédéfinis ;
- le contrôle de la politique commerciale du réseau de vente ;
- la motivation des équipes de vente sur le terrain ;
- la négociation avec les clients importants ;
- la définition du plan de rémunération ;
- le contrôle de l'activité des délégués médicaux.

3.2 Les critères de structuration de la force de vente de Pharma Invest

La force de vente de pharma Invest est structurée selon les critères suivants :

3.2.1. Le critère géographique

Pharma Invest a réparti le territoire national on région est composée des délégués et superviseurs comme suit :

- 5 délégués.
- un superviseur principal.
- 3 superviseurs commerciaux (une équipe de nuit).
- 20 opérateurs et opératrices.

3.2.2. Le critère de structuration par type de client

A. la rentabilité des clients

Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage à l'entreprise qu'il ne coûte à attirer, convaincre et servir.

La figure N°15 présente un schéma d'analyse de rentabilité, Les clients apparaissent en colonne et les segments en ligne. On indique dans chaque case la rentabilité de la vente de chaque segment à chaque client. Ainsi, le client C1 est très rentable du fait qu'il augmente sont S1, S2 et S4. Le client C2 est plus contrasté : l'un des deux segments qu'il apporte est rentable, l'autre non. Le client C3, quant à lui, augmente en majorité des segments peu rentables. Comment procéder avec les clients C2 et C3 ? L'entreprise peut soit augmenter ses

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

vente, soit supprimer les produits de sa gamme, soit inciter les clients à acheter des produits rentables.

Les outils comptables de la méthode ABC (Activity-Based Costing) permettent de conduire l'analyse de rentabilité des clients. On évalue l'ensemble des revenus générés par le client et l'on déduit tous les coûts. On affecte les coûts directs, comme les coûts de fabrication et de distribution des produits et services, les coûts de traitement des appels téléphoniques du client, les coûts de visite au client, les cadeaux, etc. On affecte également les coûts indirects comme les coûts administratifs, les loyers, les fournitures, aux activités qui les utilisent.

Cette méthode calcule ainsi le « coût complet » de chaque client. Ce genre d'analyse est essentiel pour évaluer correctement la rentabilité des clients et répartir les efforts marketing de manière pertinente. La société doit consacrer à chaque segment de marché un niveau d'attention cohérent avec sa rentabilité.

		Clients			
		C1	C2	C3	
Les Segment	Chiffre d'affaire réalise (S1)	++		+	Très rentable
	Degrés de solvabilité (S2)	+	+	-	Rentable
	La gamme (S3)		-	-	Non rentable
	Achat régulièrement(S4)	+		-	Mitigé
		Très rentable	Mitigé	Non rentable	

Figure N°15 : Analyse de rentabilité clientèle/segment.

3.3. L'organisation des secteurs de Pharma Invest

3.3.1. La détermination de la taille de la force de vente

La détermination de la taille optimale de la force de vente ne se fait pas sur la base de quelque approche théorique spécifique. Les responsables de Pharma Invest ont estimé que le nombre de 5 délégués est un suffisant pour couvrir le territoire national, et capable de présenter l'ensemble de sa gamme de produits pharmaceutiques avec efficacité. Pour ce la elle doit recruter deux autre délégués pour s'approché plus du client.

3.3.2. La gestion du temps

Le délégué médical de Pharma Invest doit planifier systématiquement les diverses tâches accomplies sur une période déterminée. La planification de son temps lui permet

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

d'avoir une vue de l'ensemble des tâches à accomplir, afin d'éviter le stress lié à des tâches non planifiées.

Le délégué médical organise son espace de travail, met à jour le fichier pharmacies qui doit être le plus complet possible, et prépare son matériel de promotion pour ne pas perdre du temps.

Pour préparer plus efficacement ses visites, le délégué médical se charge :

- Avant chaque visite, de consulter le fichier client (pharmacies) de son secteur de travail pour répondre aux questions posées par la pharmacie au long de la visite précédente.
- Préparer son matériel promotionnel la veille de chaque visite.
- Selon le profil de chaque médecin et ses exigences en matière d'informations, il lui consacre un temps nécessaire afin de maintenir une bonne communication pendant la durée de la visite.

3.3.3. L'organisation des tournées

Chaque équipe doit suivre un plan de tournée préalablement organisé avec soin par le chef des ventes. Ce plan de tournées est mis à la disposition des délégués avant le début de chaque cycle, pour leur permettre de se mettre d'accord sur l'organisation des circuits de visites à effectuer et éviter les contraintes de dernière minute.

3.3.4. L'organisation des clients

Pour organiser sa clientèle, Pharma Invest tient un fichier clients (pharmacies) qui regroupe quelques informations générales concernant les pharmacies : nom, prénom, adresse, spécialité et importance, horaires propices pour être visité.

Ce fichier résume:

- Le rapport du délégué médical avec son pharmacie.
- Les objections relevées au long de la visite.
- Les engagements pour la prochaine visite.
- Le matériel promotionnel utilisé au long de la présentation.

3.4. La formation

Après le passage obligatoire par une procédure de recrutement rigoureuse, les candidats les plus compétents et les plus qualifiés sont accueillis au sein de l'équipe de vente de Pharma Invest.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

En plus des connaissances qu'ils ont acquises durant leurs études, les nouvelles recrues de Pharma Invest sont appelées à bénéficier d'une formation qui consolidera leurs acquis et comblera leur manque d'informations dans certains domaines.

3.4.1. Le contenu de la formation

Le programme de formation de la force de vente de Pharma Invest porte sur:

- Une initiation à l'historique de Pharma Invest, à ses valeurs clés, à ses objectifs, à sa politique commerciale, à son mode d'organisation, etc.
- Un enseignement sur les caractéristiques des médicaments de la gamme en question, leurs points forts et points faibles, leur mode d'utilisation, etc.
- Une initiation aux techniques de vente et de communication.
- Une formation sur les concurrents et les caractéristiques de leurs produits.
- Une éducation sur les prescripteurs, leurs localisations, leurs profils, leurs besoins en information, leurs spécialités, etc.
- Un enseignement sur la façon de répartir et de gérer le temps des visites.

3.4.2 Les modalités de la formation

En collaboration avec le service de formation de Pharma Invest, les médecins produits, les chefs de produits et les superviseurs assurent la formation des nouvelles recrues, et c'est à eux que revient la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre la procédure de formation qui se déroule en deux étapes, à savoir l'autoformation et le stage de formation.

A. Le stage de formation

La formation des nouveaux délégués médicaux comporte:

- ✓ Une formation marketing

Cette formation est assurée, à la fois, par les chefs de produits, les superviseurs, le training manager et le responsable de formation. Dans certains cas particuliers, Pharma Invest fait appel à des compétences extérieures. Les stagiaires vont être initiés aux techniques de vente et de communication.

B. La formation des superviseurs

Les superviseurs de Pharma Invest sont recrutés à partir de candidatures internes, d'où leurs acquis sur l'entreprise, ses produits, ses clients, ses concurrents, sa politique commerciale, ses techniques de vente et de communication.

Les superviseurs sont initiés, essentiellement à des notions de management :

- Le comportement à avoir face à son équipe de vente.
- Les méthodes d'encadrement et de gestion d'une équipe de vente.

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

- Les méthodes de motivation et de stimulation de son équipe.

Le service de formation de Pharma Invest se charge d'enseigner ces notions aux superviseurs. Dans le cas où la formation est faite par un spécialiste externe, le formateur joue le rôle de coordinateur. La formation des superviseurs de Pharma Invest peut se faire également à l'étranger.

3.4.3 Animation de la force de vente de Pharma Invest

Les résultats de Pharma Invest reposent en grande partie sur l'effort que ne cesse de produire les membres de ses équipes de vente. Chaque membre est impliqué à cent pour cent dans la réalisation des objectifs de Pharma Invest.

Afin de soutenir les délégués médicaux dans leurs activités, Pharma Invest anime et stimule sa force de vente en créant un climat favorable, encourager les échanges d'informations et d'idées, souder l'équipe, et motiver les délégués médicaux.

A. Créer un climat favorable

Dans un climat convivial, les délégués médicaux de Pharma Invest travaillent en étroite collaboration avec les superviseurs, sans qu'ils aient le sentiment d'être commandés, mais plutôt celui d'être soutenu et encadré.

B. La communication

Preuve d'une certaine liberté, les délégués médicaux de Pharma Invest peuvent à tout moment prendre l'initiative de s'adresser ou voir le directeur des ventes, ou n'importe quel membre de l'entreprise, sans être obligé de passer par leurs supérieurs direct. Ils sont en entière disposition les uns pour les autres.

C. Les réunions

C'est pendant les réunions régulières que se regroupent les délégués médicaux de Pharma Invest avec leurs supérieurs afin de faire le point sur la semaine écoulée, discuté des résultats obtenus et des actions effectuées ; et organiser ensemble le plan de travail pour la semaine prochaine.

Ces réunions hebdomadaires entre les délégués médicaux et leurs supérieur sont très importantes pour le bon déroulement des tournées, car ils participent à la mise au point du travail de chaque semaine.

Le directeur des ventes réunit les superviseurs pour faire le point sur les résultats du mois écoulé, voir le compte rendu de son écoulement et enfin, planifier les actions du mois suivant. Et deux fois par an, il réunit les délégués médicaux de la force de vente de Pharma Invest pour voir ou revoir les objectifs à réaliser et la stratégie à suivre pour atteindre ces objectifs.

4. Les techniques de fidélisation à Pharma Invest

Parmi les techniques de fidélisation à Pharma Invest :

4.1 Un espace client

Sur internet qui permet d'accéder à toutes les données et informations qui concernent les partenariats avec pharma Invest :

- Le Chiffre d'Affaire global enregistré avec pharma Invest
- Le chiffre d'affaire des 20 premiers laboratoires.
- les créances.
- les paiements.
- mesure de gérer vos réclamations.
- Suivi la convention tout en faisant des simulations pour que un aperçu sur ce que pourriez commander pour atteindre un palier X.
- Imprimer les factures précédentes en dupli cata,
- Consulter les factures et les produits qui s'y trouvent.
- Consulter les réclamations et les avoirs qui correspondent.
- Le plus important c'est **la commande en ligne** : c'est effectuer des commandes sans contacter les télévendeurs, dans cette rubrique l'accès au stock en toute transparence, trouvez les produits disponibles avec toutes les informations possibles (DCI, colisage, intervalle de péremption, les produits génériques disponibles, le suivi de la commande en temps réel...).
- Ainsi une application sur Androïde recelant tous les avantages technologiques mentionnés ci-dessous vous permettant d'assurer un suivi performant de tout le travail avec pharma Invest.

4.2 La facture électronique

Pharma Invest conventionnés avec 04 partenaires des développeurs des logiciels pour les pharmacies : EXPERPHARMA, INABEX, CIRTA, et EASYPHARMA.

Etant client Pharma Invest, les représentants des sociétés informatiques citées ci-dessous viennent vous installer un module qui s'appelle : Pharma Invest et cela toutes les factures pharma Invest seront importées automatiquement, ce qui vous permettra d'en finir avec la saisi qui vous bouffe plusieurs heures par jours.

- Pharma Invest offre la possibilité de devenir un adhérent c'est un actionnaire ou vous aurez la possibilité d'être un partenaire dans tous les biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise.

- Le bénéfice qu'enregistrera la société se partage entre les actionnaires sous forme de dividendes selon le nombre d'actions de chaque actionnaire.

4.3 La méthode SONCAS

Est un outil précieux pour booster vos ventes. Apprenez à connaître chaque client par cœur pour adapter votre argumentaire commercial et maximiser vos chances de conclure vos ventes. Posez les bonnes questions : quelles sont les motivations de mon prospect pour changer de produit ? Quel produit utilise-t-il actuellement ? Quel usage en fait-il ? Sachez également pratiquer l'écoute active en notant et reformulant les dires de votre prospect.

A. Sécurité

Le client recherche des garanties et le risque zéro. Il faut lui avancer des arguments lui garantissant que son achat est sûr. Rassurez vos clients avec des termes comme : Garantie, fiable, pérenne, label, certification, preuve, etc.

B. Orgueil

Un prospect orgueilleux a besoin de se sentir privilégié, « au-dessus » et qu'il accède à des produits ou services que tout le monde ne peut pas s'offrir. Il fait attention à la marque de ce qu'il consomme et cherche à en tirer de la fierté.

Privilège, unique, standing, rare, notoriété,

C. Nouveauté

La nouveauté est un vecteur commercial essentiel : il réveille l'envie de changement du client et pique sa curiosité. Vos prospects veulent se sentir précurseurs.

Mode, innovation, création, exclusivité, toujours des nouveautés, facture électronique, Espace client, Application sur Androïde,

D. Conforte

Les prospects ayant ce profil recherchent avant tout un bon rapport qualité/prix du produit ou service ; ils veulent faire une bonne affaire. Attention, l'argent peut être à la fois un frein (prix trop élevé) ou une motivation d'achat (offre intéressante, promotion).

Economie, compétitif, bonne affaire, soldes, rentable,

E. Argent

Les prospects ayant ce profil recherchent avant tout un bon rapport qualité/prix du produit ou service ; ils veulent faire une bonne affaire. Attention, l'argent peut être à la fois un frein (prix trop élevé) ou une motivation d'achat (offre intéressante, promotion).

Economie, compétitif, bonne affaire, soldes, rentable, Remises, Ristournes, Escomptes, Bénéfices, Frais

Chapitre III : présentation de la société Pharma Invest et sa force de vente

F. Sympathie

La sympathie du vendeur peut être un facteur déterminant dans la vente. Une attitude ouverte, dynamique, à l'écoute rendent votre client plus enclin à s'intéresser à votre offre commerciale. Vous aurez donc plus de chances de conclure la vente.

La sympathie du client peut également être dirigée vers le produit ou service proposé.

Conclusion du chapitre III

Dans ce chapitre, il s'agissait de montrer l'importance du diagnostic de la fonction commerciale au sein de la société Pharma Invest. A ce titre, nous avons montré la nécessité d'une telle action pour cette société pharmaceutique car le domaine est fortement concurrentiel. Il a fallu montrer l'importance du diagnostic commercial dans un tel cadre puis nous nous sommes penchés sur la force de vente, support de la fonction commerciale. En effet, la force de vente est en contact avec les clients et les prospects, aussi bien en interne qu'en externe. D'elle dépend donc grandement la satisfaction des clients et par conséquent, le chiffre d'affaires. Suite à l'étude de la force de vente, nous nous sommes appesantis sur un modèle de mise en œuvre de diagnostic commercial.

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

Dans ce chapitre nous allons mettre en application l'ensemble des informations retenues dans la partie théorique. La première section porte sur l'amélioration de la gestion de clientèle de la société pharma Invest. Dans la deuxième section, nous allons procéder à une étude de la démarche du diagnostic commercial et la mise en œuvre de cette société.

Section I : Amélioration de la gestion de clientèle

1. Solutions proposées

1.1 les journées de visite

Pour faire découvrir la compagnie aux prospects, l'organisation d'une journée de visite semble appropriée. Ceci dans le but d'augmenter le taux de réalisation prospects. En effet, les clients potentiels peuvent y découvrir les contrats et surtout les garanties complètes que peut leur offrir la société. Lors de ces journées, le directeur de vente ferait un point sur chaque contrat à l'aide d'un diaporama en insistant sur les objectifs qui sont la branche dans lesquelles la société connaît le plus de succès au regard des chiffres dont nous disposons. Ensuite, chaque vendeur (Délégué commercial) pourrait répondre aux questions des prospects et même mettre en place un planning de rendez-vous avec ceux-ci. Il faudrait veiller à ce que ces journées attirent suffisamment de monde. Pour y arriver, il faudrait à chaque fois sensibiliser les clients et prospects sur leur organisation.

1.2 Offre de bienvenue

Tout nouveau client aura droit à une réduction sur contrat. De plus, afin que les prospects soient encore plus motivés à souscrire, un jeu peut être organisé par tirage au sort l'un des prospects. La participation au jeu sera conditionnée par la souscription à un contrat d'un an au cas où le client souscrirait à un contrat dont la durée serait inférieure à un an. A l'issue du tirage au sort, le gagnant bénéficiera des cadeaux.

1.3 Formation des commerciaux à la conclusion de la vente

Sa mise en place permettrait d'améliorer les facultés des commerciaux à conclure des contrats. Il est vrai qu'ils reçoivent déjà une formation mais le taux de croissance de la société montre bien que les affaires nouvelles ne sont pas suffisantes. En outre, un vendeur à l'issue duquel l'on primerait le meilleur commercial à la fin de chaque mois pourrait être organisé. Il est à noter que le meilleur commercial devra au moins atteindre un minimum de chiffre d'affaires mensuel. Cela permettrait de motiver l'équipe de vente. Il faudrait que ladite motivation soit suffisamment valorisante pour que tout commercial souhaite gagner. Il pourrait notamment s'agir d'un voyage, de la remise d'un diplôme d'honneur par une haute autorité de la société.

1.4 Relance téléphonique suivie

Il s'agirait ici d'envoyer une lettre de publipostage aux prospects. Avec cette lettre, il serait judicieux de proposer une offre promotionnelle. Ensuite, il faudrait effectuer une relance téléphonique et nouer avec le client une relation.

2. Analyse des différentes solutions

L'on a ci-après des solutions qui permettront à la société d'améliorer sa situation. Ces solutions comportent des avantages et des inconvénients qu'il faudrait étudier au préalable avant que le choix ne porte sur l'une ou l'autre. Les résultats attendus, qui constituent les objectifs à atteindre sont définis. Sur le long terme, la société pourra calculer les écarts en se basant sur les réalisations.

2.1 Avantages et inconvénients des différentes préconisations

Le tableau suivant résume les avantages et inconvénients que présentent les différentes solutions que nous envisageons afin que le public soit mieux renseigné sur la société et que les prospects soient plus motivés à souscrire :

Tableau N° 11: Avantages et inconvénients des solutions préconisées

Solutions	Avantages	Inconvénients
Organisation de journées de visite	<ul style="list-style-type: none">- Réunion de nombreux prospects en un seul lieu et au même moment ;- Possibilité d'attirer un grand nombre de nouveaux clients.	<ul style="list-style-type: none">- Coût élevé ;- Organisation complexe.
Offre de bienvenue	<ul style="list-style-type: none">- Une réduction sur contrat et un petit cadeau lié à la nouvelle souscription peuvent faire toute la différence ;- L'entreprise aura plus de contrats d'un an et des rentrées d'argent provenant des sommes	<ul style="list-style-type: none">- Coût élevé ;- Risque que le taux de participation soit bas.

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

	payées par les autres clients afin de participer au jeu.	
Formation de l'équipe à la conclusion de la vente	Les commerciaux sauront mieux aborder les prospects.	- Coût élevé - Possibilité que les commerciaux ne perçoivent pas l'intérêt de cette formation de plus.
Relance téléphonique suivie	- Fidélisation ; - Estime portée aux clients.	- Réalisation longue - Risque que les prospects soient agacés.

2.2 Suivi des réalisations

Une fois que les différentes solutions auront été mises en œuvre, il faudra mesurer les écarts en fonction des résultats attendus et de ceux effectivement réalisés suite à l'adoption de ces solutions. Cela se fera dans un tableau qui se présentera comme suit :

Tableau N°12 : Suivi des réalisations

Solutions	Indicateurs de suivi	Prévisions	Réalisations	Ecart
Organisation de journées	Taux de croissance du chiffre d'affaires par région			
Offre de bienvenue	Taux de croissance du chiffre d'affaires de la compagnie			
Formation de l'équipe à la conclusion de la vente	Taux de croissance du chiffre d'affaires par commercial			
Relance téléphonique suivie	Taux de souscription			

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

Les indicateurs se calculeront comme suit :

- taux de croissance du chiffre d'affaires par région = (chiffre d'affaires de la région pour le mois N - chiffre d'affaires de la région pour le mois N-1) / chiffre d'affaires de la région pour le mois N ;

- taux de croissance du chiffre d'affaires de la compagnie = (chiffre d'affaires de la compagnie pour le mois N - chiffre d'affaires de la compagnie pour le mois N-1) / chiffre d'affaires de la compagnie pour le mois N ;

- taux de croissance du chiffre d'affaires par commercial = (chiffre d'affaires par commercial pour le mois N - chiffre d'affaires par commercial pour le mois N-1) / chiffre d'affaires par commercial pour le mois N ;

- taux de souscription = nombre de prospects ayant souscrit / nombre de prospects contactés.

3. Evaluation par rapport à la concurrence

Les compagnies d'assurances ont des spécificités qui font qu'elles ont de manière générale des forces et des faiblesses qui leur sont propres. Pour les connaître elles doivent connaître leurs facteurs clés de succès. Pour ce faire, elles peuvent lister un certain nombre d'éléments qui, sur des bases objectives, se révèlent être la clé de leur réussite réelle ou éventuelle.

Afin de répondre à cette préoccupation et d'évaluer sa position concurrentielle, l'entreprise peut se servir d'un tableau retraçant les facteurs clés de son secteur d'activité. Ainsi, elle attribuera d'abord une note à chaque facteur, aussi bien à son entreprise qu'à ses concurrents les plus menaçants. Il s'agira ensuite d'additionner ces notes pour chacun des protagonistes puis de tirer les conclusions qui s'imposent. L'on a ci-après un tableau retraçant des exemples de facteurs clés de succès :

Tableau N°13 : Les facteurs clés de réussite de l'entreprise et de la concurrence

Facteurs clés de réussite	la société	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Rotation				
Relation commerciale				
Compétences techniques				
Approche de la clientèle				
Disponibilité des produits quota				

Service réclamation				
---------------------	--	--	--	--

Source : document interne de la société Pharma Invest.

Une telle analyse aidera la société à comprendre comment améliorer sa position par rapport à chacun de ses concurrents. Les notes faibles indiquent quels volets de l'exploitation devraient être gérés plus efficacement de façon à améliorer la position concurrentielle de la société.

4. Présentation synthétique des axes à approfondir

La société commerciale doit savoir exactement sur quels produits mettre l'accent mais également quels produits jouent le rôle de support. Il est question ici d'avoir une check-list qui permettra de trouver les informations dont on aura besoin pour effectuer le diagnostic. Il faut aussi analyser l'activité de l'entreprise, ses produits et cerner l'organisation commerciale.

4.1 Exemple de check List pour la recherche des informations

La société doit pouvoir se situer sur son marché. Pour ce faire, elle devrait tenir à jour une check-list lui permettant à tout moment de savoir sur quels points elle devrait centrer ses efforts. Il s'agit là d'actions stratégiques qui s'appuient sur un certain nombre d'axes stratégiques : politique marketing, marketing opérationnel, offre, analyse du marché, politique commerciale et structure de l'organisation commerciale. Le tableau ci-après les retrace :

Tableau N°14 : Les principaux axes de la stratégie commerciale

Axes stratégiques	Stratégies
Politique marketing	<ul style="list-style-type: none"> - évolution de l'environnement économique et commercial ; - politique de prix pratiqués par l'entreprise ; - système de distribution des produits ; - système d'information marketing ; - effort de développement de nouveaux produits ; - relations marketing/recherche/production.
Marketing opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration des différentes gammes de produits ; - manière de calculer les prix de vente ; - utilisations de panels, statistiques ; - veille technologique et commerciale ; - conception et évaluation de la publicité et de la communication ;

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

	- prix moyen de l'unité vendue et la marge par produit.
Axe de développement prioritaire en termes d'offre	- positionnement de l'entreprise en terme de spécialisation ; - ciblage de la clientèle à développer, fidéliser ou à conquérir ; - plan d'action.
Analyse du marché	- étude documentaire du marché - analyse de la concurrence: directe et indirecte - position sur le marché (part de marché estimée, avantages compétitifs) - segmentation de la clientèle
Étude de la politique commerciale	- étude d'image et enquête de satisfaction clientèle ; - analyse de l'offre de l'entreprise ; - positionnement commercial : cohérence entre les moyens disponibles, le savoir-faire et les attentes du marché ; - compétitivité : étude des prix pratiqués, des conditions générales de ventes, de la présentation des offre ; - analyse des ventes par client, produit, activité, région ; - étude des actions commerciales déjà menées.
Étude de la structure et de l'organisation commerciale	- organisation du service commercial : historique, organisation actuelle, rôle et mode de fonctionnement des acteurs de la vente ; - actions commerciales déjà réalisées: nature et résultats ; - expertise des outils de vente et documents de communication ; - étude des moyens de prospection et du fichier clients existant.
Autres	- pourcentage de budget publicitaire ; - pourcentage de litiges ; - variations saisonnières ; - connaissance des besoins du marché.

4.2 Organisation commerciale L'accent est mis ici sur:

- l'existence d'un plan marketing défini et appliqué ;
- la connaissance des marchés et des outils utilisés ;
- l'organisation des ventes et moyens d'animation ;

- les exportations (niveau stratégique, organisation, réseaux utilisés...)
- la situation actuelle : connaissance de la profession, des parts de marchés, de la concurrence, de l'évolution des produits.

4.3 Quelques cas concrets de solutions marketing

Il s'agit de présenter un exemple de rapport marketing et commercial puis nous proposerons un exemple de synthèse pour un business plan. Nous terminerons par les mesures d'amélioration de la performance financière dans le domaine commercial.

A. Rapport marketing et commercial Ce rapport présente tous les éléments ayant trait à l'activité commerciale qu'il faudrait étudier pour qu'elle progresse sur son marché. Les tableaux suivants donnent une présentation de ce rapport :

Tableau N°15 : Evolution du chiffre d'affaires hors taxe (CA HT)

Exercices					
CA HT					

Une fois ce tableau présenté, on doit tout d'abord voir si les chiffres d'affaires obtenus sont stables d'un exercice à l'autre, ensuite se demander vers quelle (s) catégorie(s) s'opèrent principalement les transferts sources d'instabilité. L'on pourra enfin faire des prévisions dans les différentes catégories.

Tableau N°16 : Clients les plus importants

La société	Client 1	Client 2	Client 3	Totale
Part dans le chiffre d'affaires				

Il s'agit ici, lorsque c'est le cas, de lister les clients de La société permettant de réaliser au moins 80% du chiffre d'affaires de La société. Ces clients jouent un rôle majeur dans la compagnie car ils la font vivre.

Tableau N° 17 : Niveau de compétences des vendeurs

Niveau	Aucun	Délégué médicale	Superviseur	Operateur
Chiffre d'affaires				

Ce tableau permet de mettre en relation la compétence du vendeur et le chiffre d'affaires qu'il apporte à la société.

Tableau N° 18:Facteurs de commercialisation

N° d'ordre	Critère
	conception technique
	créativité, effet de mode
	qualité, fiabilité, robustesse
	service après-vente et autres aspects rattachés à la notion de service
	étendue de la gamme de produits
	Autres

En fonction du classement de ces critères, les priorités sont déterminées pour la commercialisation du produit. Une fois que ces tableaux ont été présentés, la société doit déterminer sa position commerciale en étudiant les facteurs suivants :

- le nombre de vendeurs, le statut de la force de vente et la variation des rémunérations ;
- le pourcentage des ventes du plus gros client ;
- les ventes ;
- l'importance annuelle des remises ;
- les conditions de règlement des clients ;
- le pourcentage des litiges et origine.

B. Exemple de synthèse pour un business plan

Le business plan établi à la suite du diagnostic commercial se présente globalement par rubriques comme suit:

- synthèse des forces et des faiblesses de la société.

-description des projets (action, plan marketing, produits, cibles...).

C. Mesures d'amélioration de la performance dans le domaine commercial

Il ne suffit pas de faire un diagnostic commercial et un business plan pour reposter l'activité de la société. Encore faudrait-il en voir l'impact notamment au niveau de la performance financière. La société doit donc déterminer des ratios dont elle devra suivre l'évolution en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés suite à l'établissement de son business plan. A titre d'exemple, l'on peut avoir les ratios suivants :

- performance commerciale (mesure l'efficacité du personnel) = Chiffre d'affaires moyen par vendeur. Plus le ratio est élevé, plus les vendeurs sont performants ;
- rentabilité commerciale = Marge commerciale / Chiffre d'affaires.

Section II : La démarche du diagnostic commercial et de mise en œuvre

Les différents modèles qui existent présentent chacun des avantages et des inconvénients. Nous en construirons un en empruntant des éléments à chacun de ces modèles.

1. Analyse de l'environnement

La société doit analyser les variables-clés de son macro- environnement, et celles de son microenvironnement.

1.1 La matrice PESTEL

Pour savoir quelle stratégie adopter en fonctions des objectifs qu'elle vise, il faudrait au préalable que la société soit en mesure de déterminer les externalités qu'elle subit. Le macro-environnement désigne l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité. La société subit le macro-environnement : elle ne peut pas l'influencer. Pour l'appréhender l'on peut se servir de l'analyse PEST des influences environnementales. Notre étude s'est déroulée dans le cadre d'une SPA Pharma Invest. A cet effet, nous aurons : -les politiques légales : lois N° 12/99 relative à l'art pharmaceutique¹(annexe N° 2), politique fiscale, droit du travail ; -les facteurs économiques : cycle économique, évolution du PIB, pressions inflationnistes, taux de chômage, revenu des ménages ; -l'évolution Socioculturelle : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changement de mode de vie, attitudes par rapport au travail et aux loisirs, niveau d'éducation ; -la dimension technologique : dépenses publiques en recherche et développement, investissements privés et publics sur la technologie, nouveaux logiciels de traitement de données, obsolescence de l'outil informatique.

¹ <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/fr/rw/rw005fr.pdf>

2. Analyse économique

2.1 Le Business Model CANVAS : est un outil pour dresser un état des lieux du modèle économique d'une société. Pour un projet de création de la société, il est parfaitement adapté puisque c'est le bon moment pour analyser le potentiel de votre modèle économique.

On peut aussi l'utiliser pour un projet de lancement d'un nouveau produit et/ou service dans votre organisation.

Il existe plusieurs Business model CANVAS mais nous allons nous focaliser sur celui d'Alexander Osterwalder qui est le plus complet. Alexander Osterwalder est un chercheur et un entrepreneur suisse. Son business model CANVAS comprend neuf (9) composantes :

1. **Proposition de valeur** : Qu'est-ce que une entreprise qui apporter ou clients ? A quel besoin et/ou problème de l'entreprise/le projet va répondre ? Quelle est la valeur ajoutée ? Quels sont les points forts par rapport à la concurrence : facteurs qualitatifs comme le caractère innovant, la rapidité de livraison ou des prix compétitifs ? Quelle association de produit et/ou service proposé pour chaque segment de clientèle visé ?

2. **Segmentation clients** : pour chaque produit et/ou service, quel sont le ou les segments de clientèle visés ?

3. **Canaux de distribution** : où le produit/service sera-t-il vendu ? Sur internet ? Dans des magasins physiques, dans des salons professionnels ? Les canaux de distribution peuvent être directs, tels que la vente sur internet ou indirects tels la vente à des clients.

4. **Relations client** : Comment communiquer auprès des clients potentiels ou actuels ? Par de la publicité sur internet, par un blog, par des actions de présentations avant-vente chez les clients, par des campagnes de démarchage téléphonique, etc. ? les relations clients sont-elles personnalisées ou automatisées ?

5. **Sources de revenus** : les revenus peuvent être issus de ventes directes en « one shoot », d'abonnements récurrents, par la location, par l'octroi d'une licence, etc. ...

6. **Ressources clé** : Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au lancement de projet.

7. **Partenaires clés** : les besoins de prestataires externes pour promouvoir votre produit/service, pour compléter votre offre de service, etc ... ?

8. **Activités principales** : que fait-il mettre en place pour que le modèle économique fonctionne ? Quelles sont la ou les activités clé? Par exemple, la chaîne logistique, le développement logiciel ...

9. **Structure des coûts** : quels sont les différents types de coûts pour le projet? Coûts fixes, coûts variables, économie d'échelle, ...

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

Le tableau suivant explique l'analyse de l'économie de Pharma Invest, une étude qui importe sur l'impotence de service commercial pour l'amélioration de son portefeuille clients.

Tableau N° 19: Business model CANVAS de Pharma Invest.

Source : Document de Pharma Invest.

Partenaires clés	Activités principales	Offre (proposition de valeur)	Relation client	Segmentation clientèle
Laboratoires national Les importateurs Les entreprises de technique d'information	Achat Vente Distribution	Les remises Les packs Gamme satisfaisante Disponibilité des ruptures Mégabonus	Bon relationnel Programme de fidélité Association	Pharmaciens actionnaires : Conventionnés Non conventionnés Pharmaciens non actionnaires : Conventionnés Non conventionnés.
	Ressources clés Capital social Salariés Local Matériels Réseau de distribution		Canaux de distribution Télévendeur Délégués commerciaux Espace client	
Structure des coûts Salaires Les impôts Marchandises		Sources de revenus Les ventes Les ristournes annuelles Les actions		

Coût de transport	
Participation aux événements (les salons...etc)	
Frais d'emballage	
Consommable bureautiques	
Consommable informatique	
Amortissement	
Le loyer	

3. Analyse des opportunités

3.1 Matrice SOWT

Les éléments abordés dans les chapitres chapitre précédant et l'observation, nous ont permis de repérer les forces, points d'amélioration, opportunités et menaces, composantes du modèle SWOT que nous avons présenté théoriquement dans le chapitre I. En voici de ce qu'il est de son application pratique au SPA PHARMA INVEST :

Notant que chaque force est notée Fn, chaque faiblesse est notée fn, l'opportunité On et la menace Mn.

A. Force

F1 : Une gamme très riche englobant pratiquement tous les produits homologués en Algérie, soit 90% des produits qui sont commercialisés en niveau national sont disponibles à Pharma Invest avec à peu près de 2500 produits ce qui vous permet de disposer d'une disponibilité impeccable et de satisfaire votre clientèle.

F2 : Dix-sept années d'expérience dans le domaine de distribution et de la commercialisation des produits pharmaceutique, elle a été première groupement des pharmaciennes en Algérie.

F3 : Les efforts en matière de formation des cadres (développement des compétences techniques et managérial).

F4 : Forte croissance, et profits élevés, ce qui lui confère une stabilité financière grâce à un système de gestion des ventes par objectifs (augmentation des ventes de 10% chaque année), avec des objectifs journalier fixés pour les opérateurs et opératrices.

F5 : Deux équipes commerciales qui permettra de passer des commandes tout au long des 13heures, une équipe d'opératrices de 08 :30 jusqu'à 17 :00, et une équipe d'opérateurs de 16 :30 jusqu'à 21 :00.

F6 : Logistique qui permet de recevoir des commandes dans les meilleurs délais de livraison, recevez les commandes dans des plages horaires fixes.

F7 : Offre des unités gratuits pour les clients qui permettent de le recevoir sous forme des boîtes, convertir c'est UG sous forme remises sur factures, faire des offres spéciales de méga remise, en bénéficiant des méga remises et en faisant un avoir financier/ parfois on fait des offres méga bonus dans des laboratoires spécifiques et une convention annuelle permet de bénéficier des ristournes annuelles selon les efforts qui vont positionner votre chiffre d'affaire dans l'un de ses paliers.

F8 : Le traitement de la réclamation se fait dans des délais très réduits qui ne dépassent pas généralement les 48 heures.

B. Faiblesses

f1 : La quantité des produits quota est limitée par laboratoires, des produits à déstocke élevé et des produit à date proche qui sont obligatoire à pharma invest à découpe pour les clients chaque jour.

f2 : Parts de marche faible 3% par rapport à son expérience.

f3 : Manque d'information et de suivi des vendeurs.

f4 : Rupture de stock chez les pharmaciens.

C. Opportunités

O1 : Les multiples actionnaires permettant des innovations prometteuses dans les années à venir, ces actionnaires sont également un moyen en d'assurer de manière privilégié une veille permanente dans un secteur qui évolue très rapidement.

O2 : L'évolution du niveau d'instruction de la population, ce qui a conduit au changement des habitudes de consommation (du traitement par les plantes à la consommation des médicaments).

O3 : Un espace client sur internet qui permet d'accéder à toutes les données et informations qui concernent partenariat avec pharma Invest, le chiffre d'affaire global que enregistré avec pharma Invest.

O4 : La commande en ligne effectuer des commandes sans contacter les télévendeurs, dans cette rubrique l'accès à notre stock en toute transparence, trouvez les produits disponibles avec toutes les informations possibles (colisage, intervalle de péremption, les produits génériques disponibles et le suivi de la commande en temps réel....).

O5 : Adaptation d'une nouvelle technologie en 2015 logicielle SAP business.

D. Menaces

M 1 : Réglementation très stricte par le ministère de la santé, lois sur l'importation des produits pharmaceutique.

M2 : Forte concurrence dans l'importation et distribution des produits pharmaceutiques.

M3 : Lois pour les sociétés qui en plus de cinq ans de distribution des produits pharmaceutiques, de lancés la production des produits génériques.

M4 : La cohérence entre l'organigramme (manque chef de vente, présence en deux poste, ...).

L'analyse menée avec le modèle SWOT ne doit pas se résumer à la classification des éléments en quatre catégories (forces, faiblesses, opportunités, menaces), elle doit aussi donner lieu à une synthèse permettant d'identifier la problématique de notre étude.

Afin de mieux applique l'analyse à la matrice SWOT, nous avons pris un nombre égal de variables (03) pour chaque catégorie de la matrice.

	F1	F2	F3	f1	f2	f3	Total
O1	+	0	+	-	-	0	0
O2	+	+	0	-	0	0	+1
O3	+	+	+	0	-	-	+1
M1	+	-	0	0	0	-	-2
M2	0	+	+	-	-	0	-1
M3	-	-	+	0	0	0	-2
Total	+3	+1	+4	-3	-3	-2	

Tableau N°20 : matrice SWOT de Pharma Invest.

On voit sur la dernière ligne en bas du tableau se hiérarchiser les forces et les faiblesses, dans notre cas F3 est la plus grande avec (+4) : les deux équipe jouit un rôle privilégié de par sa bonne communication, permet de saisir toutes les opportunités et combattre deux menaces dont une importante « la concurrence », puisque la qualité de communication est un élément primordiale lors de vente ou de la prospection et même lors de la substitution. Viennent ensuite les forces F1 et F2. Cela signifie que : F1 pourra s'exercer sur tous les opportunités, et de combattre une menace (M1) et de affaibli une seule menace, et la F2 permet de saisir deux opportunité, et combattre une menace (M2).

Chapitre IV : Diagnostic de la fonction commerciale de la société Pharma Invest

La plus grande faiblesse et de f1 et f2 : manque d'information et de suivi. Suivi des produits quota. En engageant un nombre importants de délégués, pour renforcer la communication, et pour les produits quota de avoir plus pour chaque client pour empêcher d'aller vers les concurrents.

Le déroulement de l'enquête s'est passé dans des conditions favorables, l'ensemble de la population interrogée était d'une coopération exemplaire.

L'analyse des résultats nous a permis de dégager les éléments essentiels qui nous ont servi à mettre en relief des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces du Pharma Invest. Le diagnostic découle des informations résumées dans cette matrice, ici il consiste principalement à essayer de rentrer dans le catalogue de prescription les clients qui ne semblent pas les objectifs de la société ensuite présentés en termes chiffrés, et de parts de marché à atteindre elle commence par la segmentation du marché.

Conclusion du chapitre IV

Arrivé à terme de ce chapitre nous avons débouché sur un constat d'une très grande impotence, qui est le grand intérêt à avoir un diagnostic commercial, adaptée et innovante dans chaque société intervenant dans le domaine de distribution des produits pharmaceutique, car il semble impossible d'appliquer un modèle à ce marché très spécifique.

Pour cela, Il faudrait par conséquent que la société renforce les facteurs qui font son succès tout en mettant en œuvre des stratégies qui lui permettraient d'améliorer sa situation.

Conclusion générale

Le secteur pharmaceutique n'est pas un secteur d'activité comme les autres, elle se distingue par la nature spécifique de son produit. En effet, étant étroitement lié à la santé et à la qualité de vie de l'homme, le médicament soulève des questions éthiques et collective cruciales.

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer l'impotence de diagnostic commercial sur une société pharmaceutique. Ce qui nous a menés à déterminer les compositions du diagnostic de la fonction commerciale ainsi sa force de vente.

Dans ce cadre, nous précisons que le diagnostic commercial n'évolue que si la fonction commerciale mène à bien son rôle dans une perspective d'atteinte des objectifs précis en adaptant les besoins internes à l'offre externe.

Aujourd'hui, la vente commerciale est devenu comme un moyen de communication le plus efficace et performante lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits et services vendus et donc l'amener à acheter. Donc l'importance du diagnostic commercial apparait dans les éléments suivent : la force de vente et la relation durable des clients. En somme, notre étude qui portée sur diagnostic commercial et de prospective de développement de Pharma Invest nous permis de mieux cerner le management de cette dernière. En effet, Pharma Invest su positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cadre dans la société évoluant dans le secteur pharmaceutique.

Au terme de notre travail nous avons pu valider notre hypothèses dans le sens au :

- **Pharma Invest améliore sa position sur le marché, à travers l'amélioration de la politique de communication et l'amélioration des performances de la force de vente.**
- **La bonne gestion de prospect aide à l'amélioration et le développement de la clientèle.**

Pour que la SPA Pharma Invest améliore sa position sur le marché, nous avons a priori évoqué l'amélioration de la politique de communication et l'amélioration des performances de la force de vente. Notre objectif était de déterminer « l'état de santé » des sociétés pharmaceutique afin de proposer des actions qui siéront à leur situation.

Le travail que nous avons mené nous a permis de confirmer qu'une société pharmaceutique, en l'occurrence la SPA Pharma Invest, peut améliorer sa situation sur le marché par une bonne politique de communication. En effet, notre étude a révélé que les clients de la SPA Pharma Invest seraient prêts à souscrire encore plus s'ils étaient mieux

informés. La SPA Pharma Invest n'exploite pas suffisamment cette potentialité. Nous avons ainsi proposé entre autres l'instauration des journées de visite. Il faudrait conjuguer l'information à l'amélioration du service après-vente. Si les commerciaux étaient plus performants, le chiffre d'affaires de la société augmenterait également. Afin de leur donner une arme leur permettant de gérer leurs rendez-vous, leurs encaissements et les relances à effectuer, nous avons implémenté une étude la matrice SWOT qui a permis de faire un rapport sur les forces et les faiblesses de la société.

A l'issue de notre étude, nous estimons que ce modeste travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un tel thème d'actualité. C'est le prélude à d'autres recherches encore plus approfondies. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus ou moins atteint les objectifs fixés ; et que notre étude fera appel à d'autres recherches ultérieures.

Bibliographique

Bibliographiques

Ouvrages

- Alain OLLIVIER, Claude HURTELOUP, « Le marketing du médicament en question(s) », Vuibert, France, 2009.
- Bruno BACHY, Christine HARACHE, « tout la fonction Management », DUNOD, France, 2010.
- C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2eme Edition, DUNOD, Paris, 2000.
- Jean-Marc LEHU, « l'encyclopédie du Marketing commentée et illustrée », Eyrolles Edition, 2004-2012,
- Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », nouvelle édition, Edition d'organisation, 2003.
- Jean, pierre HELFER, Jacques ORSONI, J-L. N, « Marketing », 10^e Edition, 2007, Paris.
- LENDREVIE- LEVY- LINDON, « MERCATOR », théorie et pratique du marketing, 8e édition.
- Manuel LANGE, Jean- Michal MOUTOT, « mesurer la performance de la fonction commerciale », Groupe Eyrolles, 2008
- Marc BENOUN, « Marketing savoir et savoir-faire », 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991.
- Marie-Paule SERRE, Déborah WALLET-WODKA, « Marketing des produits de santé » 2e Edition, DUNOD, 2014.
- Philip KOTER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, « Marketing mangement », 15^e Edition, 2015.
- Philip KOTLER, kevin KELLER, Delphine MANCEAU, Bernard BUBOIS, « marketing management », 13e Edition.
- Yves CHIROUZE, « Le marketing, études et stratégies », édition, Ellipses, Paris, 2003.

Mémoires

- MAKHLOUFI kahina, « le marketing achats et la performance pharmaceutique » 3eme promotion, juin 2010. Mémoire.

Site

- Claude DEMEURE, op. cit.
- <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/fr/rw/rw005fr.pdf>
- www.digischoole.fr
- Pierre HELFER. J, et al, op. cit

Annexe N°1

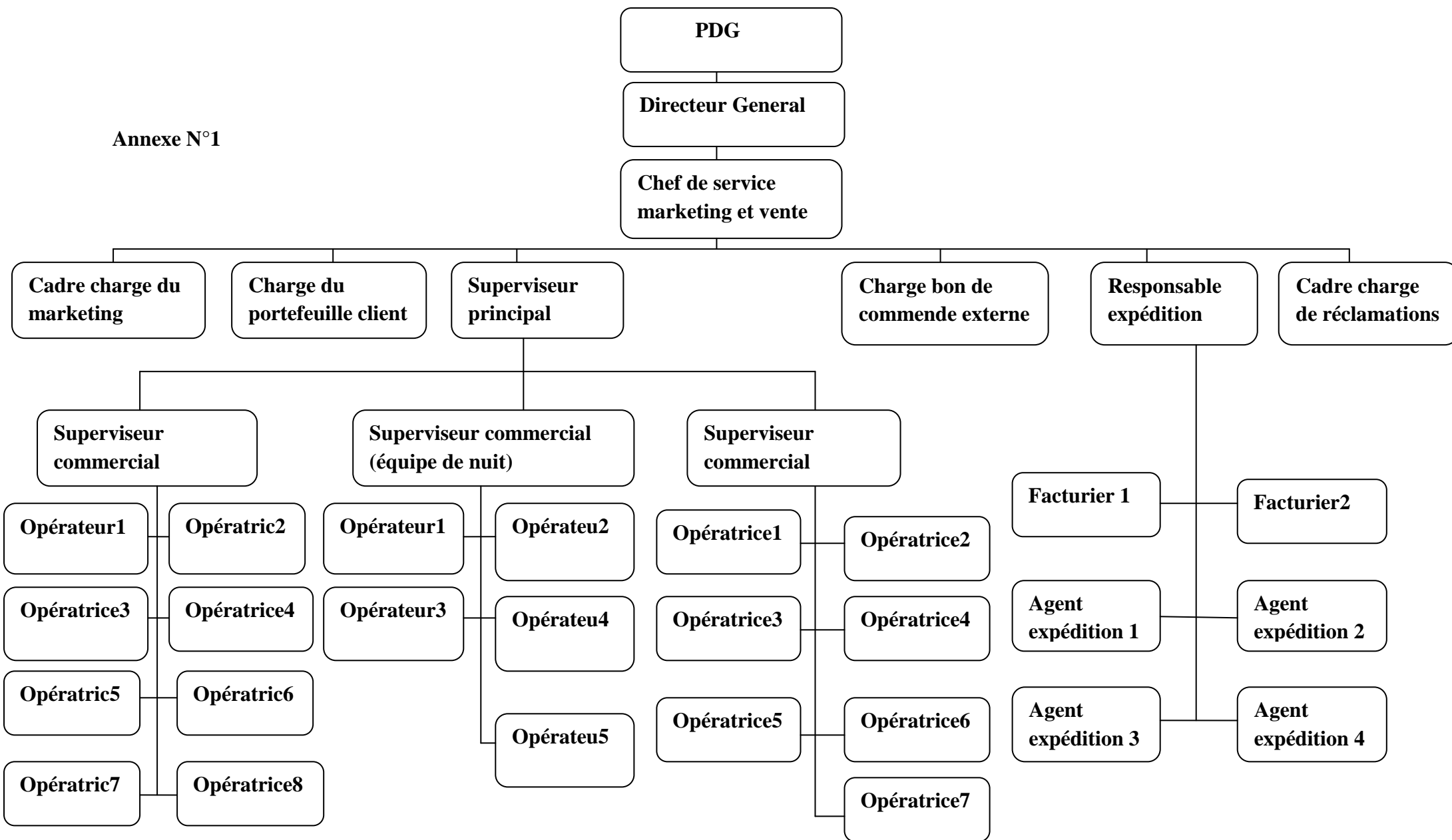


Figure N° : Organigramme de la fonction commerciale de la société

Source : documente interne de la société.

Annexe N°2 : LOI N° 12/99 RELATIVE A L'ART PHARMACEUTIQUE**Titre I. DES DISPOSITIONS GENERALES****Article: 1**

Aux termes de la présente loi, on entend par Art pharmaceutique tout acte ayant pour objectif la préparation, la fabrication, le contrôle de la qualité, le conditionnement, conservation, ainsi que la dispensation, même à titre gratuit, des médicaments et autres produits pharmaceutiques. L'art pharmaceutique s'exerce dans le respect de la loi et de la politique nationale définie par le Gouvernement sur proposition du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Toutefois, ne sont pas visés par la présente loi les actes réalisés par les tradipraticiens dans le cadre de l'exercice de la médecine traditionnelle, laquelle est régie par une loi particulière.

Article: 2

Par médicament on entend, aux fins de la présente loi, toute substance, préparation ou composition présentée comme possédant des propriétés préventives ou curatives à l'égard des maladies humaines ou animales ainsi que tout produit destiné à être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical, de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions organiques ou psychiques.

Par produit pharmaceutique, il faut entendre notamment : 1) Des médicaments destinés à l'usage de la médecine humaine et de la médecine vétérinaire ; 2) Les stupéfiants ; 3) Les matériels médico-chirurgicaux stériles ou non, les objets de pansement et tous les articles présentés comme conformes aux pharmacopées reconnues au Rwanda ; 4) Les produits et réactifs conditionnés en vue de la vente au public et qui, sans être visés au 1°, sont pourtant destinés au diagnostic médical ou à celui de la grossesse ; 5) Les insecticides et acaricides destinés à être appliqués sur l'homme ou sur l'animal ; 6) Les produits destinés à l'entretien ou à l'application des lentilles oculaires de contact.

Par préparation magistrale, on entend, aux fins de la présente loi, tout médicament préparé extemporanément en pharmacie sur prescription d'un praticien agréé et destiné à un malade particulier.

Par préparation officinale, on entend, aux fins de la présente loi, tout médicament préparé en pharmacie selon les indications de la pharmacopée ou du formulaire national et dispensé au patient de cette pharmacie.

Article: 3

Le sang et les produits dérivés font l'objet d'une législation particulière.

Article: 4

La préparation, la fabrication, le contrôle de la qualité, le conditionnement, conservation, l'exportation, l'importation ou la distribution des produits diététiques, produits cosmétiques et d'hygiène ainsi que des anticonceptionnels non médicamenteux n'est pas régie par la présente loi.

Article: 5

Les médicaments doivent être conformes à la pharmacopée rwandaise telle que définie à l'article 75 de la présente loi. En attendant la mise en place de la pharmacopée rwandaise, référence sera faite à une autre pharmacopée qui sera indiquée par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 6

Sauf dérogation prévue par la présente loi, le Ministre ayant la santé dans ses attributions donne l'autorisation de l'exercice de l'Art pharmaceutique à celui qui :

1. Est titulaire d'un diplôme légal universitaire de pharmacien ou d'un diplôme reconnu équivalent.
2. Est inscrit au tableau de l'Ordre des pharmaciens régissant la profession.
3. dispose d'une attestation de moralité professionnelle délivrée par l'Ordre.

4. Est de nationalité rwandaise ou, pour le ressortissant d'un pays étranger, est détenteur d'une autorisation spéciale délivrée par le Ministre ayant la santé dans ses attributions après avis conforme de l'ordre des pharmaciens.

Article: 7

L'art pharmaceutique, dans toutes ses formes s'exerce dans un établissement pharmaceutique agréé. Il doit se faire en toute la liberté et indépendance dans l'intérêt de la santé publique et du malade.

Un code de déontologie pharmaceutique édicté par l'Ordre des pharmaciens fixe les conditions et modalités de jouissance de cette liberté.

Titre II. DES ETABLISSEMENTS PHARMACEUTIQUES.

Chapitre 1. DES DISPOSITIONS COMMUNES.

Article: 8

L'Art pharmaceutique s'exerce individuellement ou en association dans les établissements pharmaceutiques suivants :

- les pharmacies détaillantes ; - les établissements de vente en gros, répartition et importation des médicaments et autres ; produits pharmaceutiques ou établissements de gros ; - les établissements de production pharmaceutique ; - les laboratoires de contrôle de la qualité des produits pharmaceutiques.

Article: 9

Chaque établissement pharmaceutique dispose d'au moins un pharmacien responsable agent ou propriétaire, travaillant à temps plein pour ledit établissement. Celui-ci est personnellement responsable du respect dans l'établissement des dispositions de la présente loi et des textes pris en application.

Aucun pharmacien ne peut être responsable de plus d'un établissement pharmaceutique.

Article: 10

Le pharmacien responsable, en cas d'absence, est remplacé par un autre pharmacien agréé par le Ministre ayant la santé dans ses attributions.

En cas d'impossibilité de se faire remplacer, il en avise l'autorité régionale responsable des services pharmaceutiques.

Article: 11

Il est créé une Commission nationale d'implantation des établissements pharmaceutiques.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions en détermine la composition et les modalités de fonctionnement ainsi que les normes spécifiques d'implantation des établissements pharmaceutiques sur le territoire national.

Article: 12

L'ouverture et l'exploitation des établissements pharmaceutiques sur le territoire sont subordonnées à l'autorisation préalable du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine les pièces qui accompagnent la demande d'autorisation.

La demande d'autorisation est adressée, sous pli recommandé au Ministre ayant la santé dans ses attributions, par le propriétaire ou par la personne légalement autorisée à agir au nom de l'établissement.

Elle est accompagnée du versement d'un droit fixe dont le montant est déterminé par arrêté du Ministre ayant les finances dans ses attributions.

Article: 13

L'autorisation est accordée par le Ministre ayant la santé dans ses attributions après avis de la commission nationale d'implantation des établissements pharmaceutiques.

L'autorisation est personnelle elle doit être accordée ou refusée dans un délai maximum de quatre mois à partir de la date de réception de la demande. Le refus doit être motivé.

L'autorisation ne dispense pas d'éventuelles autorisations exigées par d'autres dispositions légales ou réglementaires.

Article: 14

L'autorisation d'ouverture et d'exploitation d'un établissement pharmaceutique est octroyée pour une durée indéterminée.

Toutefois, dans l'intérêt de la santé publique, le Ministre ayant la santé dans ses attributions peut, sur avis conforme du pharmacien inspecteur, ordonner à tout moment la fermeture pour une période de trois mois maximum d'un établissement pharmaceutique, si les conditions requises par la présente loi ne sont plus réunies, ou en cas d'incompétence du pharmacien responsable.

Le retrait définitif de l'autorisation d'exploitation d'un établissement pharmaceutique est subordonné à l'avis conjoint et conforme du Conseil de l'Ordre des pharmaciens et du Pharmacien inspecteur.

La notification de la décision de retrait temporaire ou définitif se fait par pli recommandé. Les Ministres ayant les finances et le commerce dans leurs attributions ainsi que le greffier comptable du Tribunal de Ière Instance du lieu où le registre a été livré en sont informés.

Article: 15

Les décisions du Ministre ayant la santé dans ses attributions concernant la fermeture temporaire ou définitive d'un établissement pharmaceutique sont susceptibles de recours, devant les juridictions compétentes.

Article: 16

Toute modification d'un des éléments constitutifs du dossier de demande d'autorisation doit faire l'objet d'une déclaration préalable au Ministre ayant la santé dans ses attributions. Le silence de l'administration au bout de quatre mois vaut autorisation de la modification.

Article: 17

La cessation des activités d'un établissement pharmaceutique est notifiée au Ministre ayant la santé dans ses attributions et au greffier comptable du lieu de l'exploitation au plus tard dans les 30 jours qui suivent. Le public en est informé au moyen d'un avis, écrit lisiblement, dans au moins une des langues officielles, et affiche visiblement pendant une période d'au moins trois mois et sous la responsabilité et au frais éventuels du propriétaire, à l'entrée principale de l'exploitation.

A défaut de procéder à l'affichage, et dans le cas où les locaux seraient affectés à une fonction qui en empêche l'accès libre du public, l'avis sera inséré dans au moins deux numéros successifs de deux journaux édités au Rwanda et d'une parution au plus mensuelle.

Article: 18

Les conditions techniques d'exploitation des établissements pharmaceutiques, les conditions techniques d'hygiène et de salubrité que doit remplir chacun des établissements ci-haut cités, ainsi que les exigences d'ordre médical et professionnel devant être suivies par les personnes appelées à y travailler, sont fixées par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 19

Le Ministre ayant la santé dans ses attributions peut, dans l'intérêt de la santé publique, imposer aux établissements pharmaceutiques et à toutes les personnes qu'il autorise à délivrer des produits pharmaceutiques, l'obligation de posséder une liste d'instruments, matériels medico-chirurgicaux et produits de diagnostic ainsi qu'une quantité minimale de médicaments.

Chapitre 2. DES DISPOSITIONS SPECIFIQUES

Section 1. DES PHARMACIES DETAILLANTES

Article: 20

Par pharmacie détaillante, on entend l'établissement qui a comme principales activités la dispensation aux malades, la préparation, la conservation, le contrôle de qualité des médicaments et autres produits pharmaceutiques.

Article: 21

A l'exception des établissements de santé publics ou conventionnés et subsidiairement à l'article 6 de la présente loi, ne peut être propriétaire d'une pharmacie détaillante que seulement un pharmacien.

Sans préjudice aux dispositions de l'alinéa précédent du présent article et pour raisons majeures de la santé publique, le Ministre ayant la santé dans ses attributions, après avis de l'ordre des pharmaciens, autoriser les associations mutualistes et d'autres groupements sociaux à but non lucratif ouvrir et exploiter les officines pharmaceutiques détaillantes.

Article: 22

La pharmacie détaillante doit être accessible au public dans l'une au moins de parties, et porter en caractères facilement lisibles, l'enseigne et le nom du pharmacien titulaire.

Article: 23

Sans préjudice des dispositions de l'article 18 de la présente loi, le Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine la durée de présence minimale que le pharmacien responsable doit passer dans l'établissement

Article: 24

En cas d'impossibilité d'observer l'obligation de présence dont il est question à l'article 23, le pharmacien se fait remplacer conformément à l'article 10 de la présente loi.

Aucune pharmacie ne peut rester ouverte en l'absence du pharmacien responsable, de son remplaçant.

Article: 25

Au cas où l'absence du pharmacien s'étend ou doit s'étendre au delà de six mois, la pharmacie doit être cédée. Dans le cas d'une cession, le pharmacien successeur doit être agréé par le Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 26

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine la liste des produits autres que ceux visés à l'article 2 alinéa 2, de la présente loi, susceptibles d'être délivrés en pharmacie.

Article: 27

Les pharmaciens exerçant dans le secteur privé au profit des tiers ont droit dans le respect des règles de la déontologie, à des honoraires ou à des rémunérations pour des prestations qu'ils ont fournies.

Ces honoraires doivent se limiter à couvrir la responsabilité professionnelle, les manipulations, les services d'urgences et les obligations particulières. Ils incluent également tout autre honoraire explicitement défini et reconnu par les lois et règlements en vigueur.

Section 2. DES ETABLISSEMENTS PHARMACEUTIQUES DE GROS

Article: 28

On entend par établissement pharmaceutique de gros, tout établissement dans lequel l'activité consiste au stockage, à la répartition et à la vente en gros ainsi qu'à l'importation des produits pharmaceutiques dont la liste est fixée par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 29

Toute personne physique ou morale dotée d'une personnalité civile peut bénéficier de l'autorisation d'ouvrir et d'exploiter un établissement pharmaceutique de gros, à condition que la responsabilité technique soit confiée à un pharmacien.

Article: 30

Toute opération d'importation des médicaments et autres produits pharmaceutiques nécessite un visa préalable délivré par le Ministre ayant la santé dans ses attributions.

L'entrée effective sur le territoire national des médicaments et autres produits pharmaceutiques est subordonnée à la présentation d'une licence d'importation délivrée par le Ministre ayant la santé dans ses attributions au vu notamment des certificats de contrôle de qualité des produits pharmaceutiques délivrés par l'établissement fabricant.

Ces exigences s'appliquent aussi aux pharmaciens qui importent directement pour les besoins de leur clientèle ainsi qu'aux organisations non gouvernementales et autres organismes sauf conventions spécifiques signées avec l'Etat Rwandais.

Article: 31

Le détenteur de l'autorisation d'ouvrir et d'exploiter un établissement de vente en gros, de répartition et d'importation des médicaments et autres produits pharmaceutiques de prendre toutes les dispositions utiles pour que le pharmacien responsable puisse assumer pleinement sa mission. Celui-ci peut, le cas échéant, être assisté par d'autres pharmaciens.

Article: 32

On entend par établissement de production pharmaceutique tout établissement dans lequel s'effectue à l'échelle industrielle, la fabrication, l'analyse des médicaments et autres produits pharmaceutiques et le contrôle de leur conformité aux normes exigées par les lois et règlements en vigueur dans le pays ainsi que leur conditionnement en vue de commercialisation sur les marchés nationaux et internationaux.

L'établissement de production pharmaceutique peut importer les matières premières le matériel et l'appareillage technique et scientifique. La procédure prévue à l'article 30 de la présente loi reste d'application.

Section 3. DES ETABLISSEMENTS DE PRODUCTION PHARMACEUTIQUE

Article: 33

Toute personne physique ou morale peut bénéficier de l'autorisation d'ouvrir et d'exploiter un établissement de production pharmaceutique, à condition que la responsabilité technique soit confiée à un pharmacien.

Article: 34

Le pharmacien responsable porte dans un registre ad hoc, le détail des étapes de fabrication et des analyses de contrôle effectuées ainsi que leurs résultats. Il en signe les conclusions.

Ce registre est tenu à jour. Il est à la disposition des pharmaciens inspecteurs. Il doit être conservé pendant au moins dix ans à partir de la date de sa clôture.

Article: 35

L'autorisation de fabriquer les médicaments et autres produits pharmaceutiques doit indiquer les formes pharmaceutiques pour lesquelles elle est valable et le lieu de fabrication.

Article: 36

Tout établissement de production pharmaceutique est tenu de veiller à ce que les locaux où s'effectuent les opérations de fabrication, le personnel ainsi que l'équipement industriel et scientifique soient conformes aux exigences des règles des Abonnés pratiques de fabrication recommandées par l'Organisation Mondiale de la Santé.

Article: 37

Pendant la durée de la validité du médicament ou autre produit pharmaceutique et durant les cinq années qui suivent, le pharmacien responsable tient à la disposition de l'Inspection de la Pharmacie un échantillon des produits dont il a attesté la conformité aux normes officielles. Cet échantillon doit être suffisant pour permettre d'effectuer les analyses requises.

Article: 38

Le détenteur de l'autorisation d'ouvrir et d'exploiter un établissement de production pharmaceutique doit prendre toutes les dispositions utiles pour que le pharmacien responsable

puisse assumer pleinement sa mission et, le cas échéant, le faire assister par d'autres pharmaciens.

Section 4. DES LABORATOIRES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES MÉDICAMENTS ET AUTRES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Article: 39

On entend par laboratoire de contrôle de la qualité tout établissement affecté à l'analyse de la qualité, des médicaments et autres produits pharmaceutiques, et au contrôle de leur conformité aux normes officielles.

Les résultats des analyses sont consignés dans un registre réservé à cet effet. Il sera conservé pendant au moins dix ans à partir de la date de clôture.

Article: 40

L'autorisation du Ministre ayant la santé dans ses attributions précise les types d'analyses agréées. Toute modification des types d'analyses doit faire l'objet d'une autorisation préalable par le Ministre ayant la santé dans ses attributions

Titre III. DES MÉDICAMENTS ET AUTRES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Chapitre 1. DES MÉDICAMENTS GÉNÉRIQUES ET SPÉCIALITÉS PHARMACEUTIQUES

Section 1. DE L'ENREGISTREMENT DES GÉNÉRIQUES ET SPÉCIALITÉS PHARMACEUTIQUES

Article: 41

On entend par médicament générique tout médicament, non protégé par un brevet, préparé industriellement, et commercialisé sous la dénomination commune internationale du principe actif suivi ou non du nom du fabricant.

On entend par spécialité pharmaceutique tout médicament préparé industriellement, protégé ou non par un brevet, présenté sous un conditionnement particulier et caractérisé par une dénomination spéciale.

Article: 42

Il est créé une Commission nationale d'enregistrement de médicaments. Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions en fixe la composition et le fonctionnement.

Article: 43

Tout médicament générique et toute spécialité pharmaceutique mis sur le marché dans le pays est soumis à un enregistrement préalable auprès du Ministre ayant la santé dans attributions.

La demande d'enregistrement est soumise pour avis à la Commission d'Enregistrement de médicaments.

La demande d'enregistrement est adressée au Ministre ayant la santé dans ses attributions. Elle est accompagnée du versement d'un droit fixe dont le montant est déterminé par arrêté du Premier Ministre.

Article: 44

L'enregistrement ne pourra être accordé qu'aux médicaments génériques et spécialités pharmaceutiques pour lesquels, le fabricant peut justifier notamment de leur intérêt thérapeutique, de leur innocuité dans les conditions normales d'emploi et de leur qualité intrinsèque.

Cet enregistrement est délivré pour une période de cinq ans. Toutefois dans le cas d'un appel d'offres public, le médicament retenu, s'il n'est pas enregistré, est automatiquement enregistré pour une durée limitée à la durée du marché prévue dans l'appel d'offres.

Les modalités d'enregistrement sont déterminées par Arrêté Présidentiel.

Toute modification d'un des éléments techniques constitutifs du dossier d'enregistrement doit faire l'objet d'une nouvelle demande écrite auprès du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 45

La liste des médicaments génériques et des spécialités pharmaceutiques enregistrées est publiée annuellement au Journal Officiel de la République Rwandaise par le Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 46

L'enregistrement d'un médicament générique ou d'une spécialité pharmaceutique laisse entière la responsabilité du fabricant à l'égard des tiers.

Article: 47

Lorsqu'il existe des raisons de considérer que les effets d'un médicament enregistré pourrait présenter un danger pour la santé publique, le Ministre ayant la santé dans ses attributions peut après avis conforme de la commission d'enregistrement des médicaments et par décision motivée, suspendre la délivrance de ce médicament pour une durée maximale de six mois. Le retrait du médicament peut être prononcé par le Ministre ayant la santé dans ses attributions après que la fabrication, ou son représentant ait été invité à fournir toutes explications.

Le fabricant ou son représentant doit prendre, en cas de retrait ou suspension, toute mesure en vue de faire cesser la délivrance au public dudit médicament.

Article: 48

Les préparations magistrales ou officinales préparées par le pharmacien et délivrées par lui-même au détail et sans publicité ne nécessitent pas un enregistrement.

Section 2. DE LA TARIFICATION DES MEDICAMENTS

Article: 49

La tarification des médicaments est déterminée par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions, après consultation des Ministres ayant le commerce, les finances et l'élevage dans leurs attributions.

Article: 50

Aucun médicament ne peut être vendu au délit du tarif officiel en vigueur dans le pays.

Article: 51

Le tarif des médicaments génériques et des spécialités pharmaceutiques est déterminé après leur enregistrement auprès du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Pour les préparations magistrales et officinales, la détermination du prix est faite dans le respect des dispositions de l'article 27 de la présente loi.

Article: 52

Les services d'Inspection de la Pharmacie et les services d'Inspection du Commerce sont chargés de contrôler et faire respecter la législation tarifaire en vigueur dans tous les établissements pharmaceutiques

Article: 53

Le Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine les médicaments dont la dispensation est soumise à la présentation d'une ordonnance d'un prescripteur autorisé et en détermine les modalités de dispensation.

Article: 54

Toute prescription doit être rédigée en double exemplaire, un exemplaire destiné pharmacien et un autre au malade et porter de façon lisible, les inscriptions suivantes: 1. Le nom et l'adresse complète de l'auteur; 2. Le numéro de l'inscription à l'Ordre professionnel du prescripteur; 3. La date de la prescription; 4. Le nom, l'âge, le poids et le sexe du malade; 5. Les noms des produits prescrits, leur forme, leur mode d'emploi et leur posologie; 6. La signature du prescripteur.

Sauf mention particulière du prescripteur, la durée de validité d'une ordonnance est limitée à 1 mois.

Article: 55

Si dans une prescription les posologies ne sont pas respectées, le pharmacien dispensera les médicaments qu'après avoir consulté le prescripteur.

Si le pharmacien est dans l'impossibilité de consulter le prescripteur, ou en attendant les précisions de celui-ci, l'ordonnance pourra être dispensée dans la limite des posologies recommandées dans le formulaire national.

Dans ce cas, le pharmacien explique au malade les motifs du changement de posologie de l'ordonnance, et le renvoie au prescripteur ou à tout autre médecin de qualification.

Article: 56

En cas d'incompatibilité entre deux ou plusieurs médicaments prescrits, le pharmacien ne procédera à la dispensation des produits qu'après avoir expliqué au prescripteur en quoi consiste l'incompatibilité dont il est question et propose une modification du traitement en conséquence.

Article: 57

Le pharmacien est autorisé à substituer à un médicament prescrit un autre médicament ayant le même principe actif, si le médicament substitué représente un moindre traitement pour le malade et que ce dernier ou son médecin traitant y marque son accord préalable.

Article: 58

Tout pharmacien doit tenir un ordonnancier, dans lequel il transcrit tous les médicaments pour lesquels il existe une obligation d'inscription à l'ordonnancier ainsi que toutes les préparations magistrales exécutées dans sa pharmacie.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine les informations qui doivent figurer sur l'ordonnancier.

Les ordonnanciers seront conservés pendant dix ans à partir de la date de leur clôture.

Article: 59

Chaque pharmacie est tenue de marquer toute servie par la date, les quantités délivrées et le cachet.

Article: 60

La délivrance d'échantillons médicaux n'est autorisée qu'en cas d'urgence et à titre gratuit

Chapitre 2. DES PRODUITS DANGEREUX, TOXIOUES ET DES STUPEFIANTS

Section 1. DES PRODUITS DANGEREUX ET TOXIQUES

Article: 61

Tout établissement pharmaceutique peut détenir des substances dangereuses ou toxiques. Elles seront conservées à part, dans un endroit fermé à clé et réservé à la conservation de telles substances. Elles doivent être séparées de tout autre produit.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine la liste des substances dangereuses ou toxiques.

Les médicaments contenant de telles substances doivent être rendus inaccessibles au public.

Article: 62

Les substances dangereuses et toxiques en nature seront logées dans des récipients solides, étanches et convenablement fermés portant en caractères très apparents, leur dénomination usuelle, ainsi qu'une étiquette spéciale de couleur rouge avec la mention POISON imprimée en caractères noirs et une tête de mort.

Article: 63

Aucun médicament contenant une ou des substances dangereuses ou toxiques ne peut être dispensé sans ordonnance d'un prescripteur autorisé.

Article: 64

Toute délivrance de substance dangereuse ou toxique sera inscrite sur un registre dont les pages seront préalablement numérotées.

Les inscriptions y seront portées aussitôt après la vente. Elles mentionneront la date de la vente, la nature et la quantité des substances vendues, l'identité de l'acheteur ainsi que les utilisations déclarées.

Section 2. DES STUPEFIANTS

Article: 65

Par stupéfiant, on entend aux fins de la présente loi, toute substance naturelle ou de synthèse, préparation ou composition destiné à l'usage thérapeutique ou scientifique dont l'utilisation prolongée provoque l'accoutumance et un état de besoin pouvant conduire à une toxicomanie. Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine la liste des stupéfiants.

Article: 66

Tout médicament renfermant un stupéfiant ne peut être délivré que sur production d'une ordonnance datée et signée par un praticien agréé.

Cette ordonnance sera rédigée en toutes lettres, sans surcharge ni correction et mentionnera l'identité complète du malade, le nom et la quantité du médicament prescrit ainsi que la posologie en toutes lettres.

L'ordonnance ne peut être renouvelée et ne peut porter au maximum que sur une semaine de traitement.

Elle sera transcrite et souligné en rouge, sans blanc ni surcharge sur l'ordonnancier.

Article: 67

Sur demande écrite, datée et signée, le pharmacien est autorisé à délivrer des stupéfiants aux directeurs de laboratoires scientifiques sur l'autorisation du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Toute prescription ou bon de commande pour stupéfiants a une durée de validité de cinq jours seulement

Article: 68

Tous ceux qui détiennent des stupéfiants doivent consigner dans un registre spécial, dont les pages seront préalablement numérotées et paraphées par le Ministre ayant la santé ses attributions ou son délégué, les quantités qu'ils possèdent de chaque substance

Ils y inscriront sans blanc ni surcharge, sur page distincte par produit des qualités entrées.

La justification des sorties se fera par production des ordonnances et bons de sortie exécutés et classés par ordre chronologique.

Le registre spécial, les factures écrites et toute autre pièce justificative concernant les stupéfiants doivent être tenus au moins pendant dix ans à la disposition de l'inspection de la Pharmacie et de autorités judiciaires.

Article: 69

Tous ceux qui détiennent des stupéfiants doivent les conserver dans un endroit fermé à clé et réservé à la conservation de telles substances.

Article: 70

La demande d'importation des stupéfiants est subordonnée à une autorisation préalable délivrée par le ministre ayant la santé dans ses attributions ou son délégué.

L'importateur doit spécifier qualitativement et quantitativement les stupéfiants devant faire l'objet de ses importations.

La demande ne sera examinée que si l'importateur a fait connaître au moins une année auparavant les prévisions d'importation des produits concernés.

Article: 71

Si l'importation des stupéfiants concerne un envoi destiné en douane, pour être ensuite transféré à l'étranger, la sortie de ces stupéfiants de l'entrepôt est subordonnée à une nouvelle autorisation.

Les autorisations d'importation, d'exportation et d'entreposage des stupéfiants non suivies d'effet doivent être retournées au Ministre ayant la santé dans ses attributions, dans un délai ne dépassant pas six mois.

Chapitre 3. DES AUTRES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Article: 72

Des dispositions particulières relatives à l'homologation, à la tarification et à la dispensation des produits pharmaceutiques autres que les médicaments peuvent être précisées par l'arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Chapitre 4. DE LA PUBLICITE DES MEDICAMENTS ET AUTRES PRODUITS PHARMACEUTIQUES

Article: 73

On entend par publicité ou propagande, l'ensemble des méthodes utilisées par les fabricants et distributeurs en vue de faire connaître leurs médicaments et autres produits pharmaceutiques ou leur établissement.

La publicité ou la propagande sur les médicaments et autres produits pharmaceutiques et sur les établissements de production et de distribution n'est autorisée que dans les conditions fixées par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Il peut interdire toute publicité ou propagande susceptible d'entraîner des risques pour la santé publique.

Toute publicité relative à un médicament et autre produit pharmaceutique qui fait l'objet d'une mesure de suspension ou d'interdiction est interdite.

Article: 74

Toute forme de publicité qui est de nature à induire en erreur le public ou à lui donner une information tendancieuse ou incomplète sur les propriétés préventives, diagnostiques curatives des médicaments et autres produits pharmaceutiques est interdite

Titre IV. DE LA PHARMACOPEE RWANDAISE ET DU FORMULAIRE NATIONAL

Article: 75

On entend par Pharmacopée Rwandaise, l'ensemble des règles à suivre pour préparation, l'analyse, la conservation et l'usage thérapeutique des médicaments et produits pharmaceutiques, ainsi que les normes requises y afférent. Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions en détermine le contenu.

Article: 76

Il est créé une Commission nationale de la Pharmacopée Rwandaise, chargée de la mise à jour permanente de celle-ci.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions en fixe la composition et les règles de fonctionnement.

Article: 77

attributions. Il rassemble synthétiquement des informations scientifiques et chimiques relatives aux médicaments sous leur nom générique.

Il peut être complété par d'autres informations intéressant les professionnels dans le cadre de leur activité liée aux médicaments.

Article: 78

Chaque établissement pharmaceutique est tenu d'avoir un exemplaire de l'édition en vigueur de la Pharmacopée Rwandaise et du Formulaire National.

Titre V. DES INTERDICTIONS ET INCOMPATIBILITES

Article: 79

Tout étalage ou vente au public des médicaments et autres produits pharmaceutiques en dehors des pharmacies est interdit.

L'utilisation du terme A Pharmacie est interdite dans le cadre de toute activité commerciale s'exerçant en dehors d'un établissement pharmaceutique.

Article: 80

La vente et la détention, au lieu de vente des médicaments et autres produits pharmaceutiques souillés, contaminés, altérés, périmés, falsifiés, contrefaits ou dont l'origine n'est pas indiquée, est interdite.

Article: 81

Il est interdit, sous peine des sanctions édictées par le Code Pénal, à tout professionnel de santé de remettre, de solliciter ou d'accepter directement ou indirectement à l'occasion de la fourniture des médicaments et autres produits pharmaceutiques, des primes, avantages, ou cadeaux de quelque nature que se soit. Par ailleurs, toute collusion medico-pharmaceutique est interdite.

Article: 82

L'exercice cumulé de l'art pharmaceutique et de l'une des autres branches de l'art de guérir ou des professions qui s'y rattachent est interdit.

Toutefois, le médecin installé à titre privé doit détenir dans son cabinet un stock de médicaments d'urgence dont la liste et la quantité sont déterminées par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Article: 83

L'utilisation chez l'homme de médicament à usage vétérinaire est interdite.

Il est interdit de conserver au même endroit les médicaments à usage vétérinaire et les médicaments destinés aux humains.

Titre VI. DE L'INSPECTION DE LA PHARMACIE

Article: 84

Le Ministre ayant la santé dans ses attributions est chargé de l'inspection de tout lieu sur le territoire national où sont fabriqués, conditionnés, stockés, analysés ou délivrés des médicaments ou autres produits pharmaceutiques.

Les inspecteurs délégués à cette fin par le Ministre ayant la santé dans ses attributions, doivent être détenteurs du diplôme de pharmacien.

Ils sont tenus au secret professionnel. Ils surveillent l'application de la présente loi ainsi que des mesures prises en application.

Ils ont la qualité d'OPJ pour toutes les infractions relevant de la présente loi.

Un arrêté ministériel détermine les missions liées à la fonction d'Inspecteur de pharmacies ainsi que les conditions de leur exécution.

Article: 85

La qualité d'Inspecteur des pharmacies est incompatible avec celle de propriétaire, co-propriétaire ou actionnaire dans un établissement pharmaceutique.

Il est également interdit aux Inspecteurs des pharmacies d'inspecter tout établissement dans lequel ils ont directement ou indirectement des intérêts pécuniaires ou des liens de parenté en ligne directe ou collatérale jusqu'au 2ème degré avec les propriétaires, actionnaires ou les pharmaciens responsables.

Article: 86

L'Inspecteur des pharmacies peut pénétrer dans tout établissement et accéder à tout endroit où il présume qu'il s'y exerce une activité s'inscrivant dans l'art pharmaceutique.

Nul ne peut se soustraire ou s'opposer de quelque manière que ce soit à l'accomplissement de la mission d'Inspecteur des pharmacies.

L'Inspecteur des pharmacies peut en cas de besoin, faire des prélèvements d'échantillons aux fins d'analyse.

Article: 87

Les Inspecteurs des pharmacies constatent les infractions à la présente loi et arrêtés pris en application, par des procès verbaux faisant foi jusqu'à preuve du contraire.

Des copies sont faites en autant d'exemplaires que des besoins dont une est adressée au contrevenant dans les sept jours au plus tard de la constatation de l'infraction.

Article: 88

Lorsqu'il existe une forte présomption à ce que les médicaments ou autres produits pharmaceutiques trouvés soient souillés, périmés, contrefaits, falsifiés, ou non conformes aux dispositions de la présente loi ou à des arrêtés pris en son application, les Inspecteurs de pharmacies peuvent, avec le consentement des personnes intéressées et après avis du procureur de la République compétent procéder en cas de besoin, à la destruction immédiate de ces produits ou à leur enlèvement en vue de leur destruction, sans préjudice des poursuites judiciaires éventuelles.

A défaut du consentement de l'intéressé, les médicaments et autres produits pharmaceutiques sont saisis et mis sous scellés.

Les Inspecteurs font procéder à une prise d'échantillons pour analyse dans un laboratoire qualifié.

Suivant le résultat des analyses, il est procédé soit à la levée des scellés, soit au maintien de la saisie avant leur destruction éventuelle.

Article: 89

Dans l'intérêt de la santé publique, l'Inspecteur des pharmacies peut, procéder à la saisie des médicaments ou autres produits pharmaceutiques jugés non conformes aux normes édictées par la loi.

Il en saisit le Ministère public du ressort, au plus tard dans les sept jours de l'opération.

Article: 90

Le Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine le mode et les conditions de prise des échantillons aux fins d'analyse ainsi que de la saisie.

Titre VII. DES DISPOSITIONS PENALES

Article: 91

Quiconque se livre à des activités réservées aux pharmacies sans réunir les conditions légales sera puni d'une peine d'emprisonnement supérieure à trois mois et n'excédant pas un an et d'une amende de cinq cent mille francs rwandais ou de l'une de ces peines seulement.

Dans tous les cas, il est procédé à la fermeture de l'établissement.

Article: 92

Quiconque se livre à l'importation des produits pharmaceutiques sans y être autorisé sera puni d'une peine d'emprisonnement supérieure à trois mois et n'excédant pas un an et une amende de un million de francs rwandais ou de l'une de ces peines seulement.

Article: 93

Encourra les peines prévues à l'alinéa 1er de l'article 91 de la présente loi, celui qui aura tenté avec succès ou non de se soustraire ou de s'opposer de quelque manière que ce soit, à la mission des pharmaciens inspecteurs ou à celle des autres personnes dûment mandatées.

Article: 94

Celui qui se livre au cumul non autorisé des activités pharmaceutiques encourra les peines prévues à l'article 92 de la présente loi.

Article: 95

Le trafic à domicile, le courtage, ainsi que l'étalage des médicaments et autres produits pharmaceutiques dans les marchés et sur les places publiques ou dans tout autre lieu non autorisé sont punis d'un emprisonnement de 2 mois et un an et d'une amende comprise entre cent mille francs et cinq cent mille francs ou de l'une de ces peines seulement.

Article: 96

La détention, la vente et la délivrance de médicaments et autres produits pharmaceutiques falsifiés, altérés, contrefaits ou d'origine non indiquée sera punie d'une peine

d'emprisonnement supérieure à un an et n'excédant pas 5 ans et d'une amende comprise entre cinq mille francs et un million de francs rwandais ou de l'une de ces peines seulement.

Quiconque vend ou délivre des médicaments périmés, souillés ou contaminés encourra une amende comprise entre cent mille francs et cinq cent mille francs.

Quiconque, en cas de retrait ou de suspension de médicaments prononcé en vertu de l'article 47 de la présente loi refuse ou omet de prendre les mesures en vue de faire cesser la délivrance au public dudit médicament encourt les peines prévues à l'alinéa premier du présent article.

En cas de récidive, les peines prévues aux alinéas précédents seront doublées et l'autorisation d'exercer retirée.

Article: 97

Tout pharmacien responsable commercialisant un produit non autorisé est passible des peines prévues au premier alinéa de l'article précédent.

Article: 98

Toute infraction aux dispositions des articles 24, 25, 50, 74 et 79 de la présente loi est punissable d'une amende allant de cinquante mille à deux cent mille francs rwandais.

Toute infraction aux dispositions des articles 34, 36, 37, 39, 40, 44 et 58 de la présente loi est punissable d'une amende allant de cent mille francs à deux cent mille francs.

Toute infraction aux dispositions des articles 63, 66 et 83 de la présente loi est punissable de la peine prévue à l'alinéa 1 de l'article 96 de la présente loi. En cas de récidive, l'autorisation d'exercer sera retirée.

En cas de récidive, les peines prévues aux alinéas précédents, seront doublées.

Article: 99

En cas de conflit entre les dispositions pénales prévues par la présente loi et celles des autres lois, il sera fait application de la peine la plus sévère

Titre VIII. DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Chapitre 1. LES COMPTOIRS PHARMACEUTIQUES ET AUTRES DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article: 100

Par dérogation aux articles 6 et 8 de la présente loi et à titre transitoire, pour des raisons de santé publique, le Ministre ayant la santé dans ses attributions, peut autoriser, après avis de la Commission nationale d'implantation, l'ouverture et l'exploitation d'un comptoir pharmaceutique par un infirmier de niveau A1, A2, A3 ou par un assistant en pharmacie, dans un endroit non desservi par une pharmacie.

Article: 101

On entend par comptoir pharmaceutique, tout local où l'activité pharmaceutique est limitée à la conservation et à la distribution en détail de certains médicaments et certains autres produits pharmaceutiques dont la liste est déterminée par arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Les activités d'un comptoir pharmaceutique doivent être sous la supervision et conseils de l'autorité régionale responsable des services pharmaceutiques.

Article: 102

La demande d'ouverture et d'exploitation est adressée sous pli recommandé au Ministre ayant la santé dans ses attributions par l'une des personnes mentionnées à l'article 99 de la présente loi.

Un arrêté du Ministre ayant la santé dans ses attributions détermine les documents et renseignements accompagnant la demande.

Article: 103

L'autorisation d'ouverture et d'exploitation d'un comptoir pharmaceutique n'est accordée qu'à titre provisoire, pour un seul comptoir et pour une période de 3 ans.

Si une pharmacie répondant aux dispositions de la présente loi s'installe dans la zone desservie par le comptoir, l'autorisation d'exploitation dudit comptoir peut être retirée. Dans ce cas, un délai de 2 ans est accordé pour la fermeture définitive dudit comptoir ou son déplacement vers un autre endroit non desservi par une pharmacie.

Cette autorisation est incompatible, sauf pour les comptoirs pharmaceutiques ouverts dans les centres de santé publics ou agréés, avec les activités des autres branches de l'art de guérir et des professions qui s'y rattachent.

L'autorisation d'ouvrir et d'exploiter un comptoir pharmaceutique privé est individuelle et incessible.

Article: 104

Le titulaire d'un comptoir pharmaceutique est responsable de l'application des dispositions de la présente loi concernant les établissements pharmaceutiques. Il est soumis au contrôle par les pharmaciens inspecteurs.

Article: 105

Les dispositions pénales prévues au titre VII de la présente loi sont applicables en matière de comptoir pharmaceutique.

Article: 106

Jusqu'à la mise en place effective de l'Ordre des pharmaciens, la mission lui dévolue sera provisoirement assurée par le Ministre ayant la santé dans ses attributions.

Chapitre 2. DES DISPOSITIONS FINALES

Article: 107

Toutes les dispositions antérieures régissant à ce jour l'art pharmaceutique sont abrogées.

Article: 108

La présente loi entre en vigueur 60 jours à partir de sa publication au Journal Officiel de la République Rwandaise

Annexe N° 3



Table de matières

Remerciements

Sommaire

Liste des sigles.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Page

Introduction généraleI

Chapitre I

Concepts du diagnostic commercial et généralité sur l'industrie pharmaceutique

Introduction

SectionI: Les modèles de base du diagnostic commercial01

1. Définition de notion de base01
 - 1.1 Définition du diagnostic01
 - 1.2 Définition du diagnostic marketing01
 - 1.3 Définition de la fonction commerciale01
 - 1.4 Définition de diagnostic de la fonction commercial02
2. Les modales de diagnostic commercial02
 - 2.1 Analyse l'environnement02
 - 2.1.1 L'analyse PESTEL02
 - A. Politique03
 - B. Economique04
 - C. Socioculturel04
 - D. Technologique04
 - E. Ecologique04
 - 2.1.2 L'analyse Porter04
 - A. La menace05
- ✓ Des nouveaux entrants05
- Les barrières financières05
- Les barrières administratives et législatives05

✓ Des substituts	05
B. Le pouvoir de négociation	06
✓ Des acheteurs	06
✓ Des fournisseurs	06
✓ Des distributeurs	06
C. L'intensité concurrentielle	06
2.2 Analyse de l'entreprise	07
2.2.1 L'outil de synthèse des ressources	07
2.2.2 Mesure de la chaîne de valeur de PORTER	07
A. Présentation de la chaîne de valeur	07
B. Les objectifs de cette analyse	08
C. Les activités de base ou fonctions primaires	09
✓ La logistique sortante	09
✓ Le marketing et les ventes	09
2.3 Analyse des opportunités	10
2.3.1 Matrice SOWT	10
A. L'analyse externe (opportunités et menaces)	11
B. L'analyse interne (forces et faiblesses)	11
2.3.2 Matrice BCG	12
A. Principes de la matrice BCG	12
B. Construction de la matrice BCG	13
C. Les 4 catégories d'activité de la matrice BCG	14
✓ Les vedettes ou stars	14
✓ Les vaches à lait	14
✓ Les dilemmes	15
✓ Les poids morts	15
Section II : Diagnostic commercial	15
1. Les outils de diagnostic commercial	15
1.1 Le produit	15
1.1.1 Les différents niveaux du produit	16
A. Le produit a cinq niveaux	16
• Le produit générique (ou produit de base)	16
• Le produit attendu	16
• Le produit global	16

• Le produit potentiel	16
1.2 Le marché	17
1.2.1 Les conditions générales d’octroi d’une autorisation de mise sur le marché	18
A. Les conditions particulières d’AMM de certain médicament	18
B. les procédures	18
C. l’information sur le médicament continue par la décision d’AMM	18
D. la surveillance après AMM	19
1.3 Le prix	19
1.3.1 La fixation des prix	19
1.4 communication	21
1.5 la distribution	22
1.5.1 La distribution les produit de santé	22
1.5.2 Le circuit de distribution du médicament	22
Conclusion du chapitre I	23

Chapitre II

La force de vente de la fonction commerciale et de prospective de développement

Introduction

Section I : La force de vente de la fonction commerciale	24
1. Définitions concept clés	24
1.1 Définition de la vente	24
1.2 définition de la force de vente	24
1.3 la composition de la force de vente	25
1.3.1 le vendeur	25
1.3.2 le chef des ventes	25
1.3.3 le directeur des ventes	26
1.3.4 le directeur commercial	26
1.4 les types de la force de vente	26
1.4.1 Selon leurs rôles commerciaux	26
A. Les vendeurs sédentaires	26
B. Les vendeurs itinérants	26

1.4.2	Les critères de choix du type de force de vente.....	27
A.	critère commercial	28
B.	Le critère humain	28
1.5	le rôle de la force de vente	29
1.5.1	la prospection	29
1.5.2	la vente	29
1.5.3	le service	29
1.5.4	la remontée de l'information	29
1.6	La mise en place de la force de vente	30
1.6.1	Les objectifs de la force de vente	30
A.	Les objectifs quantitatifs	30
B.	Les objectifs qualitatifs	31
1.6.2	La détermination de structure de la force de vente	31
A.	Structure par zone ou secteur géographique	32
B.	La structure classique	33
C.	La structure multiple	34
1.7	Les dimensions de la force de vente	34
1.7.1	L'organisation de la prospection.....	34
1.7.2	La gestion du temps.....	34
A.	l'analyse du temps par tâches.....	35
B.	l'analyse de l'organisation du vendeur.....	35
1.7.3	L'organisation des tournées.....	35
A.	tournées « spirale »	36
B.	tournées « quatre quarts »	36
C.	tournées « marguerite ».....	36
D.	tournées « zig- zag »	36
1.7.4	La gestion de la clientèle	36
A.	La gestion du compte client	36
B.	La gestion du portefeuille clients.....	37
Section II : La perspective de développement		37
1.	Définitions concept clés	38
1.1	Définition prospective	38
1.2	Définition prospect	38

1.3 Définition de la prospection	38
1.4 Définition fidélisation	38
1.5 Définition fidélité	38
2. Processus de développement des clients	38
3. Les outils ou technique de la fidélisation du client	39
Conclusion du chapitre II	42

Chapitre III

Présentation générale de la société PHARMA INVEST

Introduction.....	42
Section I : Présentation générale de PHARMA INVEST et c'est activité.....	41
1.1 Présentation de la société	42
1.2 L'organigramme commercial de Pharma Invest.....	43
A. La Livraison.....	43
B. Le traitement des réclamations.....	44
1.2 La taille de la force de vente.....	44
1.3.1 L'analyse de la charge de travail.....	44
1.3.2 L'analyse marginale.....	44
1.3.3 La capacité du vendeur.....	45
1.4 L'évolution de chiffre d'affaires	45
1.5 L'évolution de portefeuille actif client	46
Section II : L'organisation et la gestion de la force de vente à PHARMA INVEST	48
1. La politique de distribution a Pharma Invest.....	48
1.1 Les circuits de distribution de pharma Invest.....	48
A. Le circuit externe	48
B. Réception et livraison des produits de pharma Invest.....	48
C. Les moyens et matériels de transports.....	49
2. La politique de communication de Pharma Invest	49
2.1 L'écoute active.....	49
2.2 L'écoute profonde.....	50
3. Structure de la force de vente de Pharma Invest.....	50
3.1 Les type de vendeurs de Pharma Invest.....	51

3.1.1 Le délégué médical.....	51
3.1.2 Le superviseur.....	51
3.1.3 Charge bon de commande externe.....	52
3.1.4 Le chef de vente.....	53
3.2 Les critères de structuration de la force de vente de Pharma Invest	53
3.2.1. Le critère géographique.....	53
3.2.2. Le critère de structuration par type de client.....	54
3.3. L'organisation des secteurs de Pharma Invest	55
3.3.1. La détermination de la taille de la force de vente.....	55
3.3.2. La gestion du temps.....	55
3.3.3. L'organisation des tournées.....	55
3.3.4. L'organisation des clients.....	55
3.4. La formation.....	56
3.4.1. Le contenu de la formation.....	56
3.4.2 Les modalités de la formation.....	56
3.4.3 Animation de la force de vente de Pharma Invest.....	57
4. Les techniques de fidélisation à Pharma Invest.....	58
4.1 Un espace client	58
4.2 La facture électronique.....	59
4.3 La méthode SONCAS	59
Conclusion du chapitre III	60

Chapitre IV

Diagnostic de la fonction commerciale de la société PHARMA INVEST

Introduction.....	61
Section I : Amélioration de la gestion de clientèle.....	61
1. Solutions proposées.....	61
1.1 les journées de visite.....	61
1.2 offre de bienvenue.....	61
1.3 Formation des commerciaux à la conclusion de la vente	61
1.4 Relance téléphonique suivie	62
2. Analyse des différentes solutions.....	62
2.1 Avantages et inconvénients des différentes préconisations.....	62

2.2 Suivi des réalisations.....	63
3. Evaluation par apport à la concurrence	64
4. Présentation de check List pour la recherche des informations.....	65
4.1 Exemple de check List pour la recherche des informations.....	65
4.2 Organisation commercial.....	65
4.3 Quelques cas concrets de solution marketing.....	67
a. Rapport marketing et commercial.....	67
b. Exemple de synthèse pour un business plan.....	68
c. La démarche du diagnostic et la mise en œuvre.....	69
Section II : La démarche du diagnostic commercial et la mise en œuvre	69
1. Analyse de l'environnement	69
1.1 La matrice PESTEL.....	69
2. Analyse économique.....	70
2.1 Le Business Model CANVAS.....	70
3. Analyse des opportunités.....	72
3.1 Matrice SOWT.....	72
Conclusion du chapitre IV	75
Conclusion générale	V
Bibliographique	
La liste des annexes	
Tables de matières	

Résumé

Ces dernières années l'environnement économique en Algérie a profondément évolué depuis 1996 jusqu'à aujourd'hui, ce qui a permis à la fonction commerciale d'occuper une place primordiale dans l'organigramme de la société.

Dans le même contexte, aujourd'hui le diagnostic commercial constitue l'un des nouveaux domaines d'application du marketing. Le diagnostic de la fonction commerciale n'est pas simplement la recherche de nouveaux clients, mais prend en compte aussi bien l'environnement externe qu'interne et débouche d'un diagnostic visant à atteindre des objectifs précis.

La fonction commerciale quant à elle a pour mission principale de vendre et d'assurer un niveau de résultat économique qui se mesure en chiffre d'affaires et qui se traduit en terme marketing par la part de marché soit en volume ou en valeur et par le taux de conquête et de fidélisation de la clientèle.

Notre étude de cas porte sur SPA Pharma Invest, l'une des organisations de distribution et répartition des produits pharmaceutique qui connaît une forte concurrence dans ce secteur qui est peu concentré. Cette étude nous a permis de collecter un certain nombre d'informations répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qui a une bonne perspective lui permet nécessairement d'être développée. Ainsi, son rôle dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients.

Mots clés : diagnostic, diagnostic commercial, fonction commerciale, force de vente, prospective, société pharmaceutique.

Summary

In recent years, the economic environment has deeply evaluated, which allows the commercial function to occupy a prominent place in the organization chart of the company. In the same context, today the commercial diagnosis is one of the new fields of application of marketing. The business function diagnosis is not just the search for new customers, but takes into account both the external and internal environment and the outcome of a diagnosis aimed at achieving specific objectives.

The commercial function has for its main mission to sell and to ensure a level of economic result which is measured in turnover and which is translated in term marketing by the market share either in volume or in value and by the rate of conquest and customer loyalty.

Our case study is about SPA Parma Invest, one of the pharmaceutical distribution organizations that are experiencing strong competition in this sector, which is not very concentrated. This study has allowed us to collect a certain amount of information that responds to the problematic of our study. In other words, this information shows that the setting up of a sales force is an absolute necessity for the improvement of the commercial results and that a good perspective necessarily allows it to be developed. Thus, his role in a company is vital, vital and indispensable in the relationship of a company with its customers.

Key words: diagnosis, commercial diagnosis, commercial function, sales force, prospective, pharmaceutical company.