

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master

Spécialité : E-Business

THEME :

L'IMPACT DE LA STRATEGIE D'INTEGRATION
VERTICALE SUR LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE

CAS : GROUPE HYDRAPHARM

Présenté par :

Mme AHRIZ Rania

Encadré par :

Mme Imene Hanane BENARAB

Année universitaire

2023-2024

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : E-Business

THEME :

**L'IMPACT DE LA STRATEGIE D'INTEGRATION
VERTICALE SUR LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE**

CAS : GROUPE HYDRAPHARM

Présenté par :

Mme AHRIZ Rania

Encadré par :

Mme Imene Hanane BENARAB

Année universitaire

2023-2024

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01 - 03
Chapitre 01 : Stratégie d'intégration verticale et performance de l'entreprise	04 - 49
Section 01 : La Stratégie d'intégration.....	05 - 20
Section 02 : La stratégie d'intégration verticale	21 - 32
Section 03 : la performance de l'entreprise	33 - 49
Chapitre 02 : L'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance de l'entreprise.....	50 - 91
Section 01 : Présentation du groupe Hydrapharm	51 - 64
Section 02 : Les études terrain	65 - 91
Conclusion générale	92 - 94
Bibliographie	95 - 101
Annexes.....	I-VI

Dédicace

À mes très chers parents , Rien au monde ne vaut vos efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être, Vos efforts et votre amour sans limite ont façonné mon être. Je vous suis infiniment reconnaissante pour chaque sacrifice et chaque moment de tendresse que vous m'avez offert. Je vous promets de toujours vous honorer et de vous rendre fiers. Que Dieu veille sur vous et vous comble de bonheur et de santé.

À mon unique frère *Aymen*, qui me guide toujours vers le meilleur et m'inspire par sa sagesse et son dévouement, merci pour ton soutien infaillible et ta présence rassurante.

À mes sœurs *Ines, Zahra et Imen*, Merci pour vos encouragements constants et votre soutien indéfectible.

À mes chères tantes *Nadjette, Hassina, Amel, et Bessma*, vous avez été des modèles de force et de gentillesse. Merci pour votre amour, vos conseils et votre présence bienveillante.

À toute la famille *Ahriz et Ouamane*, à mon grand-père et ma grand-mère, vous êtes les racines qui m'ont nourri et m'ont donné la force de pousser. Votre amour et votre sagesse sont des trésors inestimables. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

À tous mes amis, qui ont partagé avec moi des moments de joie, de doute et de réussite. Merci pour votre amitié, votre soutien et pour avoir toujours été là pour me remonter le moral et m'encourager.

Avec toute ma gratitude et mon amour

Remerciement

Tout d'abord, je remercie le Bon Dieu de m'avoir donné la volonté, la foi et le courage tout au long de mon travail. Sans Sa guidance et Ses bénédictions, ce projet n'aurait pas été possible.

Un gros merci également à ma famille pour leur soutien indéfectible, leur patience. Leur encouragement et leur sacrifice ont été des piliers essentiels qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

J'ai l'honneur et le plaisir d'exprimer ma profonde gratitude à Mme Benarab Imen Hanane, mon encadrante universitaire, et à Mr Bouabdallah, notre directeur des études. Leurs conseils avisés, leurs orientations précises et leur soutien constant ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Je remercie également les membres du jury qui ont accepté d'examiner ce mémoire. Leur implication et leurs remarques constructives sont d'une grande importance pour moi et pour l'amélioration de ce travail.

Je tiens à adresser mes remerciements sincères à toute l'équipe de l'entreprise HYDRAPHARM, Dikra, Yasmine, Lilia, Ryma, Karim, Ahmed et Farid, pour leur accueil chaleureux et leur soutien. Je souhaite exprimer mes grands remerciements à Mme Redjdal Soniya, mon encadrante au sein de l'entreprise. Son soutien, ses conseils et son accompagnement tout au long de mon stage ont été inestimables et m'ont permis d'acquérir des compétences précieuses pour ma carrière professionnelle.

À toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé, de près ou de loin, dans la réalisation de ce travail. Chaque conseil, chaque mot d'encouragement et chaque geste d'aide ont été précieux.

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : L'évolution du chiffre d'Affaire en Dinar Algérien (2016-2023)	79
Schéma 2 : L'évolution de la part de marché (2019-2023).....	80
Schéma 3 : L'évolution du taux d'absentéisme (2017-2023)	86
Schéma 4 : L'évolution du taux de rotation du personnel (2017-2023)	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation des axes stratégiques : Intégrations verticale et horizontale..	18
Figure 2 : Les formes d'intégration verticale.....	31
Figure 3 : Triangle de la performance, modèle de Gilbert (1980).....	35
Figure 4 : Décomposition de la performance globale de l'entreprise	42
Figure 5 : Historique du groupe Hydrapharm	52
Figure 6 : Les métiers du groupe Hydrapharm	55
Figure 7 : Les différentes filiales du groupe Hydrapharm	56
Figure 8 : États des lieux chiffrés du groupe Hydrapharm	59
Figure 9 : Organigramme du groupe Hydrapharm	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation des interviewés.....	66
Tableau 2 : La dé-contextualisation des données.....	68
Tableau 3 : La ré-contextualisation des données	71

LISTE D'ABREVIATIONS

ATP	ATPharma
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
CA	Chiffre d'Affaire
DA	Dinar Algérien
GHP	Groupe HydraPharm
IMS	Industrie Médical Service
KPI	Key Performance Indicator
ROI	Retour Sur Investissement
SIV	Stratégie d'Intégration Verticle

RESUME

Dans le contexte actuel de transformation et d'évolution des marchés, les entreprises sont amenées à adopter des stratégies innovantes pour optimiser leur performance et assurer leur pérennité. Parmi ces stratégies, l'intégration verticale se distingue comme une approche efficace, permettant de contrôler l'ensemble des phases de la chaîne de valeur, de la production à la distribution. Ce mémoire se propose d'examiner l'impact de l'intégration verticale sur la performance des entreprises, en prenant pour étude de cas le groupe Hydrapharm. En unifiant les différentes étapes de la chaîne de valeur, cette stratégie peut offrir un contrôle accru et une plus grande flexibilité dans la gestion des opérations. L'objectif principal de cette étude est de comprendre comment l'intégration verticale peut réduire les coûts opérationnels, améliorer la qualité des produits et services, et renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. L'étude se base sur des entretiens approfondis avec les cadres du groupe Hydrapharm et une analyse des indicateurs clés de performance.

Mots clés : La performance , La stratégie d'intégration, la stratégie d'intégration verticale.

ABSTRACT

In the current context of market transformation and evolution, companies are adopting innovative strategies to optimize their performance and ensure their sustainability. Among these strategies, vertical integration stands out as an effective approach, allowing companies to control all phases of their value chain, from production to distribution. This thesis aims to examine the impact of vertical integration on company performance, using the Hydrapharm Group as a case study. By unifying the different stages of the value chain, this strategy can offer increased control and greater flexibility in managing operations. The main objective of this study is to understand how vertical integration can reduce operational costs, improve product and service quality, and strengthen the company's competitive position. The study is based on in-depth interviews with the executives of the Hydrapharm Group and an analysis of key performance indicators.

Keywords : Performance, Integration Strategy, Vertical Integration Strategy

*INTRODUCTION
GENERALE*

Dans un monde des affaires en perpétuelle mutation, les entreprises sont continuellement à la recherche de stratégies novatrices pour améliorer leur performance et maintenir leur compétitivité sur le marché. Parmi ces stratégies, l'intégration verticale émerge comme un modèle de gestion de plus en plus adopté, offrant aux entreprises la possibilité de contrôler diverses étapes de leur chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la distribution des produits ou services. Ce choix de sujet découle d'un intérêt grandissant pour comprendre les implications de cette stratégie sur la performance globale des entreprises.

Cette étude trouve sa justification dans la nécessité de comprendre l'évolution des modèles de gestion dans un contexte économique dynamique et concurrentiel. L'intégration verticale est devenue une pratique de plus en plus répandue dans de nombreuses entreprises, ce qui soulève des questions cruciales sur son impact sur la performance des entreprises.

De plus, face à des marchés de plus en plus exigeants et compétitifs, il est essentiel pour les entreprises de comprendre les avantages et les défis associés à cette stratégie afin de prendre des décisions éclairées. Pour cela, cette étude offre une occasion de contribuer au corpus de connaissances existant sur les pratiques de gestion en examinant de manière approfondie la stratégie d'intégration verticale et en identifiant ses implications pour les entreprises.

La problématique principale de cette étude est : **quel est l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance globale de l'entreprise?**. Cette problématique soulève plusieurs sous-questions essentielles sur les mécanismes de cette stratégie et ses effets sur divers aspects de la performance des entreprises :

- ⇒ Comment l'intégration verticale influence-t-elle les coûts opérationnels de l'entreprise ?
- ⇒ En quoi l'intégration verticale affecte-t-elle la qualité des produits et services offerts par l'entreprise ?
- ⇒ Comment l'intégration verticale influence-t-elle les indicateurs clés de performance (KPI) économiques, sociaux, productifs, commerciaux et la compétitivité de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous formulons trois hypothèses de départ qui guideront notre étude et nos analyses :

- ⇒ **Hypothèse 01 : L'intégration verticale réduit les coûts opérationnels de l'entreprise en rationalisant les processus de production et de distribution.**

- ⇒ **Hypothèse 02 : Cette stratégie améliore la qualité des produits et services en permettant un contrôle plus strict des différentes étapes de la chaîne de valeur.**

- ⇒ **Hypothèse 03 : L'intégration verticale améliore les indicateurs clés de performance (KPI) économiques, sociaux, productifs, commerciaux et la compétitivité de l'entreprise en rationalisant les opérations et en renforçant sa position sur le marché.**

L'objectif principal de cette étude est de comprendre l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance globale des entreprises. Pour atteindre cet objectif, nous allons réaliser des entretiens approfondis avec les cadres de l'entreprise HydraPharm, couvrant plusieurs volets tels que la gestion des opérations, la qualité des produits et services, et les relations avec les partenaires commerciaux. Ces entretiens permettront de bien analyser la situation performante de l'entreprise.

De plus, pour mieux préciser l'évolution de la performance, notre travail sera renforcé par l'analyse des KPI de performance, en nous basant sur l'approche de Michel Sainsaulieu, un sociologue et chercheur renommé dans le domaine de la gestion des entreprises. Son approche multidimensionnelle touche à plusieurs volets de la performance, notamment commerciale, économique, sociale et productive. Cette approche nous permettra de mieux appréhender la performance de manière holistique, en tenant compte de différents aspects cruciaux de l'activité de l'entreprise.

En intégrant cette perspective dans notre étude de l'impact de l'intégration verticale, nous serons en mesure de mieux comprendre comment cette stratégie influence non seulement les indicateurs de performance, mais aussi d'autres aspects essentiels tels que la satisfaction des clients et des employés, la qualité des produits et services, ainsi que l'efficacité opérationnelle. Cela enrichira notre analyse et nous fournira une vision plus complète de la manière dont l'intégration verticale affecte la performance globale de l'entreprise.

Cette étude suivra une approche hypothético-déductive, débutant par une analyse approfondie durant toute la période de stage, ce qui nous permettra d'observer directement les dynamiques organisationnelles et les stratégies mises en place au sein de l'entreprise Hydrapharm. Cette immersion pratique enrichira notre compréhension des enjeux liés à l'intégration verticale. Par la suite, nous procéderons à une collecte de données à partir de différentes sources internes, incluant des entretiens avec des cadres d'entreprise, des évaluations de la performance économique et opérationnelle et une analyse de l'évolution des indicateurs. Cette démarche combinée nous permettra d'obtenir une perspective à la fois théorique et empirique sur notre sujet. Nous compléterons ensuite notre recherche par une revue de la littérature afin de comprendre les concepts clés et les recherches antérieures. Enfin, nous analyserons l'ensemble des données collectées pour tester nos hypothèses et formuler des conclusions sur l'impact de l'intégration verticale sur la performance des entreprises.

Dans notre travail, nous présenterons les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale et de la performance des entreprises, en explorant les différentes approches adoptées par les entreprises et en définissant les concepts clés. Ensuite, nous nous concentrerons spécifiquement sur la stratégie d'intégration verticale, en examinant ses différentes formes ainsi que les avantages et les défis associés. Par la suite, nous aborderons les différentes dimensions de la performance des entreprises, ainsi que les types de performance et leurs indicateurs. Pour illustrer concrètement l'impact de la stratégie d'intégration verticale, nous présenterons une étude de cas du groupe Hydrapharm, mettant en lumière les stratégies mises en œuvre et les résultats obtenus. Enfin, nous détaillerons les résultats de nos études terrain, y compris les entretiens avec les cadres d'entreprises et les analyses de données financières et opérationnelles, afin de tirer des conclusions sur l'impact de l'intégration verticale sur la performance des entreprises.

Cette étude vise à apporter un éclairage nouveau sur l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance des entreprises, en examinant de manière approfondie les mécanismes sous-jacents à cette stratégie et ses effets sur divers aspects de la performance. Nous espérons que cette recherche contribuera à une meilleure compréhension de l'intégration verticale et de son rôle potentiel dans l'amélioration de la compétitivité et de la performance globale des entreprises.

CHAPITRE 01

Stratégie d'intégration verticale et performance de l'entreprise

Chapitre 01 : Stratégie d'intégration verticale et performance de l'entreprise

La recherche de nouvelles stratégies pour améliorer la compétitivité et les performances globales des entreprises est une préoccupation constante dans le monde commercial dynamique moderne. L'intégration verticale se profile comme une approche robuste parmi les stratégies émergentes dans le monde commercial dynamique moderne .

Cette stratégie se distingue par la fusion des opérations et des ressources à travers les différents maillons de la chaîne de valeur, offrant aux entreprises un contrôle accru sur leurs processus internes et une plus grande souplesse dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement.

L'objectif principal de l'intégration verticale est de rationaliser les opérations, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et la cohérence des produits ou services et d'augmenter la réactivité aux fluctuations du marché. En unissant les éléments de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent tirer parti d'économies d'échelle et de synergies, augmentant ainsi leur niveau de compétitivité sur le marché.

Notre chapitre se concentre, dans sa première section, sur les principes et les objectifs fondamentaux de la stratégie d'intégration. Il abordera, dans sa deuxième section, de manière plus approfondie la stratégie d'intégration verticale en examinant ses différentes formes et en identifiant les obstacles potentiels liés à sa mise en œuvre. Sa troisième section permettra de discuter de la performance des entreprises, son évolution et les méthodes pour l'évaluer, afin de pouvoir évaluer la performance dans le deuxième chapitre.

Section 01 : La stratégie d'intégration

Il arrive qu'une usine doit choisir entre produire certains produits en interne ou les acquérir auprès des prestataires de services externe. Cette question, souvent exprimée par le dilemme « *Make or buy ?* », reflète la complexité de la gestion de la production et de la sous-traitance. De telles décisions, qui peuvent impliquer la performance de l'entreprise, ont un impact significatif sur les performances, les bénéfices et la création de valeur. C'est l'une des décisions les plus cruciales pour l'entreprise.

1.1 Faire ou Faire-Faire ?

La décision de faire ou de faire-faire constitue l'une des questions les plus récurrentes et cruciales auxquelles sont confrontées les entreprises de nos jours. Dans un environnement économique en constante évolution, où la concurrence est féroce et les pressions pour l'efficacité et la rentabilité sont constantes, le choix entre l'internalisation et l'externalisation des activités revêt une importance capitale pour la pérennité et la réussite d'une entreprise.

Ce dilemme stratégique découle souvent d'une évaluation minutieuse des ressources, des compétences et des objectifs de l'entreprise. D'un côté, choisir de "faire" (internalisation) implique de garder le contrôle direct sur la chaîne de valeur et de maîtriser les processus internes, offrant ainsi un niveau élevé de personnalisation, de qualité et de confidentialité.

D'un autre côté, opter pour "faire-faire" (externalisation) permet à une entreprise de capitaliser sur l'expertise, les économies d'échelle et la flexibilité offertes par des partenaires externes, tout en se concentrant sur ses activités principales et son cœur de métier.

Pour répondre à cette question complexe et multifacette, nous allons diviser notre analyse en deux parties distinctes. Dans un premier temps, nous explorerons les différentes situations dans lesquelles se pose la décision "faire ou faire-faire". Cette approche nous permettra d'appréhender les divers contextes opérationnels, économiques et stratégiques qui influencent cette décision.

Ensuite, nous examinerons les différentes approches d'analyse de cette décision. Nous verrons comment les entreprises évaluent les avantages et les inconvénients de chaque option, ainsi que les facteurs clés à prendre en compte pour prendre une décision éclairée.

En plongeant au cœur de ces deux aspects fondamentaux, nous serons en mesure de mieux comprendre les enjeux et les implications stratégiques liés à la décision de faire ou de faire-faire, ainsi que les stratégies les plus appropriées pour chaque entreprise dans son contexte spécifique.¹

1.1.1 Les différentes situations de la décision "faire ou faire-faire" ²

Selon *Stevens* ; les différentes situations qui peuvent entourer la décision "faire ou faire-faire" peuvent être regroupées en trois catégories :

a) **Nouveau produit/service** : Lorsqu'une entreprise développe un nouveau produit ou service, elle doit décider si elle le fabrique en interne ou si elle le sous-traite à un tiers. Faire en interne permet à l'entreprise de garder un contrôle total sur le processus de développement, tandis que faire-faire par une tierce partie peut offrir des avantages tels que l'expertise spécialisée et la réduction des délais de développement.

b) **Produit/service existant acheté par l'entreprise** : Pour un produit ou service existant que l'entreprise achète habituellement, elle peut choisir de le réaliser en interne ou de l'externaliser. L'internalisation peut être privilégiée si l'entreprise peut réaliser le produit ou service à moindre coût en interne, tandis que l'externalisation reste une option si le coût externe est plus avantageux ou si l'entreprise souhaite se concentrer sur ses activités principales.

c) **Produit/service existant fabriqué par l'entreprise** : Si l'entreprise fabrique déjà un produit ou fournit un service en interne, elle peut décider de continuer à le faire elle-même ou d'externaliser cette production à des tiers . L'externalisation peut être envisagée si l'entreprise rencontre des problèmes de capacité, des fluctuations de la demande ou des coûts de production élevés, tandis que l'internalisation peut être choisie si l'entreprise dispose de capacités de production sous-utilisées ou si elle cherche à garantir un contrôle total sur la qualité et les processus de production.

¹ Bouchriha Hanane , (2002), « *Faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique: un outil d'aide à la décision* » (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Grenoble-INPG)

² Stevens Garrett , Stevens James, 1985. "The make or buy decision", The purchasing Mix, pp 207-219.

1.1.2 Les différentes approches analysant la décision "faire ou faire- faire"

Plusieurs auteurs ont analysé la décision de "faire ou faire-faire" et ont constaté qu'il s'agit d'une décision stratégique majeure pour une entreprise. Leurs travaux ont été regroupés en deux grandes catégories selon la littérature ¹:

1) Les approches dites "opérationnelles" ; telles que décrites par *Ford et al (1993)*, accordent une grande importance aux aspects opérationnels et aux économies de coûts. D'après cette vision, la meilleure option est celle qui permet de réaliser des économies et offre des bénéfices opérationnels tels qu'une main-d'œuvre spécialisée. Cependant, un désavantage important de cette méthode réside dans sa préoccupation pour les couts à court terme, sans prendre en considération l'interaction avec la stratégie globale de l'entreprise ².

- Cette approche intègre également la théorie des coûts de transaction, une autre théorie qui s'intéresse aux coûts engendrés par les échanges entre les différentes entités impliquées dans une transaction économique. Les coûts incluent les dépenses de recherche d'informations, de négociation, ainsi que d'autre frais. Selon *Ngwenyama et Bryson (1999)*, il est crucial de considérer ces coûts lorsqu'on évalue la décision de faire ou de faire-faire, car ils peuvent avoir un impact considérable sur la rentabilité et la viabilité des différentes options. Cependant, les auteurs soulignent également la difficulté de faire une évaluation précise de ces dépenses, car cela implique de créer et de maintenir un niveau de confiance adéquat entre les parties impliquées dans la transaction, et admettent la complexité de cette évaluation en pratique.³

2) Les approches basées sur un aperçu global de la stratégie de l'entreprise et de ses activités ; comme définies par Ford et Farmer. L'objectif de ces approches consiste à définir les éléments clés de la stratégie de l'entreprise, en repérant ses activités essentielles nécessaires pour son fonctionnement, ses activités distinctives qui lui confèrent un avantage concurrentiel, ainsi que les activités externes qui peuvent être confiées à des fournisseurs externes.

¹ Bouchriha Hanane , (2002) , « *Faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique: un outil d'aide à la décision* » (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Grenoble-INPG)

² Ford et al, (1993) , Ford David, Cotton Bryan , Farmer David, Gross Andrew, et Wilkinson Ida, "*Make or buy decisions and their implications*", *Industrial Marketing Management*, N°22, pp 207-214.

³ Ngwenyama Ojelanki, Bryson Noel, (1999). "*Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision*", *European Journal Of Operational Research*, N°115, pp 351-367.

Cependant, il est à noter que cette approche présente un inconvénient majeur : elle ne prend pas en compte les coûts, ce qui peut conduire à des décisions stratégiques non rentables.¹

- Puisque les théories antérieures n'ont pas pu établir une corrélation évidente entre les aspects opérationnels et stratégiques de la décision de faire ou de faire-faire, Padillo et Meyersdorf (1996) ont tenté de combler cette lacune en proposant une approche qui intègre à la fois des critères stratégiques et opérationnels. Les objectifs stratégiques principaux comprennent la maximisation de la performance compétitive, la performance en gestion, la réduction des risques et la performance financière. Les critères opérationnels tels que les caractéristiques du produit, les relations internes et externes, ainsi que les coûts sont abordés dans la deuxième dimension. Il est essentiel d'évaluer attentivement ces critères afin de déterminer la stratégie la plus appropriée pour l'entreprise.²

Nous avons examiné les différentes théories entourant la décision de "faire ou faire-faire" pour les entreprises. Ces théories offrent des perspectives variées, mettant en avant des considérations telles que les économies de coûts immédiates, les avantages opérationnels, ainsi que les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise.

Il est impératif pour toute entreprise de conduire une évaluation minutieuse de cette décision, car elle peut avoir un impact significatif sur sa performance et sa compétitivité dans le marché. La stratégie d'intégration pose des questions cruciales sur la manière dont une entreprise structure ses activités, choisissant entre l'internalisation et l'externalisation de certaines fonctions clés.

Dans la suite de notre étude, nous examinerons en détail les implications et les détails de la stratégie d'intégration. En mettant l'accent sur cette approche, notre objectif est d'analyser comment elle influence la performance globale des entreprises tout au long de notre mémoire.

¹ Ford David, Farmer David, (1986). "*Make or buy – a key strategic issue*", Long Range Planning, vol 19, N°5, pp 54-62.

² Padillo Jose , Meyersdorf Doron, "*The make or buy problem : a multidimensional perspective of foundry decisions*", IEEE/SEMI Advanced Semiconductor Manufacturing Conference . *Theme-Innovative Approaches to Growth in the Semiconductor Industry. ASMC 96 Proceedings* pp197-202

Bien que plusieurs entreprises optent pour l'externalisation, notre analyse se focalisera exclusivement sur l'intégration, explorant ainsi en profondeur tous ses aspects.

1.2 Définition de la stratégie d'intégration

De nombreux chercheurs ont étudié la stratégie d'intégration, un concept crucial en gestion d'entreprise, mais il y en a encore de nombreuses façons de la comprendre. La complexité inhérente à ce concept, ainsi que les divers contextes dans lesquels il est utilisé, expliquent cette diversité conceptuelle. Notre but consiste à examiner les différentes définitions données par divers auteurs à la stratégie d'intégration, afin d'offrir un aperçu d'une variété de points de vue qui contribuent à notre compréhension de ce phénomène stratégique.

Williamson (1975), dans sa théorie, dit que l'intégration est comme une solution à des problèmes qui surviennent quand les entreprises font des affaires ensemble. Ces problèmes sont souvent liés à des gens qui essaient de tirer parti de la situation ou quand il y a des différences dans les informations entre les entreprises. Donc, intégrer, c'est comme un moyen de contrôler ces problèmes en rendant certaines parties du processus plus proches ou en les faisant à l'intérieur même de l'entreprise.¹

Miles et Snow (1978) ont développé une typologie des stratégies d'intégration en considérant à la fois la structure de l'environnement dans lequel opère une entreprise et la stratégie globale qu'elle a adoptée. Cette typologie repose sur la manière dont les entreprises poursuivent leurs objectifs stratégiques, c'est-à-dire comment elles organisent leurs activités pour atteindre ces objectifs. En fonction de ces caractéristiques, ils ont identifié quatre catégories principales d'intégration stratégique. Chaque catégorie représente une approche différente en termes d'intégration verticale et horizontale, ainsi que de gestion des relations avec les fournisseurs et les clients. ils font la distinction de quatre catégories d'intégration² :

¹ Williamson Oliver , (1975). « *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization* ». University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. p 20

² Miles Raymond, Snow Charles , Meyer Alan , Coleman Henry , (1978), « *Organizational strategy, structure, and process* ». Academy of management review, 3(3), pp 546-562.

- **Prospecteurs** : Intégration verticale vers l'amont pour garantir un accès aux ressources critiques.
- **Analyseurs** : Intégration horizontale pour augmenter leur part de marché et réaliser des économies d'échelle.
- **Défenseurs** : Intégration verticale vers l'aval pour contrôler la distribution de leurs produits.
- **Les réacteurs** : Ne subissent aucune intégration particulière et s'adaptent aux variations de leur environnement.

Michael Porter (1985) : célèbre pour ses travaux sur la stratégie concurrentielle, considère l'intégration comme l'une des options stratégiques pour une entreprise cherchant à améliorer sa position concurrentielle. Il souligne que l'intégration peut aider une entreprise à contrôler davantage sa chaîne de valeur, à réduire les coûts, à accroître la différenciation des produits et à renforcer sa position sur le marché.¹

Prahalad et Hamel (1990) définissent la stratégie d'intégration comme un moyen de créer des compétences distinctives et un avantage concurrentiel durable. Ils insistent sur l'importance de développer des compétences internes et de les combiner de manière innovante pour créer de la valeur pour les clients.²

À la lumière des différentes perspectives offertes par les chercheurs mentionnés, une définition de la stratégie d'intégration pourrait être formulée comme suit :

La stratégie d'intégration se réfère à l'ensemble des décisions et actions entreprises par une organisation dans le but de consolider ou d'élargir son contrôle sur différentes parties de sa chaîne de valeur. Cette approche peut impliquer diverses formes d'intégration, telles que l'intégration verticale et horizontale, en fonction des objectifs stratégiques spécifiques de l'entreprise et des caractéristiques de son environnement concurrentiel. L'objectif principal de cette stratégie est généralement d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, de renforcer sa

¹ Porter Micheal, (1985). « *Technology and competitive advantage* ». Journal of business strategy, 5(3), pp60-78.

² Prahalad Coimbatore, Hamel Gary, (1990) . « *The core competence of the corporation* ». Harvard Business Review, 68(3), pp 79-91.

position sur le marché, de réaliser des économies d'échelle ou de créer des avantages concurrentiels durables en exploitant les synergies entre les différentes activités de l'organisation.

1.3 Les avantages de la stratégie d'intégration

L'intégration verticale présente plusieurs avantages significatifs pour les entreprises. Voici quelques-uns des principaux avantages à considérer :

- **Exploitation des synergies et création de valeur ajoutée** : cette stratégie offre des avantages distincts, notamment l'exploitation efficace des synergies entre les différentes fonctions de l'entreprise. En consolidant ses activités internes, l'entreprise peut coordonner ses opérations de manière plus fluide, ce qui se traduit par une amélioration de l'efficacité et une réduction des coûts. De plus, cette stratégie permet également de créer une valeur ajoutée significative. En combinant ses ressources et compétences de manière unique, l'entreprise peut proposer des produits ou services différenciés.¹

- **Proximité avec les clients** : Lorsqu'une entreprise absorbe le service de distribution, elle se rapproche de ses clients finaux. Cela lui permet de mieux comprendre leurs besoins, d'offrir un service client amélioré et favorise une relation plus étroite et rentable.²

- **Élargir sa présence sur le marché** : La stratégie d'intégration, lorsqu'elle est réalisée de manière horizontale, permet aux entreprises d'élargir leur empreinte sur le marché en acquérant ou fusionnant avec des concurrents opérant dans le même secteur. En accédant à de nouveaux segments de clientèle et en augmentant leur part de marché, cette stratégie consolide leur position. En rationalisant les opérations et en consolidant les ressources, cette intégration peut entraîner des économies d'échelle, ce qui leur permet de mieux contrôler les prix et les conditions du marché.³

¹ Teece David, (1986), « *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, and licensing* ». *Research Policy*, 15(6), pp 285-305.

² Reichheld Frederick, Sasser Wearl (1990). « *Zero defections: Quality comes to services* ». *Harvard Business Review*, 68(5), pp 105-111.

³ Rumelt Richard, (1974), « *Strategy, structure, and performance* ». Boston: Harvard Business School Press.

- **Amélioration de l'image de marque** : L'intégration peut améliorer considérablement la réputation de l'entreprise car elle a plus de contrôle sur son image de marque. L'entreprise peut garantir une qualité constante de ses produits ou services en maîtrisant l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la production à la distribution. ¹

- **Renforcement de la flexibilité et de l'adaptabilité** : En lui permettant de contrôler l'ensemble de sa chaîne de valeur, la stratégie d'intégration renforce la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise. Cela lui permet de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement, de répondre plus rapidement aux besoins des clients et de mieux gérer les risques potentiels.²

- **Réduction des risques**: En réduisant la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de fournisseurs ou de clients externes, la stratégie d'intégration réduit les risques. L'entreprise se protège contre les perturbations potentielles et renforce sa stabilité à long terme en contrôlant plus étroitement son processus.³

1.4 Facteurs influençant le choix de la stratégie d'intégration

Selon les auteurs, ce qui doit être pris en compte lors du choix de la stratégie d'intégration est le suivant :

- Selon Michael Porter⁴ : Porter souligne l'importance pour l'entreprise de :

- **Analyser la chaîne de valeur** : L'analyse de la chaîne de valeur consiste à identifier les activités clés qui contribuent à la création de valeur pour un produit ou un service. Il s'agit d'évaluer si ces activités doivent être réalisées en interne ou en externe en fonction de certains critères tels que l'efficacité, les coûts et les avantages compétitifs potentiels.

¹ Aaker David, (1991) « *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brandname* ». New York, 28(1), pp 35-37

² Stalk George , Evans Philip , Shulman Lawrence, (1992). « *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy* ». Harvard Business Review, 70(5), pp 57-69.

³ Williamson Oliver,(1985) « *firms, markets, relational contracting* » The economic institutions of capitalism.P26

⁴ Porter Michael , (1985). « *Technology and competitive advantage* ». Journal of business strategy, 5(3), pp 60-78.

- **Évaluer l'avantage concurrentiel** : Cette évaluation vise à déterminer si la stratégie d'intégration envisagée permettra à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. Cela implique d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces du marché, pour évaluer si la stratégie renforcera ses avantages concurrentiels, comme ceux liés à la qualité, les coûts ou l'innovation.

- Selon Gary Hamel et Prahalad ¹ : deux facteurs cruciaux sont mis en avant :

- **Compétences clés** : déterminer si l'entreprise possède les compétences essentielles nécessaires pour orchestrer avec succès le processus d'intégration. Les ressources humaines, les structures organisationnelles et les actifs matériels et immatériels sont tous des éléments qui nécessitent une évaluation approfondie.

- **L'ajustement stratégique** : implique l'alignement de la stratégie d'intégration sur la stratégie globale de l'entreprise. Cette démarche assure la cohérence entre les deux niveaux stratégiques sans détailler les étapes de l'analyse. L'objectif est d'évaluer les synergies et les implications de l'intégration par rapport aux objectifs organisationnels à long terme, sans préciser les méthodes employées pour parvenir à cette conclusion.

- Selon George Stalk, Philip Evans et Lawrence E. Shulman, deux éléments essentiels sont soulignés ² :

- **Flexibilité** : Il est essentiel d'évaluer la capacité de la stratégie d'intégration à maintenir la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise aux changements environnementaux. Les processus agiles, la structure organisationnelle adaptable et la culture de l'innovation font partie des éléments de la stratégie qui favorisent la flexibilité dans cette analyse. L'objectif est d'assurer que l'entreprise soit capable de rester compétitive sur le long terme en réagissant efficacement aux évolutions du marché, aux nouvelles technologies et aux changements réglementaires.

¹ Prahalad Coimbatore, Hamel Gary, (1994). « *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* ». Strategic management journal, 15(S2), pp 5-16.

² Stalk George, Evans Philip, Shulman Lawrence, (1992), « *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy* ». Harvard Business Review, 70(5), pp 57-69.

- **Évaluation des Risques** : Cette étape est critique, elle consiste à identifier et évaluer les risques opérationnels, financiers, juridiques et stratégiques pouvant impacter l'entreprise. À la suite de cette analyse, des plans de mitigation proactifs sont mis en place pour atténuer l'impact de ces risques. Cette approche vise à anticiper les scénarios défavorables et à élaborer des stratégies d'atténuation adaptées pour assurer la stabilité opérationnelle et minimiser les perturbations potentielles.

- Selon David J. Teece ¹: il est nécessaire d'évaluer

- **Coûts de transaction** : Pour déterminer la viabilité de l'intégration, les coûts des transactions internes et externes sont évalués. Dans cette analyse, les coûts liés à la réalisation d'activités en interne sont comparés à ceux liés à leur externalisation. Le but est de trouver la solution qui offre le meilleur rapport coût-efficacité pour l'entreprise.

- **Appropriabilité des actifs** : L'appropriabilité des actifs est examinée pour déterminer si l'entreprise peut obtenir et contrôler les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration. L'objectif de cette évaluation est de s'assurer que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour exploiter pleinement ses actifs et atteindre ses objectifs stratégiques.

Pour résumer, choisir une stratégie d'intégration nécessite une analyse approfondie de plusieurs paramètres. Les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise, ainsi que ses ressources disponibles et ses compétences internes, doivent être évalués. De plus, une évaluation approfondie des risques et des opportunités est nécessaire pour prendre des décisions judicieuses. Enfin, pour assurer la cohérence et maximiser les avantages à long terme, la stratégie d'intégration doit être alignée sur la vision et la stratégie globale de l'entreprise.

¹ Teece David, (1986). « *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, and licensing* ». Research Policy, 15(6), pp 285-305.

1.5 Les limites de la stratégie d'intégration

L'intégration verticale offre comme nous l'avons montré, divers avantages. Elle présente cependant aussi certains inconvénients à prendre en compte, tel que :

- **Risque d'échec** : Lors de la planification d'une stratégie d'intégration, le risque d'échec est un élément crucial à prendre en compte. Cette méthode complexe peut causer des pertes financières importantes et compromettre la réputation de l'entreprise si elle est mal gérée. Une planification minutieuse, une gestion proactive du changement et une communication claire avec toutes les parties prenantes sont nécessaires pour réduire ces risques. ¹

- **Difficultés d'intégration des cultures** : La fusion de deux entreprises avec des cultures différentes peut entraîner des conflits et des tensions entre les employés. Cela pourrait compromettre la collaboration et la productivité.²

- **Allongement des délais de décision** : Une difficulté importante dans une organisation intégrée est de prolonger les délais de prise de décision. Le processus de prise de décision est plus long et plus complexe lorsque plusieurs entités sont fusionnées et que les processus décisionnels sont centralisés. La réactivité de l'entreprise peut être entravée par cette augmentation des délais, qui retardent les prises de décisions et limitent sa capacité à répondre rapidement aux opportunités ou aux défis du marché. ³

- **Difficultés de mesure de la performance**: Les organisations intégrées rencontrent des difficultés lors de la mesure de la performance. En effet les activités et les processus se rassemblent plus il sera difficile de mesurer la performance de chaque unité. L'identification des points faibles et des opportunités d'amélioration au sein de l'entreprise peut être entravée par cette complexité, ce qui peut compromettre la capacité de cette dernière à prendre des décisions éclairées et à optimiser ses performances globales.⁴

- **La dispersion des ressources** : Ce problème est important dans une organisation intégrée. Les ressources de l'entreprise peuvent être dispersées sur un large éventail d'activités

¹ <https://www.scribd.com/doc/43096047/Strategies-d-integration> (25-02-2024 à 11 : 25)

² <https://gmv-conseil.fr/strategie-integration> (25 -02-2024 à 11 : 25)

³ *Idem*

⁴ <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp> (25-02-2024 à 11 : 35)

en raison de la diversification des activités et de l'élargissement des responsabilités. Les ressources peuvent être dispersées ou mal utilisées en raison de cette dispersion, ce qui compromet la capacité de l'entreprise à maximiser son rendement et à atteindre ses objectifs stratégiques.¹

• ***La difficulté de sortir de filière*** : Un autre obstacle qui pourrait survenir lors de l'intégration verticale est la difficulté de sortir de la filière. Une fois sur cette voie, il peut être difficile pour une entreprise de faire marche arrière en raison de divers facteurs, notamment des coûts élevés d'investissement, des obligations contractuelles avec des partenaires ou des fournisseurs, ou des dépendances technologiques ou logistiques créées par le processus d'intégration. La flexibilité de l'entreprise peut être limitée par cette difficulté à sortir de la filière et la prise de décision stratégique à long terme peut être plus complexe.²

En résumé, les obstacles à la stratégie d'intégration peuvent avoir un impact significatif sur la performance et la pérennité d'une entreprise. Les entreprises doivent reconnaître ces obstacles et développer des stratégies efficaces pour les surmonter afin de maximiser les avantages potentiels de l'intégration tout en réduisant les risques associés. Répondre à ces obstacles peut impliquer une planification minutieuse, une gestion proactive des risques ainsi qu'une adaptation stratégique. Les entreprises peuvent mieux positionner leur stratégie d'intégration pour réussir dans un environnement concurrentiel en constante évolution en adoptant une approche réfléchie et stratégique.

1.6 Les types de stratégies d'intégration

La stratégie d'intégration, largement utilisée dans le monde des affaires, englobe deux types d'approches visant à regrouper différentes parties des opérations d'une entreprise sous son contrôle direct. Ces différentes approches comprennent généralement l'intégration verticale et horizontale.

¹ <https://www.scribd.com/doc/43096047/Strategies-d-integration> (25-02-2024 à 11 : 40)

² <https://gmv-conseil.fr/strategie-integration> (25-02-2024 à 11 : 25)

1.6.1 La stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale, dans le contexte économique et stratégique, se définit comme un processus par lequel une entité commerciale cherche à consolider son contrôle sur l'ensemble des activités de sa chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la distribution finale de ses biens ou services. Cette stratégie implique une prise en charge directe et exhaustive de toutes les étapes du processus de création de valeur, en amont et en aval de ses opérations principales.

Plus précisément, l'intégration verticale se matérialise par une série de décisions stratégiques visant à internaliser les fonctions ou processus autrefois externalisés, permettant ainsi à l'entreprise de gérer de manière intégrée et cohérente les différentes phases de production, de transformation et de commercialisation de ses produits ou services.¹

1.6.1.1 Intégration verticale vers l'amont (Ascendante)

Une stratégie appelée intégration verticale ascendante permet à une entreprise de prendre le contrôle de ses fournisseurs ou des entreprises qui fournissent les matières premières et les composants nécessaires à sa production. Cette méthode vise à réduire les risques liés à la dépendance externe tout en renforçant la maîtrise de la qualité, des délais de livraison et des coûts associés en garantissant son approvisionnement en intrants essentiels. Cela permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins du marché tout en renforçant sa position concurrentielle en optimisant ses opérations.²

1.6.1.2 Intégration Verticale vers l'aval (Descendante)

L'intégration verticale vers l'aval, également connue sous le nom d'intégration descendante, se produit lorsqu'une entreprise étend son contrôle sur les activités situées en aval de sa chaîne de valeur. Contrairement à l'intégration verticale ascendante qui concerne les fournisseurs et les activités en amont, l'intégration verticale vers l'aval se concentre sur les canaux de distribution, les points de vente ou d'autres activités qui se situent en aval de la production.³

¹ [https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/f\(25-02-2024 à 11 : 25 \)](https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/f(25-02-2024 à 11 : 25))

² *Idem*

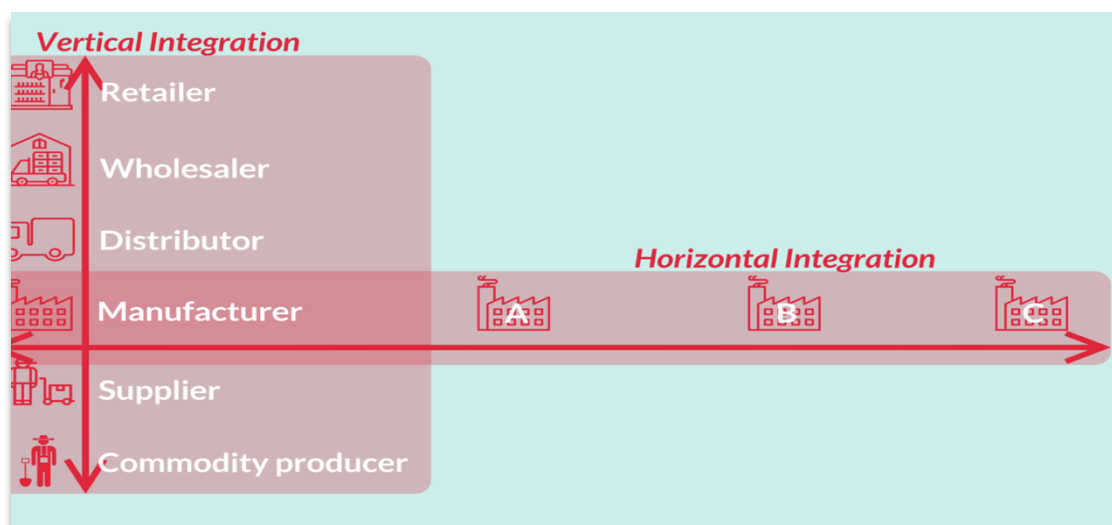
³ *idem*

1.6.2 La stratégie d'intégration horizontale

L'intégration horizontale est une stratégie d'entreprise qui implique l'acquisition ou la fusion avec d'autres entreprises opérant au même niveau de la chaîne de valeur. Cela permet d'étendre le réseau de l'entreprise, d'accroître sa part de marché et de renforcer sa position concurrentielle. Cette stratégie peut prendre plusieurs formes, telles que l'acquisition d'entreprises offrant des produits ou services complémentaires, de remplacement ou de gammes différentes. Les avantages incluent une plus grande efficacité sur le marché, une réduction de la concurrence et des économies d'échelle potentielles.¹

La figure présentée à la page suivante illustre deux dimensions stratégiques essentielles : l'intégration verticale et l'intégration horizontale. Ces deux axes représentent des voies distinctes que les entreprises peuvent emprunter pour élargir leur influence sur le marché et optimiser leur fonctionnement.

Figure 1 : Représentation des axes stratégiques : Intégrations verticale et horizontale



Source : FourWeekMBA. *L'intégration verticale et son fonctionnement dans le monde de la technologie.* FourWeekMBA, (2023, 15 novembre).

¹ Pellinen Jukka, Teittinen Henri, Jarvenpaa Marko, (2016), "Performance measurement system in the situation of simultaneous vertical and horizontal integration", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36 No. 10, pp 1182-1200.

1.7 L'impact de la stratégie d'intégration

Lorsque les entreprises adoptent la stratégie d'intégration, cela a un impact significatif sur différents aspects de leur fonctionnement et sur leur environnement environnant. En explorant ces impacts, nous pouvons mieux comprendre les effets de cette stratégie sur l'entreprise et sur son écosystème.

- **Impacts économiques** : Des stratégies telles que l'intégration verticale favorisent l'intégration économique mondiale, qui a des conséquences économiques significatives. En termes positifs, elle favorise le commerce et les investissements étrangers à l'échelle mondiale, ce qui encourage la croissance économique et la création d'emplois. De plus, cela permet une meilleure répartition des ressources et une meilleure efficacité. Cependant, cette intégration peut augmenter les inégalités entre les pays et augmenter les risques de délocalisation et de perte d'emplois dans les pays développés. Elle peut également provoquer une augmentation du protectionnisme et des conflits géopolitiques. Pour résumer, bien que l'intégration économique mondiale présente des avantages, elle nécessite une gestion attentive pour réduire les effets négatifs.¹

- **Impacts sociaux et culturels** : en plus de ses impacts économiques, l'intégration génère également des répercussions sociales et culturelles significatives. Elle favorise la diffusion des connaissances et des technologies à travers les frontières, ainsi que l'augmentation de la diversité culturelle et des échanges interculturels. Cependant, elle engendre des défis liés aux inégalités sociales et à la préservation des identités locales, avec des risques d'acculturation et de perte d'identité.²

- **Impacts sur les parties prenantes** : Cette stratégie génère des impacts divers sur les parties prenantes. Pour les salariés, elle engendre des risques de perte d'emplois et de délocalisation, mais offre également des opportunités de développement professionnel. Bien que les clients puissent bénéficier d'une plus grande variété de produits et services, ils risquent également de subir une augmentation des prix et une diminution de la qualité. Bien que les opportunités d'affaires augmentent, les fournisseurs doivent également faire face à la

¹ Organisation des Nations Unies pour le commerce et le développement (UNCTAD) : <https://unctad.org/> (25-02-2024 à 14 : 03)

² Organisation des Nations Unies pour l'éducation, (2023) ,la science et la culture (UNESCO), Rapport mondial sur la culture pour le développement

pression des prix et aux conditions de travail. Bien que les actionnaires puissent bénéficier d'une amélioration des performances financières de l'entreprise, ils sont également exposés à des risques accrus en raison de la complexité croissante de l'entreprise.¹

- ***Impacts régionaux*** : L'intégration économique a des effets importants sur les régions, avec des effets différents en fonction de leur dynamisme économique. Les zones dynamiques sont plus susceptibles d'attirer des investissements et des talents, augmentant ainsi leur attractivité et favorisant leur développement. Cependant, les zones en difficulté risquent de subir la marginalisation et l'exclusion en raison de leur manque d'attrait pour les investissements et de leur difficulté à retenir les talents. Par conséquent, l'intégration économique a le potentiel de renforcer les disparités régionales, soulignant l'importance d'adopter une approche équilibrée et inclusive pour encourager un développement régional durable et équitable.²

L'adoption de la stratégie d'intégration a comme nous venons de l'expliquer un impact significatif sur de nombreux aspects régionaux, économiques, sociaux et culturels. Elle peut apporter des bénéfices économiques tels que la croissance et l'efficacité, mais peut également présenter certains inconvénients, tels que les inégalités sociales, la difficulté de la préservation des identités locales et les disparités régionales. Il est donc crucial d'adopter une approche équilibrée et attentive afin de maximiser les avantages de l'intégration tout en réduisant ses effets négatifs et favoriser ainsi un développement durable et équitable à l'échelle mondiale.

¹ Guillaume Gustave, (1979). "L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques et l'évolution récente de ses moyens d'action". *Annuaire Français de Droit International*, 25(1), pp 75-88.

² Koubeissy Rola, Malo Annie, (2023). "Éditorial. La formation initiale au service de l'inclusion scolaire: où en sommes-nous aujourd'hui?". *L'éducation en débats: analyse comparée*, 13(1), pp 1-6.

Section 02 : La stratégie d'intégration verticale

Dans le paysage complexe et concurrentiel des affaires, les entreprises cherchent continuellement des moyens d'améliorer leur position sur le marché et de renforcer leur compétitivité. L'une des stratégies clés qu'elles utilisent pour atteindre ces objectifs est l'intégration verticale. Cette stratégie implique l'expansion de l'entreprise à la fois en amont et en aval de sa chaîne de valeur, lui permettant de contrôler davantage les différents maillons de la production et de la distribution de ses produits ou services.

2.1 Historique de l'intégration verticale ¹

Andrew Carnegie, un des titans de l'âge d'or industriel américain, est souvent loué pour son rôle de précurseur dans l'application à grande échelle du concept d'intégration verticale. Au tournant du XIXe siècle, Carnegie a transformé l'industrie de l'acier en adoptant une approche novatrice qui allait changer la manière dont les entreprises envisageraient la gestion de leur chaîne de valeur.

Carnegie Steel Company, fondée par Andrew Carnegie, est devenue célèbre pour son modèle d'intégration verticale, où la société contrôlait pratiquement toutes les étapes de la production d'acier, de l'extraction du minerai de fer jusqu'à la distribution des produits finis. Cette stratégie a été rendue possible grâce à l'acquisition de mines de fer pour garantir un approvisionnement constant en matières premières et au contrôle des chemins de fer pour faciliter le transport efficace de ces matières premières vers les installations de production.

L'approche d'intégration verticale de Carnegie a apporté de nombreux avantages ; en contrôlant étroitement chaque aspect de la chaîne d'approvisionnement, Carnegie Steel a pu rationaliser les opérations, réduire les coûts de production, garantir la qualité des matériaux et améliorer la réactivité aux fluctuations du marché. De plus, cette stratégie a permis à Carnegie de consolider son pouvoir sur l'industrie de l'acier, lui conférant un avantage concurrentiel significatif.

¹ Carnegie Andrew, Kirkland Edward ,(1889). “*The Gospel of Wealth, and Other Timely Essays, Ed*”. Harvard university press. pp 682-689

L'impact de l'intégration verticale sur l'industrie de l'acier a été profond et durable. La réussite de Carnegie a inspiré de nombreuses autres entreprises à adopter des approches similaires dans différents secteurs industriels, façonnant ainsi le paysage économique et industriel de l'Amérique au cours du XXe siècle.

Ainsi, le nom d'Andrew Carnegie reste étroitement lié à l'histoire de l'intégration verticale, en tant que visionnaire qui a non seulement conceptualisé cette stratégie, mais qui l'a également mise en œuvre avec un succès retentissant, ouvrant la voie à une nouvelle ère de gestion d'entreprise et d'innovation industrielle.

2.2 Définition de la stratégie d'intégration verticale

Au fil du temps, la définition de la stratégie d'intégration verticale a évolué, reflétant les nuances et les interprétations des différents auteurs spécialisés en gestion et en économie. Ces perspectives variées offrent un éclairage approfondi sur la nature et les implications de cette stratégie complexe. En explorant les différentes définitions proposées par les auteurs, nous pouvons mieux comprendre les multiples facettes de l'intégration verticale et ses implications pour les entreprises.

*Selon Ronald Coase (1937), la stratégie d'intégration verticale a émergé initialement comme la substitution de l'entreprise au marché en tant qu'institution de coordination de la production. Ce changement intervient lorsque le coût d'une transaction marchande devient supérieur à celui d'une transaction réalisée au sein de la firme.*¹

*Selon Porter (1982) : " l'intégration verticale représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques" .*²

Penrose (2009) définit l'intégration verticale comme "une forme spéciale de diversification qui est dans de nombreux cas , d'une grande importance pour la croissance de

¹ Dietrich Michael, Krafft Jackie, (2008). « À la recherche d'une théorie de la firme pertinente historiquement : Retour sur le cas d'intégration verticale General Motors/ Fisher Body (1926) ». Innovations, 27, pp 87-99.

² Porter Michael (1982). Choix stratégiques et concurrence. Paris: Economica. p327.

l'entreprise ,elle implique une augmentation du nombre de produits intermédiaires qu'une entreprise produit pour son propre usage" ¹.

L'intégration verticale est la combinaison, sous une propriété commune, de deux (ou plus) étapes adjacentes de la production ou de la distribution qui sont habituellement séparées.²

Une autre manière de voir l'intégration verticale serait de la définir comme une stratégie pour produire intérieurement, cela incorpore les activités principales de la chaîne en amont ou en aval ou les deux, ceci pour réduire des coûts et l'incertitude de transaction dans une compagnie³

Nous pouvons constater que les définitions existantes de l'intégration verticale ne couvrent pas tous les aspects de manière exhaustive. Par conséquent, nous proposons une nouvelle définition dans laquelle nous tentons d'incorporer les aspects les plus importants de l'intégration.

L'intégration verticale peut être définie comme une stratégie par laquelle une entreprise étend ses activités au-delà de son cœur de métier en acquérant la propriété et le contrôle sur des activités de production supplémentaires, soit en amont, soit en aval de sa chaîne de valeur⁴. Cette stratégie vise à réduire la dépendance aux entreprises externes et les coûts associés, en offrant plus d'autonomie et de coordination dans les activités intégrées. Il existe deux types principaux d'intégration : l'intégration en amont, qui implique l'acquisition d'activités situées en amont de celles du cœur de métier, et l'intégration aval, qui concerne l'acquisition d'activités situées en aval. Les relations préexistantes entre l'entreprise intégrante et celle intégrée ne sont pas nécessaires pour que l'intégration soit réalisée.

¹ Penrose Edith , (2009). « *The Theory of the Growth of the Firm* » Oxford university press, p128.

² Vergara Victor , (2009) « *Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions* ». Ecole Centrale de Nantes (ECN), France, P7

³ Mingfang Li, Kannan Ramaswamy , Pécherot Petit. (2006). « *Business groups and market failure: A focus on vertical and horizontal stratégie* » Asia Pacific Journal of Management, 1(4) , pp 439–452.

⁴ Selon Porter Michael : La chaîne de valeur explore les rouages internes d'une entreprise pour comprendre comment elle crée de la valeur pour ses clients et gagne un avantage concurrentiel.

2.3 Raisons de l'intégration verticale

L'intégration verticale, stratégie visant à internaliser certaines étapes de la chaîne de valeur, est une décision importante pour les entreprises. Elle peut être motivée par de multiples raisons. Nous allons ici, explorer les différentes motivations qui poussent les entreprises à adopter cette stratégie.

- **Réduire les coûts de transaction entre les compagnies intégrées** : l'intégration vise à réduire les coûts de transaction entre les entreprises intégrées. En simplifiant les transactions et en diminuant leur nombre, l'intégration permet de gérer plus efficacement la complexité des échanges entre ces compagnies.¹

- **Participation aux bénéfices entre les unités intégrées** : les différentes unités de la chaîne d'approvisionnement peuvent participer aux bénéfices ensemble. Cela élimine les conflits d'intérêts potentiels liés aux prix et au commerce entre les parties supérieures et inférieures de la chaîne.²

- **Élimination de la double marge** : Il est souvent admis que lorsque les différentes étapes de la chaîne de production sont intégrées verticalement, cela permet de supprimer le double prélèvement sur les marges bénéficiaires, ce qui entraîne une augmentation des profits pour les entreprises impliquées dans l'intégration. Cependant, cet avantage se limite généralement à ces entreprises elles-mêmes, et il est peu probable qu'il se traduise par des bénéfices sociaux plus larges pour l'ensemble de la société.³

- **Contrôle accru grâce à l'intégration verticale** : L'intégration verticale permet à une entreprise de contrôler l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la production des matières premières à la distribution des produits finis. Cela assure un approvisionnement sécurisé, une

¹ Vergara Victor .(2009), *Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions*. Ecole Centrale de Nantes (ECN), France. P9

² Ornelas Emmanuel , Turnera John , (2007), « *Trade liberalization, outsourcing, and the hold-up problem* ». *Journal of International Economics* . PP 225-241

³ D'aveni Richard, Ravenscraft David, (1994) , « *Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?* » *Academy of management Journal*, 37(5), pp 1167-1206.

gestion de la qualité et la protection des innovations, tout en permettant de promouvoir une image de marque cohérente.¹

- **Renforcement de la collaboration et de la communication interne par l'intégration verticale** ; L'intégration verticale peut renforcer la collaboration et la communication internes au sein de l'entreprise. En facilitant les échanges d'informations et de connaissances entre les différentes divisions, elle favorise en effet, une coordination plus efficace des efforts et des ressources. Cette approche améliore également la prise de décision en fournissant des informations pertinentes à tous les niveaux de l'organisation, permettant ainsi de réagir de manière plus agile aux défis du marché.²

- **Caractère confidentiel de l'information dans l'intégration verticale** : Il est probable que des informations autrefois publiques deviennent désormais traitées de manière privée dans le cadre de l'intégration verticale. Cela renforce la confidentialité des données, permettant à l'entreprise de mieux contrôler la diffusion de ses informations stratégiques. Cependant, cela peut aussi poser des défis en matière de transparence et de partage d'informations au sein de l'organisation.³

2.4 Limites de l'intégration verticale

L'intégration verticale, bien qu'elle présente de nombreux avantages, n'est pas une stratégie sans risque. Elle peut également s'accompagner de certaines limites qu'il est important de prendre en compte avant de s'engager dans cette voie. Nous allons dans ce point explorer les différentes limites de l'intégration verticale.

- **Coûts d'investissement importants** : L'intégration verticale nécessite des investissements majeurs dans divers domaines tels que les infrastructures, la technologie et les

¹ Fleckinger Pierre, Martimort David, (2018) . “Contract Theory in the Spotlight: Oliver Hart and Bengt Holmström, 2016 Nobel Prize Winners “Revue d'économie politique, 128, pp 493-533.

² Vergara Victor .(2009), *Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions*. Ecole Centrale de Nantes (ECN), France. P12

³ *Idem*

ressources humaines¹. Ces dépenses importantes peuvent constituer un obstacle significatif pour les petites et moyennes entreprises qui envisagent cette stratégie.

- **Manque d'expertise dans la gestion de la chaîne de valeur** : Le manque de compétences spécialisées peut entraîner une diminution de la qualité des produits ou services, compromettant ainsi la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Cette lacune peut également se traduire par des inefficacités opérationnelles et une augmentation des coûts, contrecarrant les avantages potentiels de l'intégration verticale. ²Ainsi, la nécessité de développer ou d'acquérir une expertise diversifiée peut représenter un obstacle significatif pour les entreprises engagées dans ce processus.

- **Risque accru de dépendance aux fournisseurs internes** : L'intégration verticale peut rendre l'entreprise plus dépendante de ses fournisseurs internes, ce qui augmente sa vulnérabilité en cas de défaillance de l'un d'entre eux. Cette dépendance accrue peut avoir un impact direct sur la continuité des opérations de l'entreprise. En cas de rupture dans la chaîne d'approvisionnement interne, la production peut être sérieusement perturbée, entraînant des retards de livraison ou même des pénuries de produits pour les clients. Ainsi, cette dépendance accrue représente un risque majeur pour la stabilité opérationnelle et la réputation de l'entreprise.³

- **Répercussions sur la culture d'entreprise** : Avec la consolidation des différentes étapes de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise, il peut se former des silos organisationnels où les départements ou les divisions opèrent de manière plus autonome, ce qui peut entraver la communication et la collaboration transversale. Cette fragmentation peut également conduire à une diminution de l'innovation et de la créativité, car les idées et les perspectives sont moins échangées entre les différents domaines de l'entreprise. ⁴

¹ Hart Oliver (1989). "Economist's Perspective on the Theory of the Firm, An". Colum. L. Rev, 89, p1757.

² Vergara Victor (2009), *Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions*. Ecole Centrale de Nantes (ECN), France . P11

³ Brocas Isabelle. (2003). « *Vertical Integration and Incentives to Innovate* ». International Journal of Industrial Organization. 2110.1016/S0167-7187(02)00121-2. Pp 457-488.

⁴ Braunscheidel Michael, Suresh Nallan, Boisnier Alicia, (2010). « *Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration* ». Human Resource Management, 49(5), pp 883-911.

- **Défis de coordination et de gestion** : La gestion de ces processus complexes nécessite une planification minutieuse, une communication efficace et une collaboration étroite entre les différentes équipes et départements. Cependant, la taille et la complexité de l'organisation peuvent entraîner des inefficacités opérationnelles, des retards dans la production et des problèmes de communication entre les différentes parties prenantes¹. Ces difficultés peuvent compromettre la qualité des produits ou services, entraîner des coûts supplémentaires et affecter la satisfaction des clients.

2.5 Les types d'intégrations verticales

Au fil des années, de nombreux chercheurs ont abordé la question de l'intégration verticale sous différents angles, explorant les divers types de cette stratégie dans leurs travaux de recherche. Parmi ces chercheurs, nous avons D. Soulie (1992), R. Thietart (2000), O. Sauter (2006) et F. Leroy (2008). Dont les contributions ont grandement enrichi notre compréhension de l'intégration verticale, en identifiant et en analysant divers types qui se sont révélés être des instruments stratégiques clés pour les entreprises dans divers contextes industriels.

Dans cette étude, nous examinerons les différentes typologies de l'intégration verticale selon les auteurs mentionnés, en mettant en évidence les caractéristiques distinctives de chaque type et en explorant les principes qui les sous-tendent.

- **L'intégration verticale totale** : comme son nom l'indique, elle se caractérise par le contrôle complet de toutes les étapes de la chaîne de valeur par une entreprise. Cela signifie que l'entreprise exerce une autorité directe sur la production des matières premières, la fabrication du produit, la distribution et éventuellement même la vente directe au consommateur final.²

- **L'intégration verticale partielle** : se caractérise par le contrôle sélectif de certaines étapes de la chaîne de valeur, sans englober l'ensemble du processus. Dans ce cas, l'entreprise peut choisir de contrôler certaines parties de la production, telles que la fabrication, tout en

¹ Brocas Isabelle , (2003). « *Vertical Integration and Incentives to Innovate* ». International Journal of Industrial Organization. 21. 10.1016/S0167-7187(02)00121-2. pp 457-488

² Rudie Harrigan Kathryn . (1983), "A Framework For Looking At Vertical Integration", Journal of Business Strategy, Vol. 3 No. 3, pp. 30-37.

laissant d'autres aspects, comme la fourniture de matières premières ou la distribution, à des partenaires externes ou à des fournisseurs spécialisés. ¹

- **Intégration verticale forcée** : L'entreprise opte dans ce cas, pour l'internalisation d'une étape de sa chaîne de valeur en réponse à une contrainte externe. Cette contrainte peut prendre différentes formes, telles qu'une pénurie de ressources critiques, des réglementations contraignantes ou des pressions concurrentielles. Face à ces défis, l'entreprise décide de prendre en charge une partie de la production ou de la distribution pour garantir un approvisionnement stable en intrants ou renforcer sa position concurrentielle sur le marché. Cette forme peut être perçue comme une réponse réactive aux pressions externes plutôt qu'une stratégie proactive de croissance ou d'expansion.²

- **Intégration verticale choisie** : Contrairement à l'intégration forcée, l'entreprise choisit d'intégrer une étape de sa chaîne de valeur dans le cadre d'une décision stratégique délibérée (une décision prise consciemment après une analyse approfondie). La motivation derrière cette décision réside dans le désir de saisir une occasion stratégique, comme l'opportunité d'accéder à une nouvelle technologie. Souvent, cette forme d'intégration verticale est associée à une perspective à long terme de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise. À la différence de l'intégration verticale partielle, où l'entreprise ne possède que certaines étapes de la chaîne de valeur, l'intégration verticale choisie consiste à intégrer spécifiquement des étapes stratégiques sélectionnées, en se basant sur une analyse approfondie des opportunités et des avantages compétitifs disponibles. Elle peut avoir une durée limitée car l'entreprise a la possibilité de modifier sa stratégie en fonction des évolutions du marché, des besoins changeants ou des nouvelles opportunités d'affaires³.

- **Intégration verticale par filialisation** : implique que l'entreprise opte pour la création de filiales dédiées à l'internalisation de certaines étapes de sa chaîne de valeur. Concrètement, cela signifie que l'entreprise établit des entités juridiquement distinctes, souvent sous forme de filiales ou de divisions spécialisées, chargées de prendre en charge des aspects spécifiques de

¹ Levy Nadav, Spiegel Yossi, Gilo David, (2018). « *Partial vertical integration, ownership structure, and foreclosure* ». *American Economic Journal: Microeconomics*, 10(1), pp 132-180.

² Kessler Friedrich, Stern Richard, (1959), « *Competition, contract, and vertical integration* ». *The Yale Law Journal*, 69(1), pp 1-129.

³ *Idem*

la production, de la distribution ou d'autres activités essentielles à sa chaîne de valeur. Cette approche offre à l'entreprise un contrôle direct sur ces opérations, tout en permettant une certaine autonomie et une flexibilité dans la gestion des activités au sein de chaque filiale. Cependant, cela peut également entraîner des coûts supplémentaires liés à la gestion et à la coordination des différentes entités, ainsi qu'à la duplication éventuelle des fonctions de support.¹

- **L'intégration verticale en amont** : implique que l'entreprise décide d'internaliser les étapes de production situées en amont de sa chaîne de valeur. Cela signifie qu'elle prend en charge la fabrication des matières premières ou des composants nécessaires à son processus de production²

- **L'intégration verticale aval** : se manifeste lorsque l'entreprise décide de contrôler les étapes de production en aval de sa chaîne de valeur. Cela peut inclure des activités telles que la distribution, la commercialisation ou même la vente directe au consommateur final. En intégrant ces processus, l'entreprise cherche à maîtriser la qualité de service offerte aux clients, à optimiser la gestion des stocks et à renforcer sa présence sur le marché en contrôlant directement la manière dont ses produits sont commercialisés et distribués.³

Plusieurs experts renommés dans le domaine de la stratégie d'entreprise ont souligné l'importance des deux principaux types d'intégration verticale : l'intégration en amont et l'intégration en aval.

Selon Michael Porter, "*l'intégration verticale en aval offre aux entreprises un moyen efficace d'obtenir un avantage concurrentiel en contrôlant davantage les canaux de distribution*"⁴

¹ Coase Ronald Harry, (1937). « *The nature of the firm. Economica* », New Series, 4(16), pp 386-405.

² Guan Weixin , Rehme Jakob, (2012). « *Vertical integration in supply chains: driving forces and consequences for a manufacturer's downstream integration* ». Supply chain management: An international Journal, 17(2), pp 187-201.

³ *Idem*

⁴ Porter Michael. (1980). "*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*". New York: Free Press.P9

Gary Hamel souligne que *"L'intégration verticale en aval est un moyen pour les entreprises de s'approprier les marges des distributeurs"*.¹

Rita McGrath ajoute que *" L'intégration verticale en aval est un moyen pour les entreprises de créer des barrières à l'entrée pour les concurrents."*²

D'autre part, l'intégration verticale en amont, comme le souligne Michael Porter, *"L'intégration verticale en amont peut être utilisée pour sécuriser l'approvisionnement en matières premières ou en composants."*³

Gary Hamel ajoute que *"L'intégration verticale en amont permet aux entreprises de différencier leurs produits."*⁴

Des études de cabinets de conseil tels que *le Boston Consulting Group* (une société mondiale de conseil en management, renommée pour ses analyses stratégiques approfondies et son expertise dans divers domaines tels que la stratégie d'entreprise, la gestion des opérations et la transformation numérique) révèlent que la majorité des entreprises interrogées sur leur stratégie d'intégration verticale en aval, les motivations et les avantages de l'intégration verticale, leur expérience et leurs résultats, Ces entreprises ont été sondées sur les motivations et les avantages de cette stratégie, ainsi que sur leur expérience et les résultats obtenus, illustrant ainsi la popularité croissante de cette stratégie dans le paysage économique.⁵

De plus, des recherches menées par McKinsey & Company (une société mondiale de conseil en management, reconnue pour son expertise en conseil stratégique, gestion opérationnelle et organisationnelle) indiquent que les entreprises qui ont opté pour cette stratégie bénéficient généralement de marges bénéficiaires supérieures de 10 % par rapport à celles qui ne l'ont pas mise en œuvre.⁶

¹ Hamel Gary (1994). *"Competition for competence: Based on the colloquium held at the INSEAD Euro-Asia Centre"*, Fontainebleau, France, Chichester: Wiley.

² McGrath Rita Gunther, (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

³ Porter Michael. *Op.cit*

⁴ Hamel Gary. *Op.cit*

⁵ Boston Consulting Group. (2019). *"The state of corporate strategy"* .pp 1-21

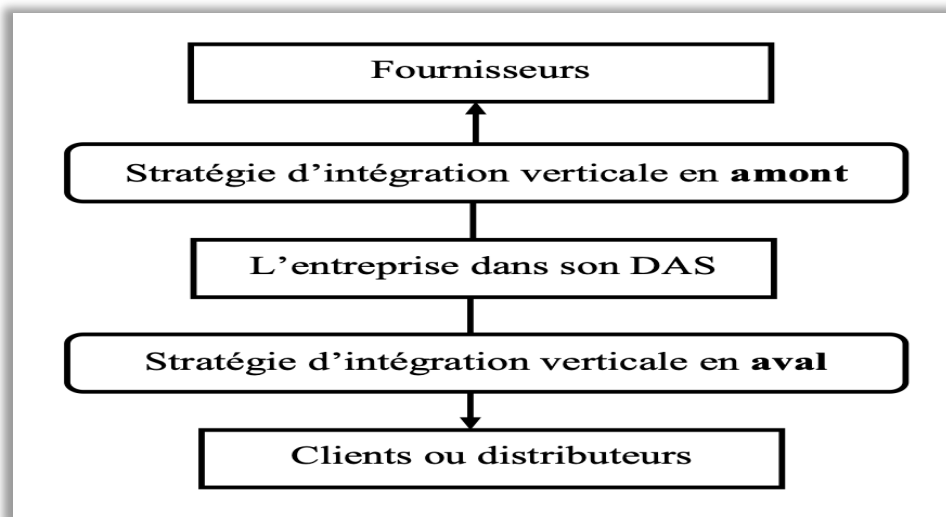
⁶ Mckinsey & Company. (2018). *"The future of productivity: Insights from McKinsey Global Institute"*.P8

Dans son article intitulé : “ *The rise of vertical integration* ” *The Economist* examine la montée en puissance de l'intégration verticale. Il constate que l'intégration verticale est de plus en plus utilisée par les entreprises pour améliorer leur performance.¹

Dans son article intitulé “ *Vertical integration: The pros and cons* ” *Financial Times* examine les avantages et les inconvénients de l'intégration verticale. Il constate que l'intégration verticale peut être une stratégie efficace pour les entreprises, mais qu'elle comporte également des risques.²

La figure montre clairement les types les plus utilisés de la stratégie d'intégration verticale et illustre comment une entreprise étend son contrôle sur les activités situées en amont ou en aval de sa chaîne de valeur. Les flèches ascendantes représentent l'intégration verticale ascendante, où l'entreprise acquiert ou contrôle des fournisseurs ou des activités en amont de sa chaîne de valeur. Les flèches descendantes représentent l'intégration verticale descendante, où l'entreprise étend son contrôle sur les canaux de distribution, les points de vente ou d'autres activités en aval de la production. Ce schéma met en évidence la volonté de l'entreprise de mieux contrôler l'ensemble de son processus de création de valeur, que ce soit en amont ou en aval.

Figure 2 : Les formes d'intégration verticale



Source : Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel, & ORSONI, J. (1997). « *Management stratégie et organisation* », édition Vuibert. P182.

¹ The Economist (16 Février 2023), “ *The rise of vertical integration* ”.

² Khalaf Rasul, (28 Avril 2023), ‘*vertical integration smooths out the ups and downs*’, Financial Times.

Dans ce chapitre, nous avons examiné en détail le concept d'intégration verticale, une stratégie d'entreprise consistant à étendre son contrôle sur différentes étapes de la chaîne de valeur, de la production à la distribution. Nous avons identifié deux principales formes d'intégration verticale ainsi que les spécificités de chacune.

Nous avons également discuté des divers avantages associés à cette stratégie, tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la garantie de l'approvisionnement et la capture de la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne. Cependant, nous avons souligné qu'il existe également des défis potentiels, tels que la gestion des différentes activités, les risques de conflits d'intérêts et les obstacles à l'entrée sur les marchés.

En outre, nous avons évoqué l'impact théorique de l'intégration verticale sur la performance globale de l'entreprise, sans entrer dans les détails des calculs spécifiques. Dans le chapitre suivant, nous approfondirons cette analyse en examinant plus concrètement comment l'intégration verticale peut affecter des indicateurs clés de la performance de l'entreprise et d'autres volets, tels que la gestion des opérations, la qualité des produits et services, et les relations avec les partenaires commerciaux.

En comprenant ces implications pratiques, les décideurs seront mieux équipés pour prendre des décisions stratégiques éclairées concernant l'adoption ou la poursuite de l'intégration verticale dans leur propre entreprise.

Section 03 : La performance de l'entreprise

Les entreprises font face à de nombreux défis aujourd'hui, y compris la concurrence féroce, la globalisation des marchés et les incertitudes économiques. La capacité des entreprises à tirer parti des opportunités et à réduire les menaces est un facteur important de leur performance. Il est clair que dans les prochaines années, seules les entreprises capables de s'adapter rapidement réussiront.

En raison de la diversité des approches qui lui sont attribuées, la notion de performance d'une entreprise est complexe et multifacette, rendue difficile à définir. La performance émerge comme un élément essentiel au fil des décennies récentes, suscitant des discussions et des conceptualisations diverses. Sa complexité découle de sa nature multidimensionnelle et de la variété des interprétations qu'elle reçoit.

Dans cette section, nous examinerons d'abord une variété de points de vue sur le concept de performance, mettant l'accent sur les différentes interprétations et conceptions en fonction des contextes et des disciplines. Ensuite, nous examinerons les différentes facettes de cette idée complexe en mettant l'accent sur les éléments clés qui affectent les résultats à long terme. Pour cela, on se concentrera d'abord sur les définitions de la performance de l'entreprise, on examinera ensuite comment le concept de performance s'est développé. Puis, on traitera des différentes formes de performance et de leurs objectifs spécifiques. On s'intéressera enfin aux méthodes de mesure de la performance, mettant en lumière les différentes approches et les problèmes associés.

3.1 Définitions de la performance de l'entreprise

La performance est une notion centrale en sciences de gestion et peut être définie de différentes manières selon les auteurs.

- Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès : Voici une brève explication de chacun de ces niveaux : ¹

¹ Bourguignon Pierre André, (1998), « *La performance ; une notion multidimensionnelle* », Revue française de gestion 1998, pp 64-73.

- **Performance Action** : Ce niveau prend en compte le processus et les activités liés à la réalisation des résultats. Il englobe non seulement les résultats finaux, mais aussi les actions entreprises, les tâches effectuées, et les différentes étapes du processus. Cette approche considère la performance comme un ensemble d'actions et d'activités.

- **Performance Succès** : Contrairement à la performance résultat, la performance succès intègre des jugements de valeur liés aux représentations de la réussite. Cette dimension de la performance est subjective et peut varier selon les perspectives individuelles, les normes de l'entreprise et les attentes des acteurs impliqués. Elle est influencée par les perceptions et les interprétations de ce qui est considéré comme un succès.

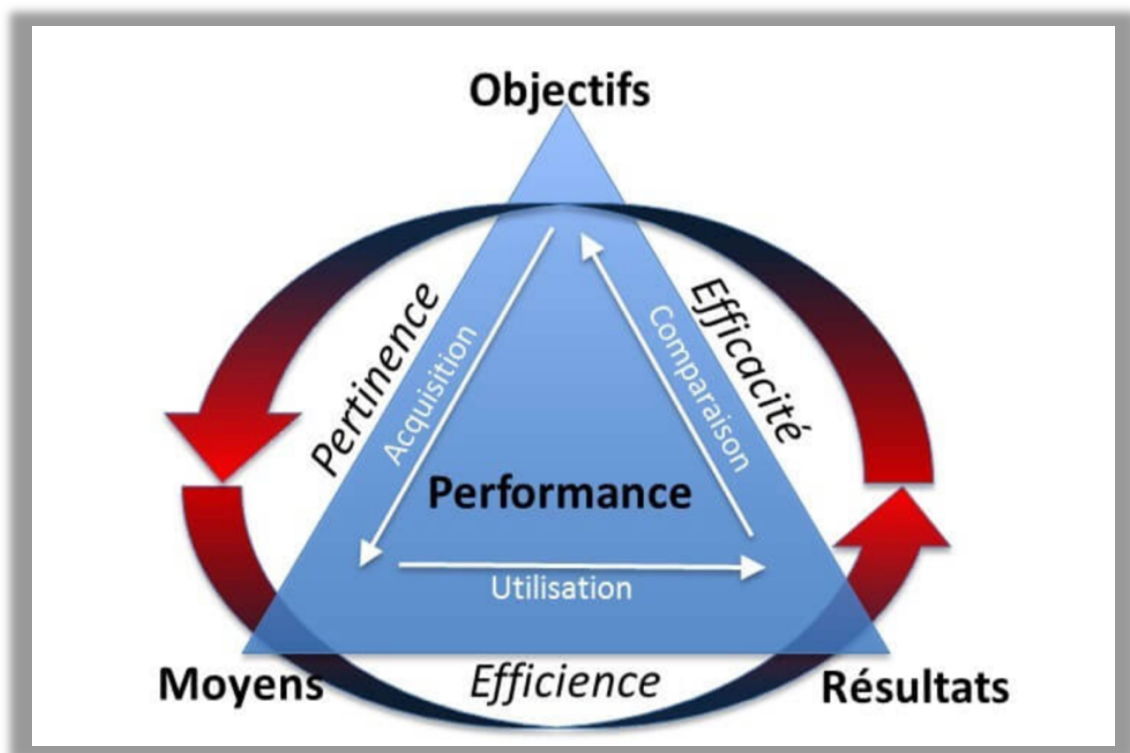
- **Performance Résultat** : Il s'agit du niveau où la performance est évaluée en fonction des résultats obtenus. Cela signifie que l'accent est mis sur les conséquences tangibles des actions entreprises. Cette mesure de performance est objective et ne contient pas de jugement de valeur intrinsèque.

- Capron et Quairel (2005), la performance d'une entreprise peut être mesurée en termes d'indicateurs financiers, organisationnels ou de production, les indicateurs financiers (Chiffre d'affaire, Bénéfices..), les indicateurs organisationnels (le taux d'absentéisme, le taux d'accident ..) , les indicateurs de production (productivité, taux de rendement.)¹

- Gibert (1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles ou financières) et les résultats obtenus (biens, produits, services), ce triangle se compose des éléments suivants :

¹ Renaud Angèle , Berland Nicolas , (2007) , « Mesure De La Performance Globale Des En- Treprises ». Comptabilité Et Environnement, P4.

Figure 3 : Triangle de la performance, modèle de Gilbert (1980)



Source: NOLD(H), MICHEL(L) ,2016 « The performance triangle: a model for corporate agility ». Leadership & Organization Development Journal, p 346

- **Efficacité** : Il s'agit de la capacité d'une entreprise à atteindre des résultats conformes à ses objectifs.¹ En d'autres termes, une entreprise est efficace si elle parvient à réaliser ce qu'elle s'est fixée comme but.

- **Efficience** : Ce terme renvoie à la capacité d'une entreprise à produire des résultats avec les moyens engagés, dans un souci d'économie. Une entreprise est efficiente si elle parvient à atteindre ses objectifs avec le moins de coûts possible.²

¹ Jacquet Stéphane, (2011), « Management de la performance : des concepts aux outils ». Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG) pp 1-18

² Idem

- **Pertinence** : Cette dimension mesure la cohérence entre les objectifs poursuivis et les ressources mises en place pour les atteindre. En d'autres termes, une entreprise est pertinente si elle se dote des bons moyens pour atteindre ses objectifs.¹

• La définition de la performance par D. Bessire en 1999 met en évidence que le terme "performance" tend à se substituer à l'expression historique de contrôle de gestion. Cette évolution s'accompagne d'une redéfinition de la performance et de ses caractéristiques, passant de la simple mesure à une approche globale et multidimensionnelle²

Suite à l'exploration de diverses définitions du concept de "performance", il apparaît clairement qu'aucun consensus unanime ne prévaut. En synthèse des différentes perspectives présentées, il est possible de définir la performance comme *l'atteinte des objectifs fixés, alignée sur les orientations stratégiques de l'entreprise*. Ainsi, la performance va au-delà de la simple constatation des résultats ; elle *résulte de la comparaison de ces résultats avec des objectifs prédéfinis ou ceux d'un concurrent direct*. Cette comparaison donne naissance à la création de valeur, qui émerge comme le pivot central de la notion de performance des entreprises.

Cette conception de la performance évoque une approche dynamique intégrant la dimension stratégique et la création de valeur. Elle souligne l'idée que le succès d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses résultats isolés, mais plutôt à sa capacité à atteindre les objectifs tout en respectant la vision stratégique globale.

3.1 L'évolution du concept de performance

Le concept de performance ne s'est pas limité à la définition présentée précédemment aussi universelle semble-elle. Au contraire, il évolue dans le temps et multiplie les dimensions qui composent sa définition. Le présent travail cherche donc à définir comment le concept de la performance évolue dans le temps. Dans le domaine de la gestion, la littérature étudiée montre qu'il est approprié de suivre l'évolution de la signification de ce concept si complexe

¹ Jacquet Stéphane, (2011), « *Management de la performance : des concepts aux outils* ». Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG) pp 1-18

² Bessire Dominique , (1999), « *Définir la performance* », Comptabilité-Contrôle-Audit, pp 127-150.

pour le définir. Quatre périodes sont à distinguer: d'abord une période qui définit la performance selon la capacité l'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires (performance économique et financière), puis sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), ensuite pour les employés (performance organisationnelle) et enfin pour l'ensemble des parties prenantes (performance globale).

3.1.1 De la performance à la performance financière

De la performance à la performance financière, l'évolution du concept reflète un changement crucial vers une évaluation plus spécifique, mettant en lumière la mesure de la réussite à travers le prisme économique et financier. Cette transition marque le début d'une focalisation plus précise sur la capacité d'une entité à générer une valeur monétaire significative

3.1.1.1 La performance sous l'angle de la productivité et de l'efficacité

Évolution des perspectives sur la performance, des années 50-60 où elle était associée à la productivité et à l'efficacité, aux années 90 où l'accent est mis sur des objectifs multiples et une approche multidimensionnelle.

Selon Georgopoulos et Tannenbaum (1957), la performance d'une entreprise peut être mesurée en termes d'efficacité et d'efficience. L'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle une entreprise atteint ses objectifs, tandis que l'efficience se réfère à la mesure dans laquelle elle utilise ses ressources pour atteindre ces objectifs¹

Katz et Kahn (1966), considèrent la performance comme la maximisation des revenus que l'organisation peut tirer de son fonctionnement par des moyens économiques et techniques efficaces et efficaces mais aussi par des moyens politiques, et proposent ces critères pour évaluer la performance²

Selon Yachtman et Seashore (1967), la performance est la capacité à exploiter l'environnement de l'entreprise et les ressources rares pour acheter sa fonction essentielle³

¹ Ndangwa Lucien, Sonna Francois ,Djeumene Paul , (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », La Revue des Sciences de Gestion (n°223), p535

² El Amraoui Hanane, Hinti Said, 2022 « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion , pp 341 -354.

³ *Idem*

Price (1968) a associé la performance à l'efficacité d'une organisation et à défini des critères pour évaluer cette performance, tels que la productivité (mesure de l'efficacité), la conformité (respect des normes), l'éthique (principes moraux), la flexibilité (adaptation aux changements).¹

Negandhi et Reiman (1973) établissent comme critères d'appréciation de la performance, le recrutement de nouveaux employés, la satisfaction du personnel, la relation entre les services, le taux d'utilisation de la main-d'œuvre, l'augmentation des ventes et le bénéfice net.²

3.1.1.2 La performance définie par la réalisation des objectifs³

Dans les années 90, la conceptualisation de la performance a connu une évolution significative, marquée par une transition vers une approche multidimensionnelle qui considère la réalisation de multiples objectifs comme essentielle. Le passage d'une vision plus étroite, associée principalement à la productivité et à l'efficacité, à une perspective plus holistique a été influencé par divers auteurs.

le premier stade est caractérisé par une définition de la performance basée sur le niveau d'atteinte des objectifs, selon Bourguignon (1995). Cette approche recourt à une métaphore sportive où l'efficacité est associée à la réalisation ou au dépassement des objectifs fixés. Cependant, cette définition suscite des critiques, notamment de la part de Lebas (1995), qui la considère comme incomplète. La critique porte sur le fait qu'elle se contente de définir les caractéristiques de la performance sans fournir d'outil opérationnel concret. En d'autres termes, bien qu'elle mette en avant l'importance d'atteindre des objectifs, elle semble négliger la mise en œuvre pratique de ces idées dans un contexte opérationnel.

Une autre perspective émerge, décrivant la performance comme "*l'atteinte des objectifs organisationnels, quelle que soit leur nature et leur variété*" Niculescu (1999). Cette vision souligne la dépendance de la performance aux objectifs stratégiques et met en lumière le fait que la performance n'existe pas en soi, mais est déterminée par les objectifs fixés.

¹ Mirela-Oana Pintera, May 2010, "*Performance - An Evolving Concept*" Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, pp1-12

² *Idem*

³ Mirela-Oana Pintera. *Op.cit.*

Didier Noyer (2002) ajoute une nuance importante en considérant que la performance consiste à *"atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés en convergence avec les directives de l'entreprise"*. Cette approche souligne que la performance va au-delà de la simple réalisation de produits, impliquant une comparaison constante avec des objectifs spécifiques.

Une étape suivante est marquée par la définition de la performance en termes de productivité et d'efficacité ; Niculescu (1999) la décrit comme *"un état de compétitivité de l'entreprise, atteignant un niveau d'efficacité et d'efficience (productivité) qui assure une présence durable sur le marché"*. Cependant, cette vision souligne que la performance est un équilibre instable entre efficacité et productivité.

Enfin, la dernière étape de cette évolution voit la performance définie en termes de création de valeur ; Lorino (2001) la décrit comme *"un niveau potentiel instable de l'entreprise, atteint par tout ce qui optimise le 'couple' valeur-coût et rend l'entreprise compétitive dans ses segments stratégiques"*.

3.1.2 De la performance financière à la performance commerciale

Dans l'évolution dynamique de la gestion d'entreprise, le déplacement de la performance financière vers la performance commerciale marque une transition significative. Bien au-delà de la simple maximisation des profits, cette mutation met en avant la nécessité de générer de la valeur pour une diversité de parties prenantes.

Selon Porter (1986), la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour ses clients ¹

Selon Mc Nair (2001), la compréhension de la relation entre les coûts de l'entreprise et la valeur qu'elle offre à ses clients est cruciale pour la capacité de l'entreprise à atteindre sa performance. Lors de l'évaluation des performances d'une entreprise, la relation entre le pourcentage du coût de la valeur ajoutée définie par le client et les revenus devient une question essentielle.²

¹ Taouab Omar , Issor Zineb , (2019) , Laboratory of Management Sciences, ENCG Kenitra, Ibn Tofail University, Morocco

²Idem

Selon Bouquin (2004) ; « *l'enjeu est d'optimiser l'offre de l'entreprise, en adaptant les coûts qu'elle engage à la valeur que son produit représente pour le client* »¹

Marmuse (1987) et Cardoso (2003) soutiennent que pour atteindre la performance commerciale, les entreprises doivent élever le niveau de satisfaction de leurs clients.²

3.1.3 De la performance commerciale à la performance organisationnelle

L'évolution des critères de performance dans le monde des affaires a vu émerger une transition significative, passant de la mesure classique centrée sur la performance commerciale à une perspective élargie de la performance organisationnelle; traditionnellement axée sur l'efficacité des ventes, la satisfaction client, et la maîtrise des coûts, cette évolution révèle une reconnaissance croissante de la nécessité d'intégrer des dimensions plus vastes telles que l'efficacité structurelle, les relations organisationnelles, la qualité de la communication, et la flexibilité de la structure.

M. Kalika (1988) considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les résultats ou les impacts sociaux et économiques qui pourraient découler de l'activité de l'organisation. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure³

Selon l'auteur Yvon Pesqueux (2005), la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale.⁴

¹ Malleret Véronique, (2009), « *Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?* », *Comptabilité Contrôle Audit*, p139.

² Gharsallah Lilia ,(2006), « *Impact de l'ERP sur la performance : cas d'IGL* », Université de Sfax - Mastère Professionnel

³ Issor Zineb, (2017), « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans *Projectique*. p 98

⁴ Pesqueux Yvon, (2004) , « *La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS* », Tunisie. halshs-00004006. P3

V. Barraud-Didier et al (2003), soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.¹

3.1.4 De la performance organisationnelle à la performance globale²

L'émergence du concept de performance globale dans les années 2000 a marqué une transition significative dans l'évaluation du succès des entreprises. À mesure que les organisations se sont trouvées confrontées à l'obligation de rendre compte de leurs responsabilités sociétales, la notion de performance globale a évolué, s'élargissant pour intégrer des dimensions économiques, sociales, sociétales, financières et environnementales. Alors que la performance organisationnelle se concentre sur des aspects internes tels que l'efficacité, l'efficience et la qualité. Dans la suite, nous explorerons plus en détail les différentes formes de la performance.

Au cœur de la gestion d'entreprise, la notion de performance revêt une importance cruciale, mais sa définition ne saurait être limitée à des indicateurs financiers stricts. La performance se manifeste sous différentes formes, embrassant un éventail de dimensions qui vont au-delà des seuls résultats monétaires. Cette diversité s'articule autour de divers aspects tels que les impacts sociaux, environnementaux, et opérationnels, créant ainsi un tableau riche et nuancé de ce que signifie réellement exceller dans le monde des affaires.

Dans cette exploration des formes de la performance, nous plongerons dans la complexité de cet univers, afin de comprendre comment les entreprises mesurent et intègrent leurs réussites d'une manière qui dépasse le seul aspect financier, révélant ainsi les multiples facettes de leur impact et de leur efficacité globale.

- **La performance globale :** Selon l'ADEME, la performance globale doit conduire à appréhender une organisation au-delà de sa performance économique. Pierre Baret développe

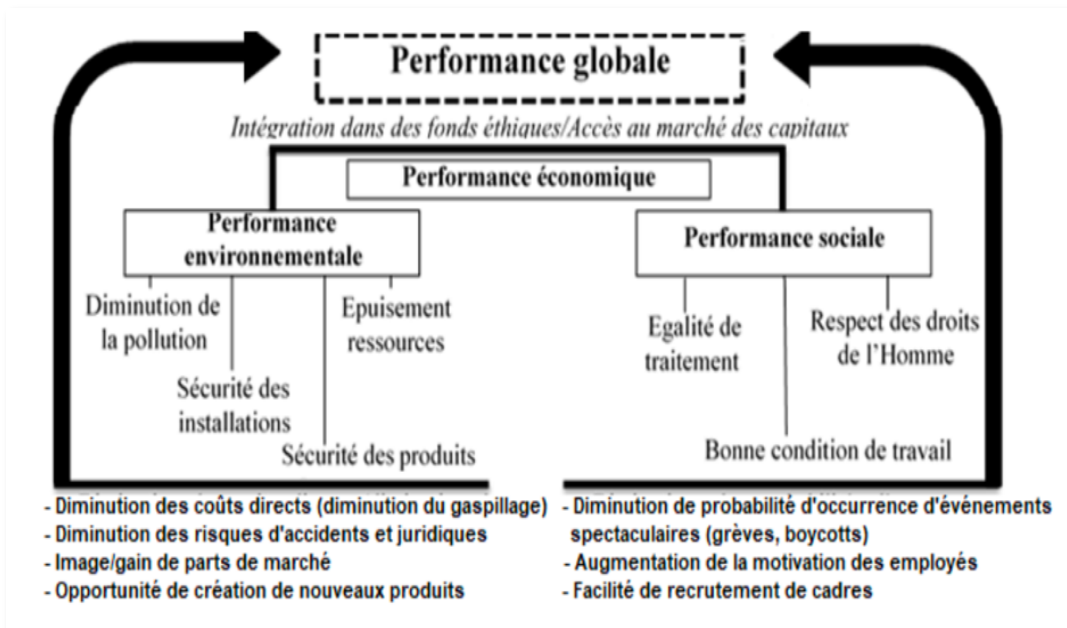
¹ Issor Zineb, (2017), « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans Projectique, (n°17), pp 93-102.

² El Amraoui Hanane, Hinti Said, (2022), « *La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)* », Revue Française d'Economie et de Gestion, pp 341 -354.

le concept en indiquant que « la performance globale de l'organisation correspond à une agrégation de ses performances économiques, sociales et environnementales »¹.

La figure ci-dessous illustre la décomposition de la performance globale d'une entreprise, offrant une vue détaillée de ses différentes composantes

Figure 4 : Décomposition de la performance globale de l'entreprise



SOURCE : Reynaud Emmanuel, (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Revue Congolaise de Gestion 2016/1, N°21 – 22 . p23

• **La performance économique :** S'articule autour de la compétitivité d'une entreprise, évaluée à la fois selon des critères de compétitivité-prix (concerne la capacité d'une entreprise à offrir des produits ou services à des prix attractifs par rapport à ceux de ses concurrents) et de compétitivité-hors prix (renvoie à la capacité d'un produit ou service à attirer les clients en raison de ses caractéristiques autres que le prix tel que ; qualité, l'innovation, le service à la clientèle, le design)². Cette évaluation permet de voir comment l'entreprise se place par rapport à ses concurrents sur le marché, donnant ainsi une idée de sa capacité à réussir dans un environnement compétitif.

¹ Baret Philippe, 2006, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? » Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social, pp 135-152.

² www.wordpress.org (25-01-2024 à 14 :50)

• **La performance sociale** : est un concept qui englobe la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs sociaux, à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et la société dans son ensemble. ¹

• **La performance environnementale** : est définie comme la capacité d'une entreprise, d'un produit ou d'une activité à répondre aux exigences environnementales et à limiter son impact sur l'environnement²

• **Performance organisationnelle** : Selon l'article "La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations" de Melchior Salgado, la performance organisationnelle est la réalisation des objectifs organisationnels³. Elle est liée aux capacités organisationnelles d'atteindre les objectifs

• **La performance commerciale** : Constitue un aspect fondamental dans le contexte des activités commerciales et des entreprises axées sur la vente de biens ou de services⁴. Elle se focalise sur l'évaluation et l'optimisation des résultats liés aux activités de vente et de distribution

• **La performance financière** : Concerne la mesure de la rentabilité, la solvabilité et l'efficacité d'une entreprise pour gérer ses ressources. Elle est mesurée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire et le retour sur investissement . Ce type de performance est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise, permettant d'évaluer sa capacité à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Elle est fortement déterminée par la façon dont les finances sont gérées. ⁵

Le concept de performance a évolué au fil du temps, passant d'une simple mesure de la réussite économique à une vision plus holistique et intégrée de la réussite des entreprises. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante de l'importance de considérer non

¹ www.cerise-spm.org/performance-sociale/ (25-01-2024 à 15 :07)

² www.lyon-entreprises.com/glossaire/performance-environnementale (25-01-2024 à 15 :20)

³ Salgado Melchior, (2013), la performance « *une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* ». P3

⁴ www.ideagency.fr/performance-commerciale (25-01-2024 à 14:24)

seulement les aspects financiers, mais aussi sociaux, environnementaux, organisationnels et commerciaux dans l'évaluation de la performance d'une entreprise.

3.2 Évaluation de la performance

Il existe plusieurs façons d'évaluer la performance, qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories. La première est dénommée le modèle unidimensionnel, tandis que la seconde correspond à un modèle multidimensionnel. Dans ce qui suit, nous explorerons ces deux approches en détail.

3.2.1 la mesure unidimensionnelle

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de prise de décision¹. Plusieurs études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier et réduisent ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise).² Cette dimension financière fournissent des indications précieuses sur la performance d'une entreprise ou d'une activité par rapport à ses objectifs financiers et opérationnels³. nous explorerons ces indicateurs en détail, avec les formules correspondantes présentées dans l'annexe n° 01

- **La productivité Globale** : Initialement un concept physique, cette mesure compare les unités produites à un facteur de production engagé. Dans le domaine économique, elle représente le ratio entre la production de biens ou de services et les ressources mobilisées pour les produire. Souvent utilisée comme une indication de performance relative, elle implique la comparaison des ratios de productivité avec ceux des concurrents ou des entreprises de référence dans le secteur.⁴

¹Saulquin Jean-Yves, Schier Guillaum ,(2007). “*Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?*”. La Revue des Sciences de Gestion, (1), pp57-65

² Bourguignon André, (1998) « *La performance ; une notion multidimensionnelle* » Revue française de gestion, pp 64-73.

³ Belouard Nagède, (2004), « *formes de propriétés et performance de l'entreprise* », thèse de magistère ESC, p9

⁴ Tremblay Diane Gabrielle , (2003) , « *Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir* », Note de recherche 2003-13 de la chaire de recherche du Canada, télé université de Québec.

• **La profitabilité** : telle que définie par plusieurs auteurs dont Henri Bouquin et Thomas cette notion, se réfère à la capacité d'une entreprise à rémunérer ses capitaux investis en générant un rendement supérieur au coût de ces capitaux, ainsi qu'à la capacité de dégager des profits exprimés en brut par des marges ou traduits en trésorerie¹. En mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, Hoarau (1998) souligne que la profitabilité se mesure également par la capacité de l'entreprise à générer un niveau de résultat ou de revenu par rapport à un volume d'affaires donné, mettant ainsi en lumière la relation entre le chiffre d'affaires et les résultats financiers².

• **Le retour sur investissement** : Le retour sur investissement (ROI) est un indicateur financier crucial utilisé en entreprise pour évaluer la rentabilité des investissements. Il mesure le rendement obtenu par rapport au coût initial de l'investissement. Le ROI est calculé en comparant les bénéfices réalisés (ou les économies générées) avec le coût de l'investissement initial, puis en exprimant ce résultat en pourcentage ou en ratio. Cette mesure permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et d'évaluer l'efficacité de leurs investissements dans la création de valeur pour l'entreprise.³

• **La rentabilité économique** : C'est la capacité d'une entreprise à générer un profit à partir de ses capitaux employés, elle mesure l'efficacité de l'entreprise à utiliser ses ressources pour créer de la valeur.⁴

• **La rentabilité financière** : La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.⁵

¹ Thomas Phillippe, (2011), « *Analyse financière : approche internationale* » Edition RB édition, Paris, p117.

² Hoarau Christane. (1998), « *Maîtriser le diagnostic financier* », Groupe Revue Fiduciaire SA, Paris, 1998, p 73.

³ Petit Claude, Thouvenot Véronique. « *Modele d'évaluation du retour sur investissement en formation de sante internationale*.P2

⁴ Mourgues Nathalie , (1990), « *La rentabilité économique des entreprises dépend-elle de la structure de répartition du capital? Un essai de vérification des coûts d'agence* », *Journal de la Société de statistique de Paris*, 131, p52.

⁵ De La Bruslerie Hurbet, (2010), « *Analyse financière : Information financière et diagnostic* », 4eme Edition Dunod, Paris, p196.

- **La rentabilité commerciale** : La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes, combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services. ¹

la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes. Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large²

3.3.2 La mesure multidimensionnelle

Pour répondre à cette problématique, de nombreux auteurs ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon plusieurs critères. Afin de répondre aux attentes croissantes d'une vision globale, les entreprises déploient une gamme d'initiatives environnementales, sociales et économiques. Cette évolution vers une approche multidimensionnelle de la performance globale offre une vision plus complète et inclusive de la réussite organisationnelle, permettant ainsi une évaluation plus holistique et pertinente de la performance des entreprises.

- **L'étude de Campbell (1977)** : Cette étude explore les divers critères nécessaires pour évaluer de manière complète la performance organisationnelle. Ces critères, aussi bien en termes de quantité que de qualité, englobent une variété d'éléments, allant de l'efficacité à la satisfaction au travail, en passant par la gestion éthique et la croissance financière. Les domaines de l'analyse comprennent la gestion, l'éthique, la qualité, la communication, la planification et l'influence sur les parties prenantes. Cette étude offre un cadre exhaustif pour évaluer les résultats d'une organisation, en tenant compte d'une variété de facteurs indispensables à sa réussite.³

L'étude de Campbell sur la mesure de la performance organisationnelle a été critiquée pour sa classification des critères en trois catégories principales : les facteurs humains et

¹ Ogien Doy , OGIEN. (2015). « *Gestion financière de l'entreprise* », Dunod, P76

² Issor Zineb, (2017), « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans Projectique, (n°17), pp 93-102

³ Derbali Abdelkader, (2014). "*Performance bancaire en période de crise: Cas des banques Tunisiennes*". Éditions universitaires européennes.P 70.

sociaux, les aspects économiques et financiers, et d'autres facteurs. Les critiques soulignent des lacunes dans le modèle, notamment l'absence de critères importants tels que les aspects technologiques, la performance internationale et la notoriété. Ces critiques remettent en question l'exhaustivité du modèle de Campbell et suggèrent qu'une révision pourrait être nécessaire pour mieux refléter la complexité des performances organisationnelles.¹

A partir de cette étude des nombreux critères de performance organisationnelle de Campbell (1977), Quinn et Rohrbaugh (1983) ont développé leur propre recherche en réduisant ces critères à 16 éléments distincts. Leur approche s'est concentrée sur deux perspectives fondamentales : la flexibilité et le contrôle, représentées respectivement par le modèle rationnel de contrôle et le modèle du système naturel. Ils ont simplifié la complexité des critères en les regroupant selon quatre axes : la flexibilité interne, la flexibilité externe, le contrôle interne et le contrôle externe. Cette approche plus ciblée visait à fournir une base plus précise pour évaluer la performance organisationnelle, en mettant l'accent sur des aspects clés tels que la cohésion, la gestion de l'information, la productivité et la planification, tout en tenant compte des dynamiques internes et externes de l'organisation.²

- **L'étude de Steers (1977)³** : Cette étude propose une vision multidimensionnelle de la performance organisationnelle, mettant en évidence trois concepts essentiels : l'amélioration des objectifs, la vision systémique et l'importance des effectifs. Son modèle est composé de vingt-neuf facteurs classés en quatre grandes catégories : les caractéristiques de l'entreprise (structure et technologie), les caractéristiques de l'environnement (interne et externe), les caractéristiques des employés (attachement et performance), et les politiques et pratiques de gestion. Grâce à ces éléments, il est possible d'analyser selon Steers en détail la performance de l'organisation en prenant en considération différents aspects tels que la structure, l'environnement, les personnes et la gestion.

Cette étude a suscité des critiques concernant sa complexité et sa capacité à être mise en œuvre efficacement. Certains estiment que la multiplicité des facteurs présentés peut rendre son application difficile dans la pratique. De plus, la pertinence de certains facteurs peut varier en

¹ Kébé Papa Ibra, (2006) "*La performance des projets de R&D, Une affaire de point de vue*". Cahier de recherche, Groupe ESC Clermont, pp 08-11

² Derbali Abdelkader, (2014). "*Performance bancaire en période de crise: Cas des banques Tunisiennes*". Éditions universitaires européennes.P102

³ Bergeron Hélène, (2002). "*La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME*". 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal

fonction du contexte organisationnel, ce qui remet en question l'universalité de ce modèle. En outre, l'étude semble manquer d'une prise en compte adéquate des évolutions contemporaines telles que les changements technologiques et socio-économiques, ce qui limite sa capacité à saisir les défis actuels auxquels les organisations sont confrontées.¹

- **L'étude de Cameron (1984)** : Cette étude propose une définition de l'organisation performante comme étant celle qui évite les caractéristiques majeures d'inefficacité. Pour évaluer cette efficacité, il propose quatre approches distinctes : centrée sur les ressources, centrée sur les processus internes, centrée sur les objectifs et centrée sur les acteurs constitutifs stratégiques. Ces approches offrent une perspective complète pour évaluer la performance organisationnelle en examinant l'utilisation des ressources, l'efficacité des processus internes, la réalisation des objectifs et le rôle des acteurs clés dans la stratégie organisationnelle.²

- **L'étude de Morin et al (1994)** : Ce modèle évalue la performance organisationnelle et se fonde sur quatre grandes approches : économique, sociale, systémique et sociale. Structuré autour de quatre dimensions principales, ce modèle intègre la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique, la légitimité externe de l'organisation et sa pérennité. La première dimension met l'accent sur la mobilisation, le moral, la performance et le développement du personnel. La seconde évalue l'économie des ressources et la productivité. La troisième considère la satisfaction des bailleurs de fonds, des clients, des organismes régulateurs et de la communauté. Enfin, la quatrième dimension examine la qualité des produits, la rentabilité financière et la compétitivité. Ce modèle offre ainsi une approche holistique pour évaluer la performance organisationnelle, en tenant compte de divers aspects économiques, sociaux, systémiques et de durabilité.³

- **L'étude de Sainsaulieu et al (1998)** : Sainsaulieu et ses collaborateurs soulignent que leur approche offre une sélection des indicateurs les plus performants pour évaluer la performance globale des organisations. Cela s'explique par le fait que cette approche se concentre sur quatre dimensions clés, chacune étant spécifiquement conçue pour capturer les

¹ Derbali Abdelkader, (2014). "Performance bancaire en période de crise: Cas des banques Tunisiennes". Éditions universitaires européennes. P71

² Payette Adrien, (1988). "L'Efficacité des Gestionnaires et des Organisations". Presse de l'université de Québec.

³ Derbali Abdelkader, *Op.cit*. P72

aspects économiques, sociaux, productifs et commerciaux. En se focalisant sur ces dimensions, l'approche permet d'identifier les variables les plus pertinentes pour évaluer la performance de manière exhaustive¹. Les dimensions ainsi que leurs indicateurs sont résumés comme suit² :

- *La performance commerciale* : le chiffre d'affaire, et la part de marché.
- *La performance économique* : la rentabilité, la rentabilité, la capacité d'autofinancement et le respect des budgets.
- *La performance productive* : la productivité du travail, la qualité, le respect des délais, le taux de panne des machines et le taux d'utilisation de l'outil de production.
- *La performance sociale* : l'absentéisme, le taux de rotation du personnel, le taux de grève et le climat social

En conclusion, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, c'est dans ce sens que la performance globale d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière³.

¹ Derbali Abdelkader, (2014). "*Performance bancaire en période de crise: Cas des banques Tunisiennes*". Éditions universitaires européennes. P73

² *Idem*

³ Issor Zineb, (2017), « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* » Dans Projectique, (n°17), p103

Chapitre 02

*L'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance
de l'entreprise*

Chapitre 02 : L'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance de l'entreprise

Dans le premier chapitre de notre étude, nous avons consacré notre attention à trois sections essentielles : la première concernait la stratégie d'intégration dans son ensemble, la deuxième se focalisait sur la stratégie d'intégration verticale, et enfin, la troisième portait sur le concept de la performance, son évolution et les méthodes d'évaluation.

Dans ce présent chapitre, nous approfondirons notre analyse en nous concentrant exclusivement sur l'impact concret de la stratégie d'intégration verticale sur les performances de notre organisme d'accueil. Cette étude pratique découle directement de notre immersion au sein du GHP, nous permettant ainsi d'explorer de manière plus approfondie les implications et les résultats de cette stratégie spécifique sur l'ensemble de la performance de l'entreprise.

Ce chapitre se structure comme suit :

La première section présentera le GHP en tant qu'entreprise, mettant en lumière toutes ses activités. Nous explorerons également le fonctionnement de la stratégie d'intégration verticale au sein de cette entreprise.

La deuxième section exposera notre approche méthodologique pour évaluer l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance du groupe. Nous détaillerons les types d'études utilisées, ainsi que la méthodologie mise en œuvre pour évaluer et analyser les données.

La dernière section se concentrera sur la présentation des résultats obtenus à travers notre étude, mettant en évidence les conclusions relatives à l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance globale du GHP.

Section 01 : présentation du groupe Hydrapharm

Nous plongerons dans l'exploration du Groupe Hydrapharm sous différents angles, en commençant par retracer son parcours historique, ses missions et ses objectifs. Par la suite, nous nous attarderons sur les détails de son fonctionnement, en examinant comment il coordonne ses activités à la fois en amont, en assurant un approvisionnement efficace en matières premières, et en aval, en assurant la distribution et la commercialisation de ses produits finis.

1.1 Présentation du groupe ¹

Fondée en 1995, HYDRA PHARM est une entreprise algérienne spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques. Elle se distingue par sa stratégie d'intégration verticale, maîtrisant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, de la production à la distribution.

Grâce à cette approche, HYDRA PHARM assure la qualité, la disponibilité et la rentabilité de ses produits, tout en optimisant les synergies entre ses différentes activités. Cette stratégie lui confère un avantage concurrentiel significatif dans le secteur pharmaceutique en Algérie et en Afrique du Nord.

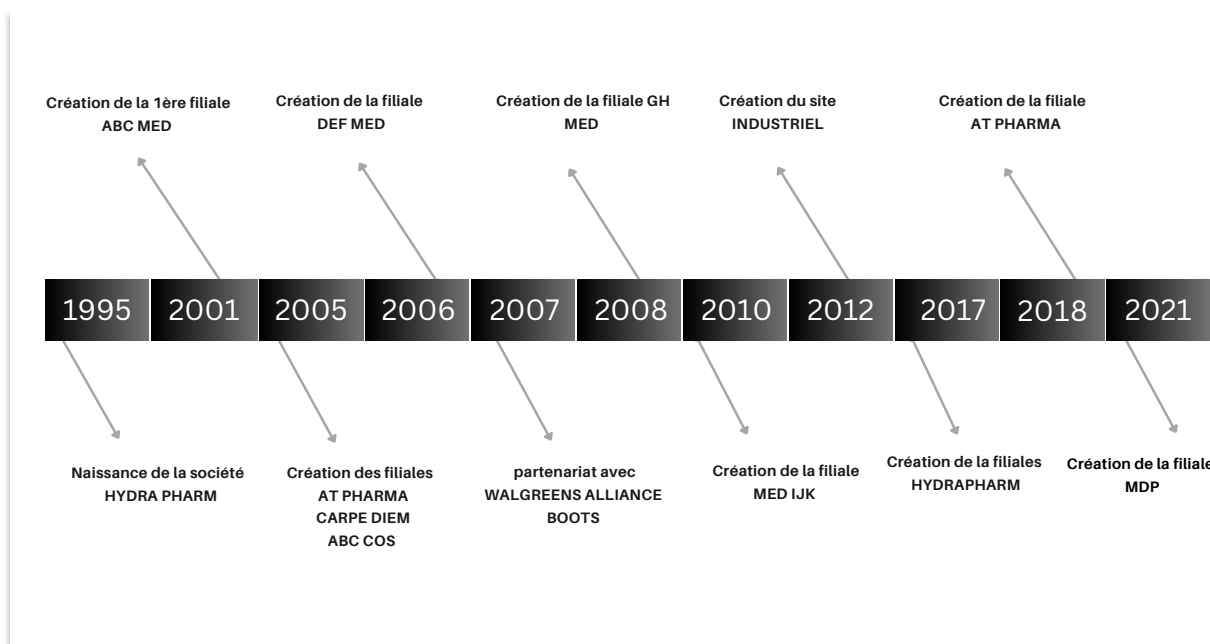
En partenariat avec WALGREENS BOOTS ALLIANCE depuis 2007, HYDRA PHARM s'est positionnée comme une plateforme d'extension pour le Maghreb et l'Afrique de l'Ouest. Avec plus de 1600 employés répartis entre son siège social et huit filiales nationales, l'entreprise s'est imposée comme un leader du secteur, détenant 30% de parts de marché dans la distribution en Algérie.

En 2008, HYDRA PHARM a évolué vers le statut de société par actions (SPA), renforçant ainsi sa structure et consolidant sa position sur le marché en tant qu'entité commerciale plus formelle et adaptable. Engagée envers l'excellence et la responsabilité sociale d'entreprise, HYDRA PHARM vise à devenir le partenaire privilégié dans le secteur pharmaceutique de la région.

¹ Site officiel du groupe : <https://www.groupehydrapharm.com> (04-03-2024 à 13 :30)

1.2 Historique du groupe ¹

Figure 5 : Historique du groupe Hydrapharm



Source : Réalisation personnelle

HYDRA PHARM S.A.R.L a débuté son activité en tant que société de distribution de produits pharmaceutiques. Au fil des années, elle a étendu son empreinte dans le domaine de la santé en diversifiant ses métiers.

En 2001, la première filiale de distribution, ABC MED, a été établie à Tizi-Ouzou, marquant ainsi le début de l'expansion régionale de l'entreprise. Cette expansion s'est poursuivie en 2006 avec l'ouverture de la deuxième filiale, DEF MED, à Aïn Defla. Ces initiatives ont permis à HYDRA PHARM de renforcer sa présence sur le marché national.

En 2005, elle a entrepris une diversification de ses activités avec la création de nouvelles entités spécialisées. AT PHARMA a été lancée pour gérer l'importation de produits pharmaceutiques, tandis qu'ABC COS s'est concentrée sur la cosmétologie et la parapharmacie. De plus, CARPE DIEM a été créée pour assurer la promotion médicale des produits de l'entreprise.

¹ Document interne de l'entreprise

L'année 2007 a marqué un tournant majeur pour HYDRA PHARM avec sa restructuration en tant que Groupe HYDRA PHARM et la prise de participation de WALGREENS ALLIANCE BOOTS. Cette alliance stratégique a renforcé la position du groupe sur le marché national et international.

Pour renforcer sa présence sur le territoire, le groupe a continué à étendre son réseau de distribution. En 2008, la troisième filiale de distribution, GH MED, a été établie à Sétif, suivie en 2010 par l'ouverture de la quatrième filiale à Sidi Bel Abbès.

En 2012, le groupe a franchi une étape importante avec la création d'un site industriel de production à Khemis-Miliana. Cette infrastructure a permis à HYDRA PHARM de développer ses capacités de fabrication de médicaments. En 2014, l'unité de fabrication est entrée en production, renforçant ainsi la verticalisation des opérations du groupe.

Au fil des années, HYDRA PHARM a continué à innover et à s'adapter aux besoins du marché. En 2017, de nouvelles antennes de vente ont été créées et ouvertes à Constantin. deux filiales de distribution, élargissant ainsi la portée du groupe. En 2018, AT Pharma, une autre filiale de distribution, a été inaugurée, couvrant l'est de l'Algérie.

En 2021, le groupe a fondé une autre filiale, MDP, spécialisée dans la distribution de réactifs. Cette initiative témoigne de l'engagement continu de HYDRA PHARM à diversifier ses activités et à répondre aux besoins émergents du secteur de la santé.

À travers ces développements et ajustements stratégiques, HYDRA PHARM est solidement positionnée en tant qu'acteur majeur dans le secteur pharmaceutique en Algérie et aspire à poursuivre sa croissance et son expansion dans les années à venir.

Pendant la période de 2021-2024, HYDRA PHARM a consolidé sa position sur le marché pharmaceutique en Algérie et a étendu ses activités à l'échelle nationale et internationale. Voici un résumé des principales initiatives et réalisations de l'entreprise au cours de cette période :

HYDRA PHARM a renforcé son partenariat avec *GlaxoSmithKline* (GSK) pour étendre son activité de pré-grossiste, augmentant ainsi sa portée et sa distribution de produits pharmaceutiques.

L'entreprise a conclu des partenariats de licence industrielle avec des sociétés pharmaceutiques de renommée mondiale telles qu'*AstraZeneca, Bayer, Ipsen, Mayoly Spindler, Organon, Pierre Fabre, SIT et Servier*, élargissant ainsi sa gamme de produits et améliorant sa compétitivité sur le marché.

Elle a lancé une activité de diagnostic, diversifiant ainsi ses sources de revenus et répondant mieux aux besoins de ses clients dans le domaine de la santé.

En vue de renforcer sa présence sur le marché international, HYDRA PHARM a établi une coentreprise avec AstraZeneca, lui permettant d'accéder à de nouveaux marchés et de tirer parti de l'expertise et de la notoriété de son partenaire.

Elle a également lancé une nouvelle activité visant à accéder aux marchés internationaux, témoignant ainsi de son ambition de devenir un acteur mondial dans le secteur pharmaceutique.

Au cours de cette période, HYDRA PHARM a continué à innover et à s'adapter aux évolutions du marché pharmaceutique, consolidant ainsi sa position en tant qu'acteur majeur dans le secteur en Algérie et aspirant à une croissance continue sur les marchés nationaux et internationaux.

1.2 Les objectifs du groupe ¹

Les orientations stratégiques du Groupe HydraPharm, définies par le Directeur Général, *Mohamed El-Bachir ABBAS TERKI*, reposent sur la devise " *Votre satisfaction, notre principal capital* ". Ces objectifs s'inscrivent dans une perspective à moyen terme, et se concentrent sur plusieurs axes :

1. Consolidation de l'intégration verticale de la chaîne logistique dans le domaine pharmaceutique, déjà amorcée, visant à accompagner les laboratoires à chaque étape du processus :

- Expansion de l'activité d'importation pour répondre aux besoins croissants du marché.
- Mise en place d'une unité de production locale pour la fabrication de produits pharmaceutiques, renforçant ainsi l'autonomie et la diversification de l'entreprise.

¹ Document interne de l'entreprise

2. Croissance du chiffre d'affaires en :

- Élargissant le réseau de partenariats avec de nouveaux laboratoires pharmaceutiques.
- Diversifiant le portefeuille client en attirant de nouveaux acteurs du secteur.
- la volonté du groupe de consolider sa position de leader dans l'industrie pharmaceutique.
- L'objectif ambitieux est de doubler la part de marché.

1.3 Les métiers du groupe ¹

Figure 6 : Les métiers du groupe Hydrapharm



Source : Document interne de l'entreprise

Le Groupe HYDRA PHARM se compose de plusieurs filiales de distribution, chacune étant équipée d'installations modernes et d'une équipe qualifiée pour garantir une distribution efficace des produits pharmaceutiques sur l'ensemble du territoire national. Les principales filiales sont HYDRA PHARM, ABC MED, DEF MED, GH MED et MED IJK.

En plus de ses filiales de distribution, le groupe comprend également des entités spécialisées telles que AT PHARMA, qui se concentre sur l'importation de produits

¹ Document interne de l'entreprise

pharmaceutiques en partenariat avec plus de 60 laboratoires nationaux et internationaux, ainsi que CEGEDIS PHARMA, qui se consacre à l'importation et à la distribution de produits parapharmaceutiques génériques.

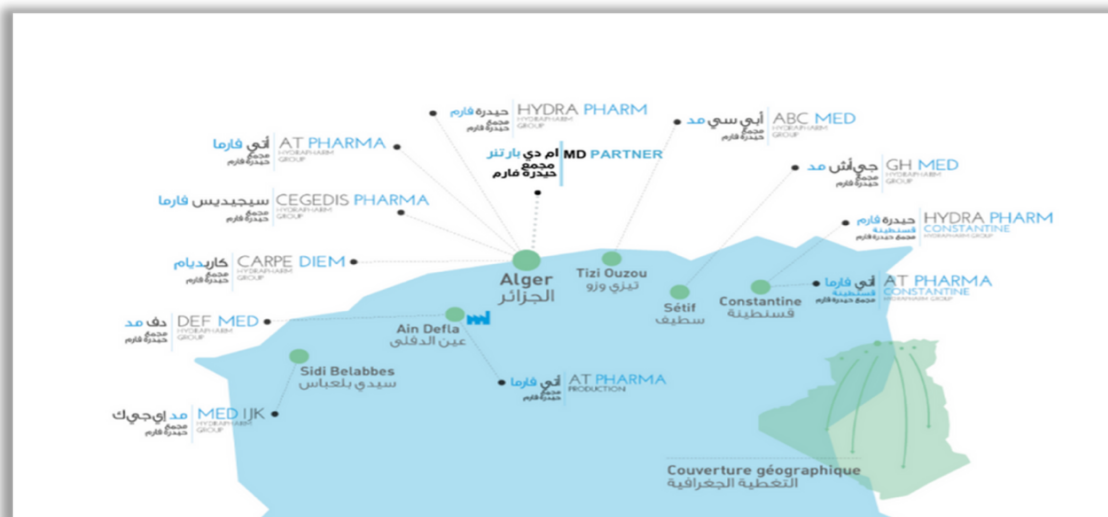
AT PHARMA a également investi dans une unité de production de médicaments à Khemis-Miliana, équipée selon les normes internationales de bonnes pratiques de fabrication (BPF) et dotée des technologies les plus récentes. Cette unité de production a une capacité annuelle de production de 70 millions de boîtes et soutient la stratégie d'internationalisation du groupe.

Par ailleurs, CARPE DIEM, une autre filiale du groupe, se spécialise dans l'information et la promotion médicale et pharmaceutique, offrant une gamme étendue de services aux laboratoires pharmaceutiques dans tout le pays.

Globalement, le Groupe HYDRA PHARM s'est solidement positionné dans l'ensemble de la chaîne de valeurs du secteur pharmaceutique, assurant une présence robuste et une offre diversifiée répondant aux besoins du marché.

Pour illustrer cette structure solide et diversifiée du groupe Hydrapharm, nous présentons ci-dessous une image détaillant ses différentes filiales.

Figure 7 : Les différentes filiales du groupe Hydrapharm



Source : Site officiel du groupe Hydrapharm
<https://www.groupehydrapharm.com> (04-03-2024 à 13 :40)

• **L'activité de pré-grossiste** : est un aspect crucial de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique. Voici une traduction et un développement des principales caractéristiques de cette activité, ainsi que des chiffres clés associés, l'activité de pré-grossiste de HYDRA PHARM se caractérise par les éléments suivants . Voici les chiffres clés de cette activité :

- Capacité de stockage : La capacité de stockage de 13 000 mètres carrés est une caractéristique essentielle de l'activité de pré-grossiste de HYDRA PHARM. Cela signifie que l'entreprise dispose d'un entrepôt spacieux et bien équipé pour stocker une grande quantité de produits pharmaceutiques.

- 10 000 emplacements de palette : Cette capacité permet à l'entreprise d'organiser et de stocker de manière systématique une variété de produits pharmaceutiques sur des palettes, facilitant ainsi la gestion et la distribution des produits.

- Systèmes de gestion d'entrepôt et processus automatisés : HYDRA PHARM utilise des systèmes avancés de gestion d'entrepôt pour optimiser le flux de travail et améliorer l'efficacité opérationnelle. Ces systèmes automatisés permettent un suivi précis des stocks, réduisant les erreurs et optimisant l'utilisation de l'espace d'entreposage.

- Systèmes de suivi mobile : Les systèmes de suivi mobile permettent à HYDRA PHARM de surveiller en temps réel les mouvements des stocks et les opérations d'entreposage à partir de dispositifs mobiles tels que des smartphones ou des tablettes. Cela offre une plus grande flexibilité et une meilleure visibilité sur les activités d'entreposage, contribuant ainsi à une gestion efficace des stocks.

• **Production** : Respectant les normes des bonnes pratiques de fabrication , l'unité de production de AT PHARMA est équipée des technologies les plus récentes dans le domaine de l'industrie pharmaceutique.

- Équipe bien formée : L'équipe est composée de professionnels hautement qualifiés dans divers domaines, y compris la production pharmaceutique, le contrôle qualité, la recherche et le développement, ainsi que la gestion des opérations.

- Investissement important : La superficie de 8 500 mètres carrés, ainsi que l'investissement important de 80 millions de dollars, témoignent de l'engagement du groupe envers l'innovation et l'amélioration continue de ses installations de production. Cet investissement nous permet d'installer des équipements de pointe et de créer un environnement de travail optimal pour son équipe bien formée.

- Réseau international : Le groupe entretient un réseau international de partenaires stratégiques dans le but de développer notre portefeuille de produits, d'accéder à de nouveaux marchés et de rester à la pointe de l'innovation dans l'industrie pharmaceutique.

• **Distribution en gros** : Composé de neuf centres de distribution répartis sur 06 filiales, HYDRAPHARM détient le plus grand réseau de distribution en Algérie.

- Capacité de stockage : Le réseau de distribution en gros d'HYDRAPHARM est constitué de neuf centres de distribution répartis sur six filiales, ce qui en fait le plus grand réseau de distribution en Algérie. Le groupe s'efforce d'offrir une proximité optimale à ses clients sur l'ensemble du territoire.

• **Marketing & Promotion** : Carpe Diem, filiale du groupe HYDRAPHARM, est une société spécialisée dans la promotion médicale, commerciale et pharmaceutique en Algérie. Elle s'est imposée comme un acteur incontournable du marché grâce à son expertise et son savoir-faire, Voici les chiffres clés de cette activité :

- Expérience et Personnel : Avec une expérience de 17 ans dans le domaine, Carpe Diem dispose d'une équipe de plus de 100 représentants à temps plein dédiés à fournir des solutions et des conseils pour optimiser le potentiel commercial de ses clients sur le marché algérien.

- Bases de Données : Carpe Diem possède une base de données de 75 000 professionnels de la santé (HPCs) et une base de données de 9 000 pharmacies, ce qui lui permet d'avoir une connaissance approfondie du marché et des acteurs clés.

- Expertise et Reconnaissance : Grâce à son expertise, son expérience et ses ressources étendues, Carpe Diem est reconnue comme un acteur majeur dans le domaine de la promotion

médicale et pharmaceutique en Algérie, et elle continue de jouer un rôle essentiel dans le succès commercial de ses clients.

• **L'activité de Diagnostic** : opérée par AT Pharma en collaboration avec MD Partners, le partenaire exclusif de distribution d'une large gamme de produits est offerte pour répondre aux besoins variés des laboratoires, a été lancée en 2021 dans le but de fournir les meilleurs produits et services aux laboratoires d'analyses médicales en Algérie. Cette activité se distingue par plusieurs éléments clés :

1.5 États des lieux chiffrés ¹

Hydra Pharm, une référence incontournable dans le paysage pharmaceutique algérien, se distingue par son engagement envers l'excellence et l'innovation. À travers une approche axée sur la qualité, l'accessibilité et la diversité des produits, le groupe s'est rapidement imposé comme un leader du secteur.

Nous allons nous intéresser aux chiffres clés qui illustrent le dynamisme et l'impact de Hydra Pharm sur le marché pharmaceutique en Algérie.

Figure 8 : États des lieux chiffrés du groupe Hydrapharm



Source : Réalisation personnelle

¹ Document interne de l'entreprise

- Parts de marché : Avec une part de marché de 30%, Hydra Pharm détient une part significative dans l'industrie pharmaceutique, ce qui démontre sa force et sa compétitivité sur le marché.

- Plates-formes logistiques : Les 11 plates-formes logistiques du groupe Hydra Pharm constituent une infrastructure solide pour répondre aux besoins de distribution et de stockage des produits pharmaceutiques.

- Références proposées : Avec plus de 6000 références proposées, Hydra Pharm offre une large gamme de produits pharmaceutiques, couvrant divers besoins thérapeutiques et médicaux.

- Pharmacies couvertes : En couvrant plus de 9000 pharmacies à travers une distribution directe et indirecte, Hydra Pharm assure une large accessibilité à ses produits pharmaceutiques à travers le pays.

- Surface de stockage : Avec une surface de stockage de 28000 m², Hydra Pharm dispose d'une capacité suffisante pour stocker ses produits pharmaceutiques dans des conditions optimales.

- Wilayas desservies : En desservant 58 wilayas, Hydra Pharm assure une couverture géographique étendue à travers le pays. Cette présence dans un grand nombre de wilayas renforce la portée et l'influence du groupe, lui permettant de toucher un large éventail de clients à travers l'Algérie.

- Clients fournis : En fournissant 178 grossistes, répartiteurs et pharmacies hospitalières, Hydra Pharm établit des relations solides avec les acteurs clés de l'industrie pharmaceutique. Cette collaboration étendue renforce le réseau de distribution du groupe et garantit une large diffusion de ses produits sur le marché.

- Partenaires laboratoires pharmaceutiques : Avec plus de 80 laboratoires pharmaceutiques partenaires, Hydra Pharm bénéficie d'une collaboration étendue pour son approvisionnement en produits pharmaceutiques. Ces partenariats stratégiques permettent au groupe d'accéder à une variété de produits de qualité et de diversifier son offre pour répondre aux besoins changeants du marché.

- Effectif : Avec plus de 2000 collaborateurs, Hydra Pharm constitue un employeur important dans le secteur pharmaceutique en Algérie. Cet effectif considérable témoigne de l'engagement du groupe envers le développement de ses ressources humaines et de sa capacité à gérer ses opérations à grande échelle.

- Références importées : Avec 1000 références importées, Hydra Pharm enrichit son offre de produits en intégrant des produits pharmaceutiques étrangers sur le marché local.

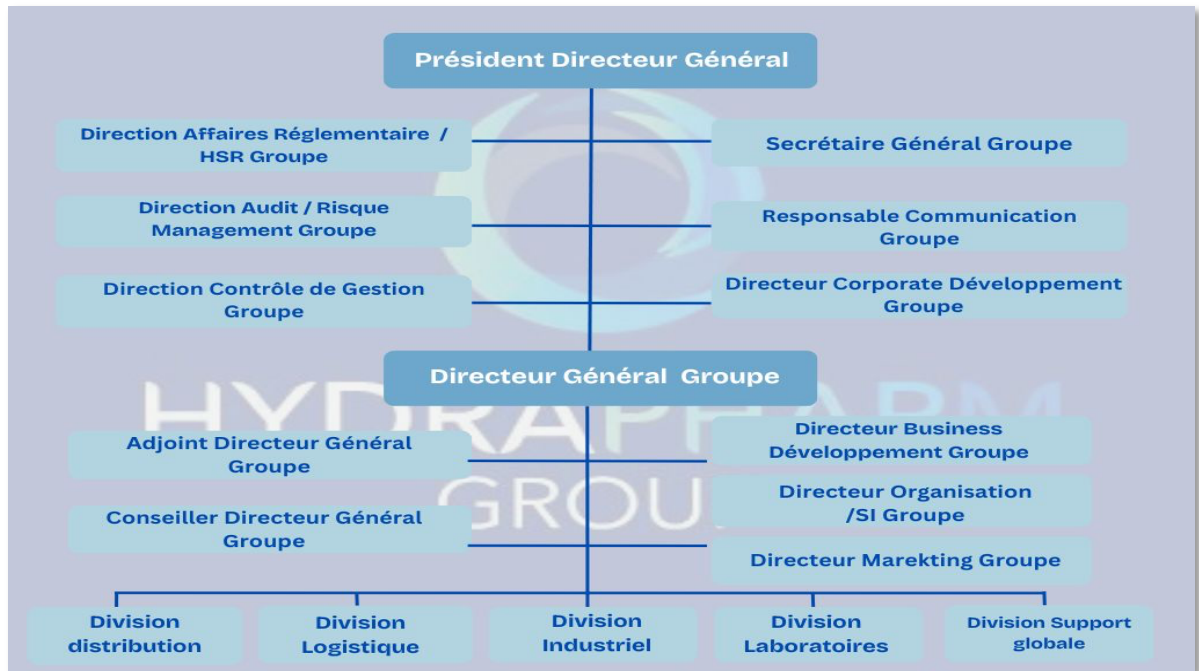
- Boîtes livrées par an : Avec 250 millions de boîtes livrées par an, Hydra Pharm démontre une capacité impressionnante à répondre à la demande du marché et à distribuer ses produits de manière efficace à travers le pays.

- Capacité de production : Avec une capacité de production de 70 millions de boîtes par an, Hydra Pharm dispose d'une infrastructure de production robuste pour fabriquer ses produits pharmaceutiques.

1.6 Organigramme du groupe Hydrapharm

L'organigramme de HYDRA PHARM présenté dans la figure suivante révèle une structure organisationnelle pyramidale où les fonctions stratégiques, support et opérationnelles sont clairement distinguées. Chaque division est spécialisée, favorisant ainsi une expertise approfondie dans ses domaines spécifiques, tandis que la présence nationale est renforcée par le biais de ses filiales. Cette structure permet à l'entreprise de fonctionner avec efficacité, réactivité et de stimuler sa croissance de manière soutenue.

Figure 9 : Organigramme du groupe Hydrapharm



Source : Document interne de l'entreprise

- **Direction générale : Cadre stratégique et supervision globale** : La direction générale, menée par le Président Directeur Général (PDG), est le noyau central de la prise de décision stratégique et de la supervision globale des activités d'HYDRA PHARM. Le PDG est assisté par l'Adjoint Directeur Général et du Secrétaire Général Groupe, qui l'aident dans ses missions et assurent la gestion des aspects administratifs et juridiques.

- **Directions fonctionnelles : Expertise et support opérationnel** : Les directions fonctionnelles apportent une expertise et un support opérationnel essentiels à l'ensemble de l'entreprise. Elles regroupent :

- **Direction Affaires Réglementaire / HSR Groupe**: Garantit la conformité aux réglementations pharmaceutiques strictes.

- **Direction Audit / Risque Management Groupe**: Met en place des contrôles internes et gère les risques potentiels.

- **Direction Contrôle de Gestion Groupe:** Pilote la performance financière et assure la bonne gestion des ressources.

- **Directeur Corporate Développement Groupe:** Élabore et met en œuvre la stratégie de croissance et de diversification de l'entreprise.

• **Direction opérationnelle : Exécution et gestion des activités quotidiennes :** La direction opérationnelle, dirigée par le Directeur Général Groupe, est chargée de l'exécution des activités quotidiennes et de la gestion des divisions opérationnelles. Elle comprend :

- **Directeur Business Développement Groupe:** Identifie et développe de nouvelles opportunités commerciales pour l'entreprise.

- **Directeur Organisation / SI Groupe:** Optimise l'organisation interne et gère les systèmes d'information.

- **Conseiller Directeur Général Groupe :** Offre des conseils stratégiques et une expertise au PDG.

- **Directeur Marketing Groupe :** Développe et met en œuvre la stratégie marketing et communication de l'entreprise.

• **Divisions opérationnelles : Spécialisation et expertise métier :** Les divisions opérationnelles représentent les cœurs de métier d'HYDRA PHARM et regroupent des experts dans leurs domaines respectifs :

- **Division distribution:** Gère la distribution efficace des produits pharmaceutiques aux clients.

- **Division logistique:** Optimise la chaîne d'approvisionnement pour garantir une livraison fluide des produits.

- **Division industrielle** : Produit des médicaments génériques de haute qualité répondant aux besoins des patients.

- **Division laboratoires**: Recherche et développe de nouveaux médicaments innovants pour élargir l'offre thérapeutique.

- **Division support globale**: Assure les fonctions support essentielles telles que les ressources humaines, les finances et la comptabilité.

La structure d'HYDRA PHARM, caractérisée par une hiérarchie claire, une répartition des responsabilités bien définie et une spécialisation des divisions opérationnelles, favorise une gestion efficiente et une exécution efficace de la stratégie d'entreprise. Cette structure permet à l'entreprise de se positionner comme un acteur majeur dans le secteur pharmaceutique algérien et d'envisager une expansion future prometteuse.

Section 02 : Les études terrain

Dans cette deuxième section, nous allons décrire la méthodologie utilisée pour mener notre étude. Notre objectif principal est d'évaluer l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur la performance du groupe Hydrapahrm, et d'apporter des réponses à notre problématique et aux hypothèses précédemment identifiées.

2.1 Démarche méthodologique

Notre analyse repose sur une approche mixte, s'appuyant sur une observation continue durant le stage, en plus des deux études quantitative et qualitative.

La première partie consiste en une observation continue durant le stage, permettant de comprendre les dynamiques internes de l'entreprise. Ensuite, une étude quantitative inclura l'analyse des indicateurs clés de performance globale de l'entreprise selon l'approche multidimensionnelle de Sainsaulieu, en se basant sur une méthodologie rigoureuse. Parallèlement, l'étude qualitative comprendra des entretiens semi-directifs menés auprès des cadres responsables de l'entreprise.

L'analyse intégrée de ces données permettra d'évaluer l'impact global de la stratégie d'intégration verticale sur la performance de Hydrapahrm et de formuler des recommandations pertinentes pour son développement futur.

2.1.1 Etude qualitative

La recherche qualitative cherche à comprendre en profondeur un phénomène. Dans ce type d'étude, on étudie les opinions, les idées et les sentiments des individus ou de petits groupes d'individus concernant un sujet bien précis¹.

Notre étude qualitative, vise à approfondir notre compréhension des perceptions et des expériences liées à la stratégie d'intégration verticale, et comme principal outil de collecte de données, nous avons choisi d'utiliser un entretien semi-directif.

¹ Blais Marc, Martineau Stephane, "*Recherche Qualitative*", <http://www.mgtfe.be>, consulté le (01/05/2024 à 11:10)

2.1.1.1 L'entretien

L'entretien est un processus de communication utilisé pour recueillir des informations en lien avec un objectif spécifique, il implique un contact direct, visuel et/ou verbal, et se caractérise par une faible directivité de la part du chercheur, ce qui encourage l'interviewé à construire sa pensée de manière autonome.¹

Dans le cadre de mon étude, j'ai opté pour l'entretien semi-directif afin de comprendre en profondeur les perceptions et les expériences des cadres de l'entreprise concernant la stratégie d'intégration verticale. En adoptant une approche ouverte et en favorisant un dialogue authentique, j'ai pu recueillir des informations riches et contextualisées, essentielles à une analyse approfondie de la situation. En me concentrant sur une écoute attentive et en adoptant une position neutre, j'ai créé un environnement propice à l'échange, permettant ainsi aux participants de s'exprimer librement et de partager leurs idées de manière sincère.

• **Choix des l'interviewés** : Les entretiens se sont déroulées en suivant un ensemble de lignes directrices soigneusement élaborées et organisées à l'avance. Les interrogations ont été adressées aux individus les plus impliqués et les mieux informés, garantissant ainsi des réponses pertinentes et approfondies à la question centrale de notre étude.

Tableau 1 : Présentation des interviewés

<i>Catégorie</i>	<i>Postes</i>	<i>Postes</i>	<i>Durée de l'entretien</i>
Cadre Responsables	Directrice business unit	Sonia REDJDAL	1h 12min
	Chef des produits	Amel BOUDEMAGH	50min

Source : Réaliser par nous même

¹ Habchi Karim , (2011). “*Vers une valorisation du territoire de Moselle et Madon par les activités physiques de pleine nature* “ , (Doctoral dissertation, UHP-Université Henri Poincaré).

- **Objectifs de l'entretien :** L'objectif principal de ces entretiens était de comprendre les différents aspects de la stratégie d'intégration verticale tels que perçus et vécus par les cadres de l'entreprise. Pour ce faire, j'ai élaboré onze questions spécifiques, conçues pour garantir une exploration systématique des différents aspects de la stratégie.
- **Traitement et analyse de l'entretien :** Dans cette première partie, nous passons à l'analyse de notre entretien, qui contient trois étapes distinctes ; La retranscription, l'analyse de contenu et l'interprétation des résultats.

a. La Retranscription : Transformation des enregistrements en texte : Dans cette première étape, nous nous attelons à la retranscription des enregistrements audio des entretiens. Cela implique une écoute attentive des enregistrements pour capturer tous les échanges entre les participants. Une fois cette écoute terminée, nous procédons à la transcription intégrale des dialogues, créant ainsi un document texte qui reflète fidèlement les discussions.

Cette retranscription ne se limite pas à une simple reproduction des mots prononcés. Nous nous efforçons également de rendre le texte clair, compréhensible et agréable à lire. Cela passe par une restructuration des réponses pour ne garder que les informations pertinentes pour notre étude, tout en simplifiant le langage et en éliminant les redondances (voir annexe n° 02).

b. Analyse de contenu : Identification et classification des données : Cette phase comprend deux sous-étapes distinctes :

- **La dé-contextualisation des données :** où nous relevons les extraits pertinents en fonction des objectifs de notre recherche et les classons sous différents thèmes. Ces thèmes sont généralement organisés dans un tableau pour une meilleure visualisation et organisation des données. Le tableau suivant présente la dé-contextualisation de notre entretien :

Tableau 2 : La dé-contextualisation des données

	THEME	EXTRAITS
01	Description de la stratégie d'intégration verticale	<p>“ La stratégie d'intégration verticale adoptée par le Groupe Hydrapharm consiste à contrôler plusieurs étapes de notre chaîne, allant de la production à la distribution en gros et à la promotion médicale ”</p> <p>“ En tant que manager au sein du Groupe, notre stratégie consiste à internaliser nos opérations en contrôlant les étapes de notre processus ”</p>
02	Objectifs derrière la stratégie	<p>“ L'objectif principal de cette stratégie est d'assurer la qualité de nos produits, de garantir une distribution efficace à travers tout le territoire, et de renforcer notre position concurrentielle en proposant une variété de produits et services ”</p> <p>“On vise avec cette stratégie a améliorer la rentabilité et de favoriser la croissance de l'entreprise. En optimisant nos dépenses, en améliorant notre efficacité opérationnelle et en diversifiant nos sources de revenus”</p>
03	Motivations de la stratégie	<p>“ Plusieurs facteurs ont motivé le groupe à adopter cette stratégie. Déjà que nous voulions garantir la qualité et la sécurité de nos produits. Et aussi pour mieux gérer notre processus et réduire les risques et a améliorer notre efficacité opérationnelle ”</p> <p>“ Les facteurs déterminants qui ont motivé le groupe à adopter cette stratégie sont la nécessité de garantir la qualité non produits tout au long du notre processus et s'assurer que tout ce fait sous les normes, de réduire les coûts, et de rester compétitifs sur le marché ”</p>
04	Bénéfices de la stratégie	<p>“ Les bénéfices de cette stratégie sont multiples. Nous avons constaté une amélioration significative de la qualité des nos produits et services grâce à un contrôle plus strict”</p> <p>“De plus, en intégrant nos activités, nous avons pu optimiser nos processus et réduire les coûts opérationnels.</p> <p>“cette stratégie nous a permis de diversifier notre offre et de mieux répondre aux besoins du marché ”</p> <p>“ Il existe de nombreux avantages que nous avons observés après chaque intégration, nous avons constaté une optimisation de nos processus accompagner d'une hausse de notre efficacité globale ”</p>
05	Impact sur l'efficacité opérationnelle	<p>“ L'efficacité opérationnelle du Groupe a été considérablement améliorée grace a la coordination entre nos activités et l'optimisation de notre processus.</p> <p>“ Et aussi en créant d'autre filiales de distribution nous sommes en mesure de diminuer les délais de livraison, réduire les risques de rupture de stock et offrir un service plus rapide et plus efficace à nos clients ”</p> <p>“ Le groupe a pu améliorer son efficacité opérationnelle grâce a l'intégration, en optimisant nos flux de travail et en mettant en place des pratiques de gestion plus efficaces, nous avons pu réduire les délais de production et minimiser les gaspillages.”</p>

06	Relations avec les fournisseurs et les clients	<p>“Nous avons pu consolider notre collaboration avec nos fournisseurs en assurant des volumes d'achat et de ventes constants et en améliorant la visibilité de la demande, et aussi en proposant une variété de services”</p> <p>“Concernant notre relation avec nos clients est solide, renforcée par notre position de leader sur le marché. En proposant une solution complète à leurs demandes, nous sommes en mesure de satisfaire pleinement leurs besoins”</p> <p>“ Notre collaboration avec nos fournisseurs s'est renforcée en garantissant la stabilité des commandes et en améliorant notre processus d'approvisionnement ; c'est tous qu'ils cherchent les fournisseurs : la stabilité et la disponibilité. Et aussi vu qu'on propose plusieurs gammes de services ce qui a permet de renforcer notre relation avec nos clients”</p>
07	Défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la stratégie	<p>“En vrai, la gestion des diverses filiales et activités au sein du groupe a exigé des modifications organisationnelles et une communication efficace et ce n'était pas facile au debut”</p> <p>“Et aussi, l'investissement initial dans les infrastructures été lourds, ce qui a exigé une gestion prudente des fonds ”</p> <p>“ Les principaux défis que nous avons rencontrés lors de la mise en place de cette stratégie ont été la nécessité d'ajuster notre organisation interne pour bien maitriser et coordonner”</p> <p>“Et aussi l'adaptation des processus existants et la résolution des problèmes liés à la compatibilité des systèmes ont représenté des défis techniques importants”</p>
08	Impact sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise	<p>“ L'apport de la stratégie d'intégration verticale sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise est significatif. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous avons pu optimiser nos coûts, améliorer notre efficacité opérationnelle et générer des revenus supplémentaires grâce à une offre diversifiée de services pharmaceutiques. Cette stratégie a donc contribué à renforcer notre rentabilité et à soutenir notre croissance à long terme.”</p> <p>“ Il est indéniable que cette stratégie a un impact sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise. En assumant la responsabilité de plusieurs éléments de la chaîne de valeur, nous avons réussi à optimiser nos dépenses, à améliorer notre efficacité opérationnelle et à élargir nos sources de revenus grâce à une utilisation étendue de services pharmaceutiques. Ces actions ont joué un rôle essentiel dans la consolidation de notre rentabilité et la stimulation de notre croissance à long terme ”</p>

09	Renforcement de la position concurrentielle	<p>“Garantir la qualité des produits et fournir un service efficace à nos clients a permis au groupe de bien renforcer sa position sur le marché”</p> <p>“Grâce à nos filiales de distribution, nous avons pu jouer un rôle de leader sur le marché pharmaceutique en Algérie”</p> <p>“ En mettant une importance à la recherche et le développement, nous avons réussi à offrir des produits pharmaceutiques de grande qualité et des solutions novatrices qui répondent aux besoins des clients”</p> <p>“Cette approche centrée sur le client nous distingue de nos concurrents et renforce notre position en tant que leader du marché pharmaceutique ”</p>
10	Leçons apprises	<p>“Une des leçons principales que nous avons apprises de notre expérience est l'importance de la planification stratégique et de la gestion agile”</p> <p>“Il est essentiel d'anticiper les défis potentiels et de s'adapter rapidement aux changements du marché pour assurer le succès de cette stratégie”</p> <p>“La communication et la collaboration entre les différentes filiales et départements sont cruciales pour garantir une mise en œuvre harmonieuse et efficace de la stratégie ”</p>
11	Perspectives futures	<p>“Nous prévoyons de continuer à investir dans nos installations de production et de distribution, en étendant notre offre de produits et de services, et en renforçant nos collaborations stratégiques ”</p> <p>“ L'objectif de cette stratégie est de favoriser notre développement et de consolider notre position concurrentielle sur le marché pharmaceutique ”</p>

Source : Réaliser par nous même

- **La ré-contextualisation des données** : où nous regroupons les thèmes similaires sous des catégories plus générales. Les extraits relevés sont alors réaffectés à ces catégories élargies, facilitant ainsi une vue d'ensemble plus claire des données collectées. Le tableau suivant présente la récontextualisation de notre entretien :

Tableau 3 : La ré-contextualisation des données

	CATÉGORIES	EXTRAITS
01	La SIV une stratégie de maîtrise	<p>“ La SIV consiste à contrôler plusieurs étapes de notre chaine, allant de la production à la distribution en gros et à la promotion médicale”</p> <p>“notre stratégie consiste à internaliser nos opérations en contrôlant les étapes de notre processus”</p> <p>“ L'objectif principal de cette stratégie est d'assurer la qualité de nos produits, de garantir une distribution efficace à travers tout le territoire”</p> <p>“ L'objectif principal de cette stratégie est d'assurer la qualité de nos produits”</p> <p>“ garantir une distribution efficace à travers tout le territoire”</p> <p>“ proposant une variété de produits et services”</p> <p>“ nous voulions garantir la qualité et la sécurité de nos produits”</p> <p>“et aussi pour mieux gérer notre processus “</p> <p>“ la nécessité de garantir la qualité non produits tout au long du notre processus et s’assurer que tout ce fait sous les normes”</p> <p>“en intégrant nos activités, nous avons pu optimiser nos processus”</p> <p>“Nous avons constaté une optimisation de nos processus”</p> <p>“réduire les risques de rupture de stock et offrir un service plus rapide et plus efficace à nos clients’</p> <p>“En optimisant nos flux de travail et en mettant en place des pratiques de gestion plus efficaces, nous avons pu réduire les délais de production et minimiser les gaspillages.”</p> <p>“Et aussi en créant d’autres filiales de distribution nous sommes en mesure de diminuer les délais de livraison”</p>

		<p>“Réduire les risques de rupture de stock et offrir un service plus rapide et plus efficace à nos clients ”</p> <p>“nous avons pu réduire les délais de production et minimiser les gaspillages.”</p> <p>“En proposant une solution complète à leurs demandes”</p> <p>Notre collaboration avec nos fournisseurs s'est renforcée en garantissant la stabilité des commandes et en améliorant notre processus d'approvisionnement ; c'est tous qu'ils cherchent les fournisseurs : la stabilité et la disponibilité</p> <p>“ Une des leçons principales que nous avons apprises de notre expérience est l'importance de la planification stratégique et de la gestion agile”</p> <p>“ Il est essentiel d'anticiper les défis potentiels et de s'adapter rapidement aux changements du marché pour assurer le succès de cette stratégie”</p> <p>“ la communication et la collaboration entre les différentes filiales et départements sont cruciales pour garantir une mise en œuvre harmonieuse et efficace de la stratégie ”</p> <p>“ qu'on propose plusieurs gammes de services ce qui a permet de renforcer notre relation avec nos clients”</p> <p>“Nous prévoyons de continue à investir dans nos installations de production et de distribution, en étendant notre offre de produits et de services, et en renforçant nos collaborations stratégiques ”</p> <p>“ L'objectif de cette stratégie est de favoriser notre développement et de consolider notre position concurrentielle sur le marché pharmaceutique ”</p>
<p>02</p>	<p>La SIV un outil de performance</p>	<p>“On vise avec cette stratégie a améliorer la rentabilité et de favoriser la croissance de l'entreprise”</p> <p>“ En optimisant nos dépenses, en améliorant notre efficacité opérationnelle et en diversifiant nos sources de revenus”</p> <p>“ de réduire les coûts, et de rester compétitifs sur le marché”</p> <p>“ et réduire les coûts opérationnels.”</p> <p>“ Accompagner d'une hausse de notre efficacité globale ”</p>

		<p>“en assurant des volumes d'achat et de ventes constant”</p> <p>“ L'apport de la stratégie d'intégration verticale sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise est significatif. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous avons pu optimiser nos coûts, améliorer notre efficacité opérationnelle et générer des revenus supplémentaires grâce à une offre diversifiée de services pharmaceutiques. Cette stratégie a donc contribué à renforcer notre rentabilité et à soutenir notre croissance à long terme.”</p> <p>“ Il est indéniable que cette stratégie a un impact sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise. En assumant la responsabilité de plusieurs éléments de la chaîne de valeur, nous avons réussi à optimiser nos dépenses, à améliorer notre efficacité opérationnelle et à élargir nos sources de revenus grâce à une utilisation étendue de services pharmaceutiques. Ces actions ont joué un rôle essentiel dans la consolidation de notre rentabilité et la stimulation de notre croissance à long terme ”</p>
<p align="center">03</p>	<p align="center">La SIV une stratégie ardue mais gagnante</p>	<p>“ renforcer notre position concurrentielle”</p> <p>“réduire les risques et a améliorer notre efficacité opérationnelle”</p> <p>“ Une amélioration significative de la qualité des nos produits et services grâce à un contrôle plus strict”</p> <p>“cette stratégie nous a permis de diversifier notre offre et de mieux répondre aux besoins du marché”</p> <p>“ L'efficacité opérationnelle du Groupe a été considérablement améliorée grace a la coordonnetion entre nos activités et l'optimisation de notre processus”.</p> <p>“Le groupe a pu améliorer son efficacité opérationnelle grâce a l'intégration”</p> <p>“Nous avons pu consolider notre collaboration avec nos fournisseurs en assurant des volumes d'achat et de ventes constants et en améliorant la visibilité de la demande”</p> <p>L'efficacité opérationnelle du Groupe a été considérablement améliorée grace a la coordonnetion entre nos activités et l'optimisation de notre processus.</p>

		<p>“Le groupe a pu améliorer son efficacité opérationnelle grâce à l'intégration, en optimisant nos flux de travail et en mettant en place des pratiques de gestion plus efficaces”</p> <p>“en améliorant la visibilité de la demande”</p> <p>“Nous avons pu consolider notre collaboration avec nos fournisseurs”</p> <p>“Concernant notre relation avec nos clients est solide, renforcée par notre position de leader sur le marché”</p> <p>“nous sommes en mesure de satisfaire pleinement leurs besoins”</p> <p>, la gestion des diverses filiales et activités au sein du groupe a exigé des modifications organisationnelles et une communication efficace et ce n'était pas facile au début”</p> <p>“Et aussi, l'investissement initial dans les infrastructures été lourds, ce qui a exigé une gestion prudente des fonds ”</p> <p>“ Les principaux défis que nous avons rencontrés lors de la mise en place de cette stratégie ont été la nécessité d'ajuster notre organisation interne pour bien maîtriser et coordonner”</p> <p>“Et aussi l'adaptation des processus existants et la résolution des problèmes liés à la compatibilité des systèmes ont représenté des défis techniques importants”</p> <p>“Garantir la qualité des produits et fournir un service efficace à nos clients a permis au groupe de bien renforcer sa position sur le marché”</p> <p>“Grâce à nos filiales de distribution, nous avons pu jouer un rôle de leader sur le marché pharmaceutique en Algérie”</p> <p>“ En mettant une importance à la recherche et le développement, nous avons réussi à offrir des produits pharmaceutiques de grande qualité et des solutions novatrices qui répondent aux besoins des clients”</p> <p>“Cette approche centrée sur le client nous distingue de nos concurrents et renforce notre position en tant que leader du marché pharmaceutique ”</p>
--	--	--

Source : Réaliser par nous même

c. *Interprétation des résultats* : la troisième et dernière étape du processus consiste en l'interprétation des résultats. À ce stade, nous examinons les données analysées afin de tirer des conclusions significatives.

• **Catégorie 01 : La SIV une stratégie de maîtrise**

- La SIV constitue un pivot stratégique essentiel pour l'entreprise. En intégrant verticalement ses opérations, l'entreprise a réussi à optimiser la qualité de ses produits et services. Cette intégration permet un contrôle plus strict à chaque étape de la chaîne de valeur, assurant ainsi que les standards de qualité sont maintenus à des niveaux élevés. De plus, en renforçant ses processus internes, l'entreprise est en mesure de garantir une offre constante et fiable de produits et services de haute qualité, ce qui consolide sa position dominante sur le marché. En fin de compte, cette stratégie améliore non seulement la compétitivité de l'entreprise, mais également la satisfaction de ses clients et partenaires.
- Cette approche renforce également la compétitivité de l'entreprise sur le marché en lui permettant de proposer des produits de meilleure qualité, de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction client. Cette position renforcée sur le marché est cruciale pour soutenir la croissance à long terme et maintenir un avantage concurrentiel.
- La SIV permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle en intégrant et en optimisant divers aspects de la chaîne de valeur. Cette intégration permet de réduire les délais de production et de minimiser les gaspillages, ce qui se traduit par une meilleure gestion des ressources et une production plus fluide.
- Cette stratégie offre une perspective de croissance durable en permettant à l'entreprise d'étendre leur offre de produits et de services tout en renforçant leurs collaborations stratégiques. Une mise en œuvre harmonieuse et efficace de la stratégie nécessite une coordination étroite et une communication transparente à tous les niveaux de l'organisation.
- À travers des investissements futurs dans l'expansion des capacités et des alliances stratégiques renforcées, cette approche se prépare à consolider sa compétitivité et sa position dominante sur le marché.

• **Catégorie 02 : La SIV un outil de performance**

- La stratégie d'intégration verticale émerge comme un levier stratégique incontournable pour dynamiser la performance et la compétitivité de toute entreprise. En prenant en charge divers pans de la chaîne de valeur, elle stimule une optimisation des ressources financières, une amélioration palpable de l'efficacité opérationnelle et une diversification judicieuse des flux de revenus grâce à une offre élargie de services pharmaceutiques.
- Ce pivot stratégique génère une valorisation accrue de la rentabilité de l'entreprise et impulse une croissance durable à long terme.
- Cette stratégie apporte une nouvelle énergie à toute l'entreprise en garantissant une stabilité des volumes d'achat et de vente, ce qui consolide sa compétitivité et son leadership sur le marché.

• **Catégorie 03 : La SIV une stratégie ardue mais gagnante**

- La stratégie d'intégration verticale représente un défi ambitieux mais assurément fructueux pour toute entreprise qui l'adopte. En visant à consolider sa position concurrentielle, elle s'attaque avec succès à la réduction des risques et à l'amélioration de son efficacité opérationnelle.
- Cette approche conduit à une nette amélioration de la qualité des produits et services grâce à un contrôle plus rigoureux, permettant ainsi une diversification opportune de l'offre pour mieux répondre aux besoins du marché.
- La coordination harmonieuse des activités et l'optimisation des processus renforcent considérablement l'efficacité opérationnelle du groupe, tandis que le renforcement des liens avec les fournisseurs garantit une stabilité des flux d'approvisionnement et de vente, augmentant ainsi la visibilité de la demande.
- Malgré les ajustements organisationnels et l'investissement initial important requis, l'entreprise navigue habilement à travers ces défis pour en ressortir plus forte. En garantissant la qualité des produits et un service client efficace, le groupe consolide sa position de leader

sur le marché, notamment grâce à ses filiales de distribution qui jouent un rôle central dans sa domination.

La stratégie d'intégration verticale se révèle être un catalyseur puissant pour les entreprises. Elle améliore et favorise une croissance durable en stimulant l'efficacité opérationnelle et en diversifiant les sources de revenus. L'intégration verticale demeure un pilier essentiel pour garantir la prospérité et la compétitivité à long terme des entreprises.

2.1.1 Etude quantitative

L'étude quantitative se concentre sur la collecte et l'analyse de données chiffrées pour comprendre et quantifier les relations entre les variables. Cette approche permet d'obtenir des résultats mesurables et généralisables à une population plus large¹.

Dans le cadre de notre étude quantitative, nous visons à recueillir des données empiriques sur la performance de la stratégie d'intégration verticale à travers des indicateurs clés de performance (KPI). Les KPI sélectionnés seront conformes à une approche méthodique permettant d'évaluer la performance globale de la stratégie d'intégration verticale.

- **Période d'étude et contexte :**

Notre étude se déroule sur une période spécifique, de 2016 à 2023, choisie en raison de trois intégrations majeures effectuées par le Groupe Hydrapharm au cours de cette période : une en 2017, une autre en 2018, et une troisième en 2021. Ces intégrations ont eu un impact significatif sur les opérations et les performances de l'entreprise, ce qui en fait des points d'analyse cruciaux pour notre étude.

Il convient également de noter que les données antérieures à cette période ont été archivées et sont exclusivement disponibles pour des raisons spécifiques et définies, limitant ainsi notre étude à cette période.

Nous allons analyser l'évolution des performances du Groupe Hydrapharm avant et après chaque intégration. Cette approche nous permettra de comprendre comment ces

¹ Gaspard Claude (2019) "Étude quantitative: définition, techniques, étapes et analyse". Scriblr.fr

événements ont influencé la dynamique opérationnelle et financière de l'entreprise, fournissant ainsi des insights précieux pour évaluer l'efficacité de sa stratégie d'intégration verticale.

2.1.1.1 Les KPI de performance

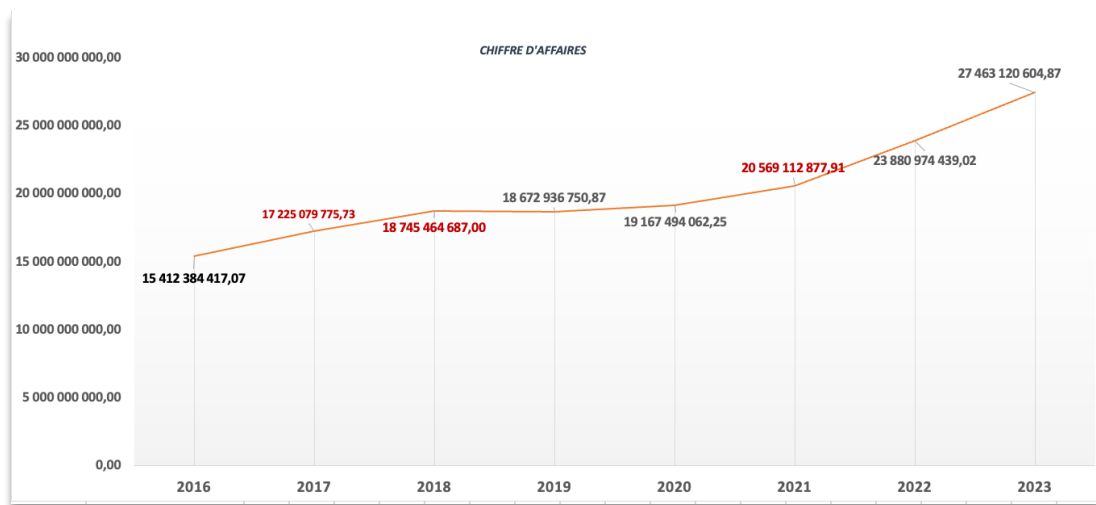
Dans le cadre de notre étude sur le Groupe Hydrapharm et l'évaluation de sa stratégie d'intégration verticale sur la performance du groupe, et en se référant à l'approche d'analyse multidimensionnelle de Sainsaulieu, nous avons identifié plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer cet impact. Ces indicateurs sont les suivants :

1) Performance Commerciale : Nous évaluons la performance commerciale en examinant des métriques telles que le chiffre d'affaires généré par l'entreprise et sa part de marché dans l'industrie pharmaceutique. Ces indicateurs nous permettront de comprendre l'impact de la stratégie d'intégration verticale sur les résultats commerciaux de l'entreprise.

1.1) Le chiffre d'affaire : Dans le cadre de notre analyse des KPI, on a examiné l'évolution de notre chiffre d'affaires (CA) en Dinars Algerien sur la période de 2016 à 2023, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact des trois intégrations survenues en 2017, 2018 et 2021. En débutant l'analyse à partir de l'année 2016, nous avons pu mieux comprendre l'évolution postérieure à l'intégration de cette année-là, ce qui a permis une vue d'ensemble plus claire.

Le graph ci-dessous présente l'évolution du CA de 2016 à 2023, Il met en lumière une croissance constante, rythmée par des phases d'accélération et de ralentissement, et ponctuée par trois intégrations verticales majeures.

Schéma 1 : L'évolution du chiffre d'Affaire en Dinar Algérien (2016-2023)



Source : Réaliser par nous même

Période 1 : [2016-2018] : Cette phase initiale se caractérise par une croissance significative et régulière du chiffre d'affaires, avec une augmentation cumulée de 21.6% sur les trois années. L'intégration d'une filiale de distribution de gros de produits pharmaceutiques à l'est de l'Algérie en 2017 et d'une autre filiale de distribution en début de 2018 pourrait expliquer cette légère accélération. La première intégration a permis à Hydra Pharm d'étendre son réseau de distribution et d'accroître sa présence sur le marché algérien, contribuant ainsi à la croissance du chiffre d'affaires en 2017 et 2018. La seconde a renforcé l'effet de la première, en permettant d'atteindre une couverture géographique plus large et de mieux se positionner sur le marché national.

Période 2 : [2019-2021] : Cette période est marquée par un ralentissement de la croissance en 2019, suivi d'une forte reprise en 2021. Impactée par la crise sanitaire du COVID-19, l'année 2020, voit une légère baisse du chiffre d'affaires. En revanche, 2021 connaît une croissance fulgurante de 10,1%, probablement due à l'effet cumulé des trois intégrations verticales et à la reprise économique post-pandémie.

L'intégration d'une filiale de distribution de réactifs et de dispositifs pour les laboratoires médicaux en 2021, a permis à l'entreprise de diversifier son activité et de pénétrer un nouveau marché en pleine croissance, contribuant ainsi à la forte hausse de son chiffre d'affaires.

Période 3 : [2022-2023] : Le chiffre d'affaire du groupe a progressé de 14,7% entre 2022 et 2023, démontrant l'efficacité de sa stratégie après les intégrations verticales antérieures. Cette

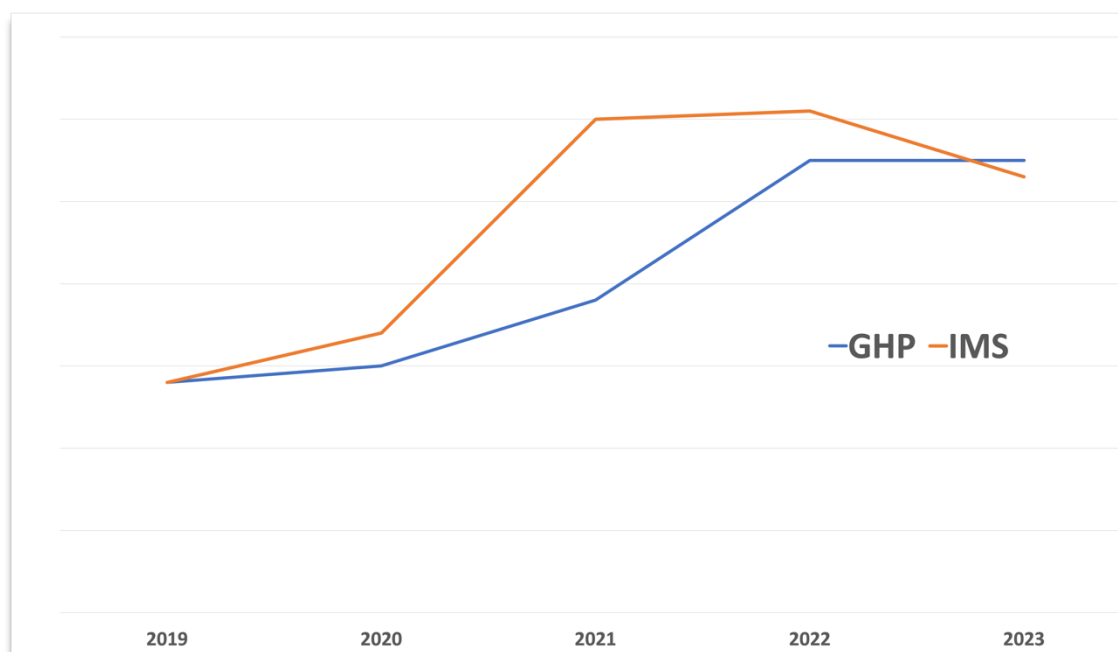
croissance confirme l'impact positif de ces intégrations sur l'expansion du réseau de distribution et le renforcement du contrôle sur la chaîne d'approvisionnement, assurant ainsi une évolution continue du chiffre d'affaires

En conclusion, l'analyse des différentes périodes de croissance du chiffre d'affaires de Hydra Pharm met en lumière une progression constante, soutenue par des stratégies d'intégration verticale efficaces. Cette évolution témoigne de la capacité du groupe à capitaliser sur ses acquisitions et à maintenir une croissance solide au fil du temps.

1.2) La part de marché : Pour bien évaluer la performance commerciale, nous avons opté, selon l'approche utilisée dans notre étude, pour évaluer l'évolution de la part de marché du groupe Hydrapharm sur la période de 2019 à 2023. Nous avons commencé notre analyse à partir de l'année 2019 car les données antérieures sont archivées et non accessibles.

Le graph ci-dessous, que j'ai réalisé au sein de l'entreprise, présente l'évolution de la part de marché avec deux courbes distinctes; *IMS* : représentant l'évolution du marché pharmaceutique algérien, et *GHP*, montrant la progression du groupe Hydrapharm. Les pourcentages précis sont confidentiels, et vu la confidentialité de ces données, on ne peut pas les partager dans mon travail. Cette analyse met en évidence la croissance, marquée par des périodes de forte expansion et de consolidation, offrant une vue d'ensemble claire de la performance du groupe.

Schéma 2 : L'évolution de la part de marché (2019-2023)



Source : Réaliser par nous même

Année 2019 : Phase de Stabilisation : En 2019, les parts de marché de Hydrapharm (GHP) et du marché pharmaceutique global (IMS) sont similaires, indiquant que Hydrapharm évolue en phase avec la tendance générale du marché. Durant cette période, Hydrapharm maintient une part de marché stable. Cette stabilisation initiale s'explique par une phase de consolidation après la création des nouvelles filiales en 2017 et 2018. Ces filiales ont renforcé les activités opérationnelles du groupe. La fin de l'année 2019 marque également le début de la pandémie de COVID-19, entraînant une demande accrue pour les produits pharmaceutiques et posant les bases d'une croissance rapide pour les années suivantes.

Année 2020 -2021 : Phase de Croissance Initiale : En 2020, le marché pharmaceutique global (IMS) connaît une croissance significative en raison de l'augmentation de la demande de produits pharmaceutiques liée à la pandémie de COVID-19. Hydrapharm suit cette tendance avec une croissance notable de sa part de marché. L'entreprise profite de cette période pour continuer à développer ses capacités et à intégrer de nouvelles activités pharmaceutiques, ce qui contribue à l'expansion de sa gamme de produits et à la diversification de son offre.

En 2021, Hydrapharm réalise une nouvelle intégration, augmentant encore son contrôle sur ses activités. En diversifiant ses activités et en investissant dans de nouvelles filiales de production, la part de marché de Hydrapharm augmente de manière significative, reflétant le succès de sa stratégie.

Année 2022-2023 : Maintien et Résilience : En 2022, les indices IMS et GHP se stabilisent, marquant la fin de la croissance rapide pour le marché global et Hydrapharm. Cette stabilisation indique que le groupe a su adapter sa stratégie pour maintenir sa position après une période de forte croissance. La déclaration de la fin de la pandémie de COVID-19 en 2022 a entraîné une baisse de la demande exceptionnelle de produits pharmaceutiques, ce qui justifie la stabilisation de l'indice IMS. Malgré la fin de cette demande exceptionnelle, le groupe a su maintenir sa position grâce à des stratégies de diversification.

En 2023, l'indice IMS montre un léger recul, Malgré ce recul, Hydrapharm maintient sa progression stable, car Hydrapharm a continué d'investir dans l'amélioration de ses capacités de production et l'expansion de sa gamme de produits, consolidant ainsi sa position de leader. Le groupe d'augmenter sa gamme de produits et de diversifier son offre tout en intégrant ses filiales, cherchant constamment à augmenter sa part de marché. En maintenant cette stratégie

proactive, Hydrapharm a pu atténuer les effets du ralentissement du marché global et continuer à croître, démontrant une résilience et une adaptabilité exemplaires.

2) Performance Économique: Les indicateurs de performance économique incluent la profitabilité, la rentabilité, la capacité d'autofinancement et le respect des budgets. Ces données sont cruciales pour évaluer la viabilité financière de l'entreprise et son efficacité dans la gestion des ressources. Dans le cadre de notre étude sur les indicateurs de performance économique, bien que nous n'ayons pas accès aux données chiffrées détaillées en raison de leur nature confidentielle, nous nous appuyerons sur les résumés des états financiers fournis après la création des nouvelles filiales. Cette analyse sera enrichie par les procès-verbaux des réunions, les entretiens réalisés et les rapports financiers disponibles. Ces sources d'information nous permettront de fournir une évaluation qualitative des performances économiques de l'entreprise et de ses filiales, basée en réalité sur les données chiffrées disponibles dans les résumés fournis, malgré l'absence de données quantitatives détaillées.

2.1) la profitabilité : mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits par rapport à ses revenus, a été substantiellement améliorée grâce à plusieurs initiatives stratégiques. Premièrement, l'entreprise a renforcé sa position concurrentielle en diversifiant son offre et en s'adaptant mieux aux besoins du marché. Cette diversification a permis non seulement de capturer de nouvelles parts de marché mais aussi de fidéliser la clientèle existante, augmentant ainsi les revenus globaux.

2.2) La rentabilité : évalue l'efficacité de l'entreprise à utiliser ses ressources pour générer des revenus. La rentabilité du groupe a été améliorée grâce à une intégration efficace et une optimisation des processus internes. Cela a conduit à une réduction des coûts opérationnels et à une meilleure utilisation des ressources, augmentant ainsi les rendements financiers. L'entreprise a également réussi à établir une meilleure coordination entre ses différentes activités, ce qui a contribué à une plus grande efficacité et à des gains de rentabilité.

2.3) La capacité d'autofinancement : indique la capacité de l'entreprise à financer ses investissements et ses besoins en fonds de roulement avec ses propres ressources, a été soutenue par une gestion prudente des fonds et une amélioration des flux de trésorerie. L'investissement initial dans les infrastructures a été lourd, mais grâce à une gestion efficace, GHP a pu générer

des fonds suffisants pour financer ses nouvelles initiatives, notamment en recherche et développement, sans recourir excessivement à des financements externes. Cette capacité d'autofinancement a été renforcée par la stratégie judicieuse d'investissement dans la création de nouvelles filiales, qui a permis à l'entreprise de diversifier ses activités et de saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en garantissant un contrôle accru sur ses ressources financières.

2.4) Le respect des budgets : mesure la capacité de l'entreprise à gérer ses dépenses conformément aux prévisions budgétaires, a été atteint malgré des défis initiaux liés à des ajustements organisationnels et à la compatibilité des systèmes dans l'entreprise. L'optimisation des processus et le renforcement de la communication interne ont permis de mieux maîtriser les coûts et d'assurer une gestion efficace des budgets. L'internalisation des filiales de distribution et de production, ainsi que leur maîtrise par l'entreprise, ont joué un rôle essentiel dans le respect des budgets. En ayant un contrôle direct sur ces aspects opérationnels, GHP a pu mieux anticiper les coûts et optimiser les dépenses, tout en maintenant une gestion efficace et transparente des budgets alloués à chaque segment d'activité. Cette approche a non seulement favorisé une meilleure coordination des opérations mais a également permis une utilisation plus efficace des ressources financières, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à respecter ses budgets préétablis.

En résumé, notre évaluation qualitative, basée sur les données chiffrées fournies et les entretiens, montre que la stratégie de l'entreprise a permis de réduire les coûts et d'investir judicieusement dans de nouveaux produits pharmaceutiques. Ces efforts ont non seulement renforcé la position concurrentielle de l'entreprise, mais aussi amélioré sa performance économique. Ces résultats témoignent de la solidité et de l'efficacité de la stratégie mise en œuvre par l'entreprise.

3) Performance Productive : La performance productive est évaluée à travers des mesure qui sont ; la qualité des produits, le respect des délais de production. Ces indicateurs nous permettent de comprendre l'efficacité opérationnelle du Groupe Hydrapharm dans la mise en œuvre de sa stratégie d'intégration verticale et son impact sur la production.

3.1) La qualité des produits et le respect des délais de production : Dans le cadre de notre analyse de la performance productive du Groupe Hydrapharm, nous examinerons de près les différents certificats et mesures de qualité mises en place par l'entreprise. Ces certificats jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de l'efficacité opérationnelle du groupe, dans la mise en œuvre de sa stratégie et dans son impact sur la production de produits pharmaceutiques.

En scrutant de près ces certificats, nous pourrions comprendre comment le Groupe Hydrapharm assure la qualité de ses produits, respecte les délais de production et maintient des normes élevées de performance productive.

3.1.1) Système Qualité de l'Entreprise : Pour garantir la qualité, l'entreprise maintient un système de gestion de la qualité complet et robuste. Ce système est basé sur les normes internationales et les bonnes pratiques de fabrication (BPF) établies par les autorités gouvernementales compétentes. Les normes et les BPF définissent des directives strictes concernant tous les aspects de la production pharmaceutique, y compris la fabrication, le contrôle qualité, la distribution et le stockage des produits. Le respect de ces normes assure la qualité, l'efficacité et la sécurité des produits fabriqués par le Groupe Hydrapharm.

3.1.2) Processus de Qualité : Des processus de qualité rigoureux ont été instaurés par le Groupe afin d'assurer que ses produits respectent les normes et les spécifications établies. Ces processus incluent la gestion des déviations potentielles, qui peuvent survenir lors de la fabrication, du stockage ou de la distribution des produits pharmaceutiques. En cas de déviation, des mesures correctives et préventives sont immédiatement mises en œuvre pour résoudre le problème et éviter toute récurrence. Par exemple, si la température de stockage d'un produit dépasse les limites spécifiées, des actions correctives sont prises pour garantir l'intégrité du produit avant sa mise sur le marché.

3.1.3) Laboratoires de Recherche et Développement (R&D) : Le Groupe Hydrapharm dispose de laboratoires internes dédiés à la recherche, au développement et au contrôle qualité de ses produits pharmaceutiques. Ces laboratoires sont équipés des technologies les plus avancées et sont gérés par une équipe d'experts qualifiés dans divers domaines scientifiques. Les activités de recherche et développement sont essentielles pour innover et améliorer continuellement les produits. De plus, les laboratoires de contrôle qualité garantissent la conformité des produits aux normes et aux spécifications requises avant leur mise sur le marché.

3.1.4) Certificats d'Analyse : Les certificats d'analyse délivrés par GHP fournissent une assurance supplémentaire de la qualité de ses produits pharmaceutiques. Ces certificats attestent que les produits ont été testés selon des méthodes et des normes spécifiques, et que les résultats des tests sont conformes aux spécifications établies. Les certificats d'analyse sont des documents contractuels importants, fournissant aux clients et aux autorités réglementaires des informations précieuses sur la qualité et la conformité des produits fabriqués par le Groupe Hydrapharm.

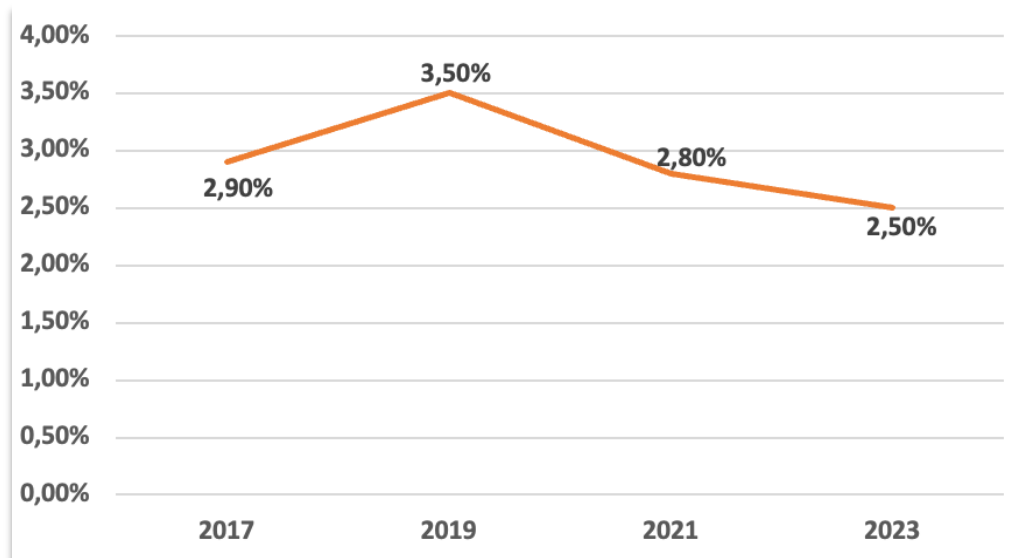
3.1.5) Certificat de Libération : Les certificats de libération délivrés par le Groupe Hydrapharm garantissent que les lots de produits pharmaceutiques ont été fabriqués et contrôlés conformément aux exigences réglementaires et aux bonnes pratiques de fabrication. Ces certificats sont délivrés après que les produits ont passé avec succès tous les contrôles de qualité requis. La certification de libération est une étape cruciale dans le processus de fabrication pharmaceutique, car elle atteste que les produits sont sûrs, efficaces et conformes aux normes établies avant leur mise sur le marché.

4) Performance Sociale : Pour évaluer la performance sociale selon les indicateurs de l'approche suivie, nous allons utiliser les indicateurs tels que l'absentéisme, le taux de rotation du personnel, le taux de grève et le climat social au sein de l'entreprise sur la période de 2017 à 2023. Cette période a été choisie en raison de la disponibilité des données, le système d'information n'étant accessible qu'à partir de 2017. De plus, des restrictions légales de l'entreprise peuvent limiter l'accès aux données antérieures à 2017. Ainsi, en utilisant les données disponibles sur cette période, nous pourrions obtenir une évaluation de la performance sociale de l'entreprise malgré ces limitations.

4.1) Le taux d'absentéisme : Les données sur le taux d'absentéisme ont été calculées en utilisant la formule suivante : nombre d'heures d'absentéisme divisé par le nombre d'heures théoriques de travail, le tout multiplié par 100¹. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous pour illustrer les variations au fil de la période étudiée.

¹<https://emplois.ca.indeed.com/conseils-carriere/> (16-05-2024 à 12:39)

Schéma 3 : L'évolution du taux d'absentéisme (2017-2023)



Source : Réaliser par nous même

Période 01 : (2017 - 2019) : le taux d'absentéisme du Groupe Hydrapharm a augmenté de 2,90% à 3,50%. Cette période de hausse est attribuée aux premiers impacts de la pandémie de COVID-19. La crise sanitaire a perturbé les opérations et augmenté l'absentéisme en raison des suietudes sanitaires et des besoins accrus en congés maladie. Pendant cette période, l'État a mis en place diverses mesures de soutien pour les entreprises et les employés, telles que des facilités pour le télétravail, des aides financières et des programmes de soutien à la santé mentale. Ces initiatives ont permis au Groupe Hydrapharm de maintenir son activité tout en proposant des conditions de travail plus flexibles et sécurisées, contribuant ainsi à la réduction du taux d'absentéisme.

Période 02 : (2019 - 2023) : en cette période, le taux d'absentéisme a connu une baisse significative, passant de 3,50% à 2,50%. Cette amélioration peut être attribuée aux avantages à long terme de la stratégie de l'entreprise et aux mesures spécifiques prises en réponse à la pandémie : un meilleur contrôle des processus de production et de distribution qui a permis d'améliorer les conditions de travail et de réduire les facteurs de stress. De plus, la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et distributeurs externes a augmenté la sécurité d'emploi des employés, ce qui a pu contribuer à réduire le taux d'absentéisme.

Une structure intégrée a permis l'entreprise de mettre en place des programmes de formation mieux adaptés aux besoins de l'entreprise, augmentant ainsi la compétence et l'engagement des employés et a amélioré la communication entre les différents départements, réduisant les conflits et les malentendus, ce qui a également pu contribuer à la baisse du taux d'absentéisme.

En termes de performance sociale, la baisse de ce taux est un indicateur clé, la diminution significative du taux d'absentéisme du Groupe Hydrapharm entre 2019 et 2023 reflète une amélioration marquée de sa performance sociale. Cette amélioration découle d'une gestion plus attentive des ressources humaines et d'initiatives adaptatives efficaces, plutôt que d'une stratégie d'intégration verticale exclusive. Ces mesures comprennent une communication interne renforcée, des programmes de soutien aux employés et des efforts pour promouvoir un environnement de travail équilibré. La baisse du taux d'absentéisme témoigne ainsi d'une réponse proactive aux besoins des employés et des défis externes, soulignant l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de son personnel.

4.2) Le taux de grève et le climat de travail : Cet indicateur offre des perspectives significatives sur la dynamique interne de l'organisation. Le calcul de ce taux est essentiel, il permet d'évaluer la stabilité sociale de l'entreprise et d'identifier les éventuels problèmes ou tensions au sein de l'équipe.

L'absence totale de grève au sein de Hydrapharm depuis sa création témoigne d'une harmonie sociale et d'une stabilité organisationnelle remarquables, fruit des avantages tirés de l'internalisation de ses opérations. Tout d'abord, en réduisant les tensions liées à la sous-traitance, l'entreprise élimine les sources potentielles de conflit avec ses fournisseurs externes. En contrôlant plus étroitement chaque étape de sa chaîne d'approvisionnement, Hydrapharm peut garantir la qualité des matériaux et des produits, évitant ainsi les désaccords liés à la qualité, aux délais de livraison ou aux conditions de travail chez les fournisseurs. Cette autonomie réduit les risques de désaccord et de mécontentement, créant un environnement de travail plus stable et propice à la collaboration.

De plus, l'intégration verticale favorise une meilleure communication et coordination entre les différentes équipes et départements au sein de l'entreprise. Les informations circulent plus librement, permettant une prise de décision plus rapide et éclairée. Cette transparence renforce la confiance entre la direction et les employés, réduisant ainsi les malentendus et les

conflits potentiels. Les employés se sentent plus impliqués dans le processus décisionnel et ont une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise, ce qui contribue à maintenir un climat de travail positif et collaboratif.

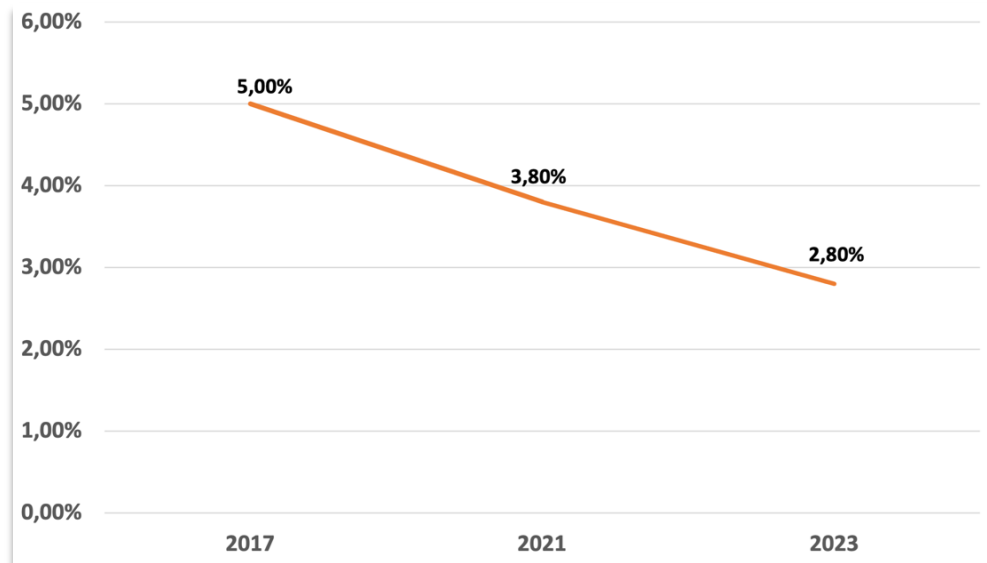
En contrôlant de manière plus étroite les conditions de travail de ses employés, Hydrapharm peut également offrir des environnements de travail plus sûrs, plus sains et plus équitables. Cette attention portée au bien-être des employés renforce les relations employeur-employé et réduit les tensions au sein de l'organisation. Les employés se sentent valorisés et respectés, ce qui diminue leur propension à organiser des grèves ou des protestations.

Enfin, la stabilité et la continuité des activités de l'entreprise, garanties par une intégration verticale solide, renforcent la confiance des employés dans la sécurité de leur emploi. Ils sont moins enclins à recourir à la grève pour faire valoir leurs revendications lorsque leur emploi et leurs conditions de travail sont stables et sécurisés. Cette stabilité contribue à maintenir un climat de travail pacifique et productif, où les employés peuvent se concentrer sur leurs tâches et contribuer efficacement aux objectifs de l'entreprise.

4.3) Le taux de rotation du personnel : Ce taux représente le pourcentage d'employés qui quittent et rejoignent l'entreprise sur une période donnée, il se calcule en utilisant la formule suivante : $(\text{Nombre d'entrants} + \text{Nombre de sortants}) / 2 / \text{Nombre effectif global}$ ¹. En lien avec sa performance sociale, en analysant ce taux, nous pouvons évaluer la stabilité de l'équipe chez Hydrapharm. Un faible taux de rotation indique une satisfaction et une stabilité élevées parmi les employés. Le graph ci-dessous représente l'évolution de ce taux au fil du temps pour Hydrapharm.

¹ <https://lattice.com/library> (22-05-2024 a 13:33)

Schéma 4 : L'évolution du taux de rotation du personnel (2017-2023)



Source : Réaliser par nous même

Selon les benchmarks de l'industrie pharmaceutique (une référence de comparaison utilisé pour mesurer la performance d'une entreprise, d'un produit, d'un service ou d'un processus par rapport à une norme établie ou aux meilleures pratiques de l'industrie pharmaceutique) , les taux de le taux de rotation du personnel sont généralement bas, souvent autour de 10% ou moins¹.

Le graphique montre une diminution significative du taux de rotation du personnel chez Groupe Hydrapharm, une grande entreprise pharmaceutique de plus de 2200 employés, passant de 5,00% en 2017 à 2,80% en 2023. Cette tendance descendante reflète les efforts continus de l'entreprise pour améliorer la rétention de ses employés.

Entre 2017 et 2023, Groupe Hydrapharm a mis en œuvre diverses stratégies pour améliorer la satisfaction et la stabilité de ses employés. La baisse continue du taux de rotation est due à l'internalisation de ses opérations. En consolidant ses opérations internes et en réduisant la dépendance vis-à-vis des ressources externes, Hydrapharm a pu investir davantage dans des politiques de ressources humaines efficaces, telles que des programmes de rétention des employés, des opportunités de développement professionnel, et des augmentations salariales compétitives. Ces initiatives ont renforcé l'engagement et la loyauté des employés

¹ Byrne (O) S. F.& Rajgopal, S. (2022). Employee Value Added: A New Measure of Gain-Sharing between Labor and Capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(2), pp 30-44.

envers l'entreprise. De plus, l'amélioration des conditions de travail et l'offre d'avantages sociaux attractifs ont aussi joué un rôle crucial.

En créant un environnement de travail favorable et en répondant aux besoins et attentes des employés, Hydrapharm a réussi à réduire le stress et à augmenter la satisfaction des employés, ce qui a contribué à diminuer le taux de rotation du personnel.

L'entreprise a également pu favoriser une culture d'entreprise positive et unifiée, ce qui est essentiel pour retenir les talents. Un sentiment d'appartenance et de cohésion au sein de l'entreprise peut considérablement réduire les intentions de départ des employés. Cette diminution continue du taux témoigne des efforts réussis de l'entreprise pour créer un environnement de travail stable et satisfaisant. Ces efforts incluent des politiques RH efficaces, des conditions de travail améliorées, et une culture d'entreprise forte, qui ensemble ont contribué à une meilleure rétention des employés.

En résumé, la remarquable diminution de ce taux témoigne de la capacité du groupe Hydrapharm à consolider ses opérations internes en valorisant ses ressources humaines et en favorisant une culture d'entreprise positive, plutôt que de dépendre de ressources externes. Cette approche favorise l'internalisation de ses opérations et s'intéresse à tout ce qui est interne, contribuant ainsi significativement à une meilleure rétention du personnel et à la stabilité organisationnelle à long terme.

En conclusion, l'évaluation des indicateurs de performance de l'entreprise, reflètent la robustesse et la vitalité de ses opérations. Les résultats de notre analyse révèlent une entreprise proactive et orientée vers la croissance, tirant parti de ses forces pour surmonter les défis et saisir les opportunités. Les stratégies d'optimisation des processus, de diversification de l'offre et d'intégration des filiales ont clairement porté leurs fruits, stimulant la rentabilité et renforçant la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Malgré les ajustements nécessaires lors de l'intégration des nouvelles filiales et les défis organisationnels, l'entreprise a su faire preuve d'agilité et de résilience pour maintenir sa performance financière.

En se concentrant sur l'investissement dans l'internalisation des opérations, l'entreprise démontre son engagement envers une croissance durable et une gestion efficace des ressources. Cette approche proactive positionne l'entreprise comme un leader du marché pharmaceutique.

En conséquence, Les résultats de notre évaluation témoignent de la performance globale de l'entreprise et de sa capacité à naviguer avec succès dans un paysage économique complexe. Avec une vision stratégique et un engagement envers l'innovation continue, l'entreprise est bien positionnée pour réaliser ses objectifs à long terme et continuer à créer de la valeur pour ses parties prenantes.

CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes interrogés sur la manière dont la stratégie d'intégration verticale peut influencer la performance globale des entreprises. La présente recherche vise à explorer les mécanismes par lesquels l'intégration verticale peut amplifier la performance, en s'appuyant à la fois sur des fondements théoriques solides et des études de cas pratiques.

En effet, à l'heure actuelle où la visibilité et la compétitivité sont devenues des gages de la réussite en business, les entreprises cherchent constamment à adopter des stratégies de gestion efficaces afin d'améliorer leurs performances. L'intégration verticale est l'une de ces stratégies qui permettent aux entreprises de contrôler diverses étapes de leur chaîne de valeur et, par conséquent, améliorer potentiellement leur performance globale.

Nous avons mené notre recherche en deux parties. D'abord, un ancrage théorique du sujet, qui nous a permis d'identifier, voire d'éclaircir, certains concepts liés à notre thème en présentant leurs différentes définitions respectives, types, avantages et limites. Ensuite, on a procédé à une étude pratique, dont la visée est de mettre en œuvre lesdits concepts pour mieux appréhender le terrain. Dans cette logique, notre recherche a été divisée en deux chapitres principaux. Le premier chapitre, particulièrement théorique, est segmenté en trois sections. La première expose les fondements de la stratégie d'intégration en général ; la deuxième se concentre plus spécifiquement sur la stratégie d'intégration verticale. Quant à la troisième section, elle explore le concept de performance, ses différents types et les approches d'évaluation correspondantes. Quant au second chapitre, il présente le volet expérimental de la présente recherche, autrement dit l'étude pratique. La première section de ce chapitre expose une présentation de l'entreprise où nous avons étudié notre thème, alors que la seconde est réservée entièrement aux différentes étapes de l'étude pratique. Notons que cette sous-section, exposant l'étude pratique, se compose de deux parties.

Notre étude repose sur une approche mixte, s'appuyant sur une observation continue durant le stage permettant de comprendre les dynamiques internes de l'entreprise, ainsi que sur des études, à la fois, quantitative et qualitative. La première étude quantitative analyse les indicateurs clés de la performance globale de l'entreprise selon une approche méthodologique rigoureuse. Parallèlement, la seconde étude qualitative comprend des entretiens semi-directifs, menés auprès des cadres responsables de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

En menant notre expérimentation au sein de l'entreprise *Hydrapharm*, nous avons confirmé toutes nos hypothèses de départ. Notre recherche a mis en lumière l'impact significatif de l'intégration verticale sur les opérations des entreprises. En effet, nous avons observé que cette stratégie réduit efficacement les coûts opérationnels en rationalisant les processus de production et de distribution.

L'un des principaux avantages de l'intégration verticale réside dans sa capacité à minimiser les inefficacités et les redondances au sein des chaînes d'approvisionnement. En regroupant différentes étapes de la production et de la distribution sous un même toit, les entreprises intégrées verticalement peuvent diminuer leurs coûts de production de manière significative.

Par ailleurs, cette stratégie a également un impact positif sur la qualité des produits et des services. En contrôlant de manière plus stricte chaque phase de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent améliorer la qualité de leurs produits; la supervision accrue des processus de fabrication et de distribution permettant de garantir des normes de qualité élevées et ainsi une meilleure satisfaction des clients.

Enfin, nos analyses ont clairement démontré que l'intégration verticale améliore les principaux indicateurs de performance économique, sociale, commerciale et productive. Dans l'optique de la rationalisation des opérations et du renforcement de la position de l'entreprise sur le marché, cette stratégie conduit à une augmentation des marges bénéficiaires et à une meilleure rétention des clients. En somme, l'intégration verticale émerge comme une stratégie essentielle pour les entreprises désireuses d'accroître leur compétitivité et leur rentabilité à long terme.

Notre recherche a apporté une compréhension approfondie de l'impact de l'intégration verticale sur la performance des entreprises, confirmant son potentiel en tant que stratégie de gestion efficace. Notre étude a permis de rendre compte de l'impact significatif de cette stratégie sur la réduction des coûts opérationnels, en rationalisant les processus de production et de distribution. Les résultats de cette présente étude peuvent inciter les entreprises à prendre en compte les avantages de l'intégration verticale pour améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Le plus intéressant des avantages de ladite stratégie s'avère le contrôle minutieux et bien strict des différentes étapes de la chaîne de valeur. Opérationnellement, nous avons

CONCLUSION GENERALE

constaté une nette amélioration, effective et distinctive, des indicateurs de performance grâce à cette stratégie. Nous avons également observé les mécanismes par lesquels la SIV influence la compétitivité des entreprises.

Cette recherche offre des informations précieuses aux responsables des entreprises pour la mise en œuvre des stratégies d'intégration verticale, en mettant en lumière les pratiques de gestion visant à maximiser l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients. Les résultats de cette étude exposent des pistes exploitables pour optimiser les performances, soit pour les entreprises souhaitant améliorer leurs activités d'affaires, soit pour les chercheurs désireux d'explorer davantage ce domaine, contribuant ainsi à enrichir de manière significative la littérature déjà existante et fournissant des orientations utiles pour les futures pratiques de gestion.

Ce travail présente néanmoins certaines limites d'ordre pratique. D'une part, la confidentialité des données nous a empêché de pouvoir mesurer tous les indicateurs, et d'autre part, l'archivage des données des années précédentes a limité notre étude en restreignant notre capacité à bien évaluer l'impact de la stratégie d'intégration sur la performance après chaque intégration effectuée. Ces contraintes ont parfois réduit la profondeur de nos analyses et la généralisation de nos conclusions. Cela ouvre autant de voies de recherches futures dans ce domaine, telles que :

- Pourquoi l'intégration verticale n'est-elle pas adoptée uniformément dans tous les secteurs ?
- En quoi l'intégration verticale peut-elle être combinée avec d'autres stratégies de gestion pour maximiser la performance ?
- Comment les petites et moyennes entreprises peuvent-elles implémenter efficacement l'intégration verticale malgré leurs ressources limitées ?

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

- Baret Philippe, 2006, «L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? »Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social, pp 135-152
- Bessire Dominique , 1999 , « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, pp 127-150.
- Bourguignon Pierre-André Chiappori,1998 « La performance ; une notion multidimensionnelle », Revue française de gestion 1998, pp 64-73.
- Braunscheidel Michael, Suresh Nallan, Boisnier Alicia, (2010). « Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration ». Human Resource Management, 49(5), pp 883-911.
- De La Bruslerie Hubert (2010), « Analyse financière : Information financière et diagnostic », 4eme Edition, Dunod, Paris, p196
- Derbali Abdelkader.(2014). “Performance bancaire en période de crise: Cas des banques Tunisiennes”.Éditions universitaires européennes.P102
- Dietrich Michael, Krafft Jackie, (2008). « À la recherche d'une théorie de la firme pertinente historiquement : Retour sur le cas d'intégration verticale General Motors/ Fisher Body (1926) ». Innovations, 27, pp 87-99.Dunod, Paris, p196.
- Fernandes Adélio , 2004-2009 , « Vive la performance » P79
- Fernandez Alain , 2004-2009 , « Vive la performance » , disponible sur <https://fr.scribd.com/eli>
- Fleckinger Pierre , Martimort David, (2018) . “Contract Theory in the Spotlight: Oliver Hart and Bengt Holmström, 2016 Nobel Prize Winners “Revue d'économie politique, 128, pp 493-533.
- Hart Oliver (1989). “Economist's Perspective on the Theory of the Firm, An”. Colum. L. Rev, 89, p1757.
- Issor Zineb, 2017, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions »Dans Projectique, p 98
- Jacquet Stéphane, 2011, «Management de la performance : des concepts aux outils». Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG) . pp 1-18.

- Helfer Jean-pierre, Kalika Michel, & ORSONI, J. (1997). « *Management stratégie et organisation* », édition Vuibert. P182.
- Kébé Papa Ibra, (2006) “La performance des projets de R&D, Une affaire de point de vue”. Cahier de recherche, Groupe ESC Clermont, pp 08-11
- Malleret Véronique, 2009, « Peut-on gérer le couple coûts-valeur ? », Comptabilité Contrôle Audit, p139.
- Morin Charles, Savoie André, Beaudin Guy , (1994), « L'efficacité de l'organisation- Théories, représentation et mesures » Edition Gaëtan Morin.P94
- Ogien Dov , OGIEN. (2015). « Gestion financière de l'entreprise », Dunod.,P76
- Padillo Jose , Meyersdorf Doron, "The make or buy problem : a multidimensional perspective of foundry decisions", IEEE/SEMI Advanced Semiconductor Manufacturing Conference. Theme-Innovative Approaches to Growth in the Semiconductor Industry. ASMC 96 Proceedings (pp. 197-202).
- Porter Michael (1982). “Choix stratégique et concurrences: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie”. Paris: Economica.p327.
- Reichheld Frederick & Sasser W Earl (1990). « Zero defections: Quality comes to services ». Harvard Business Review, 68(5), pp 105-111.
- Reynaud Emmanuel, (2003), « *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?* », Revue Congolaise de Gestion 2016/1 (Numéro 21 - 22), P23
- Saulquin Jean-Yves , Schier Guillaum ,(2007). “Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?”. La Revue des Sciences de Gestion, (1), pp57-65
- Stevens Garrett , Stevens James, 1985. "The make or buy decision", The purchasing Mix, pp 207-219.
- Teece David , (1986). « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, and licensing ». Research Policy, 15(6), pp 285-305.
- Thomas Phillipe, (2011), « Analyse financière : approche internationale »Edition RB édition, Paris,p117.

Articles scientifiques

- Aaker David, (1991) « Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brandname ». New York, 28(1) ,pp 35-37

- Boston Consulting Group. (2019). *“The state of corporate strategy”*. pp 1-21
- Brocas Isabelle, (2003). « *Vertical Integration and Incentives to Innovate* ». International Journal of Industrial Organization. 21. pp457-488. 10.1016/S0167-7187(02)00121-2.
- Carnegie Andrew, Kirkland Edward chase, (1889). *“The Gospel of Wealth, and Other Timely Essays, Ed”*.Harvard University Press. pp 682-689
- Coase, Ronald. Harry, (1937). « *The nature of the firm*». Economica , New Series, 4(16), pp 386-405.
- D'aveni Richard, Ravenscraft David, (1994) , « Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? » Academy of management Journal, 37(5), pp 1167-1206.
- EL AMRAOUI Hanane, HINTI Said, 2022 « *La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)* », Revue Française d'Economie et de Gestion ,pp 341 -354.
- Elidrissi Djamila, Elidrissi Abdeslem , 2010 , «*Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques* » La Revue des Sciences de Gestion, pp 55-61.
- Ford David, Farmer David, (1986). *"Make or buy – a key strategic issue"*, Long Range Planning, vol19, N°5, pp 54-62
- Ford Et Al,(1993) , Ford David , Cotton Bryan , Farmer David , Gross Andrew C, et Wilkinson Ida Gertrude, *"Make or buy decisions and their implications"*, Industrial Marketing Management, N°22, pp 207-214.
- Gaspard Claude (2019) “Étude quantitative: définition, techniques, étapes et analyse”.
- Guan Weixin, & Rehme Jakob, (2012). « Vertical integration in supply chains: driving forces and consequences for a manufacturer's downstream integration ». Supply chain management: An international Journal, 17(2), pp 187-201.
- Guillaume Gustave, (1979). “L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques et l'évolution récente de ses moyens d'action”. Annuaire Français de Droit International, 25(1), pp75-88.
- Hamel Gary. (1994). Competition for competence: Based on the colloquium held at the INSEAD Euro-Asia Centre, Fontainebleau, France, Chichester: Wiley.
- Hoarau Christiane. (1998), « *Maîtriser le diagnostic financier* », Groupe Revue Fiduciaire SA, Paris, 1998, p 73.
- Kessler Friedrich, STERN Richard, (1959), « *Competition, contract, and vertical integration* ». The Yale Law Journal, 69(1), pp 1-129.

- Koubeissy Rola, Malo Annie, (2023). “Éditorial. La formation initiale au service de l’inclusion scolaire: où en sommes-nous aujourd’hui?”. *L’éducation en débats: analyse comparée*, 13(1), pp 1-6.
- Levy Nadav, Spiegel Yossi ,Gilo David, (2018). « *Partial vertical integration, ownership structure, and foreclosure* ». *American Economic Journal: Microeconomics*, 10(1), pp 132-180.
- Mckinsey & Company. (2018). “*The future of productivity: Insights from McKinsey Global Institute*”
- Miles Raymond E, w Charles, Meyer Alan ,Coleman Henry JR, (1978), « *Organizational strategy, structure, and process* ». *Academy of management review*, 3(3), pp 546-562.
- Mingfang Li, Kannan Ramaswamy , Pécherot Petitt Barbara S. (2006). « *Business groups and market failure: A focus on vertical and horizontal stratégie* » *Asia Pacific Journal of Management*, 1(4) , pp439–452.
- Morin Michel, (1996).“*Les indicateurs de performances*”. *Ordre des Comptables Généraux Licenciés du Québec*,Guérin.
- Mourgues Nathalie , (1990), « La rentabilité économique des entreprises dépend-elle de la structure de répartition du capital? Un essai de vérification des coûts d'agence», *Journal de la Société de statistique de Paris*, 131, p52
- Ndangwa Lucien, Sonna François désiré , Djeumene Paul , 2007, «*Réseau social du dirigeant et performance de la TPE*»,*La Revue des Sciences de Gestion* (n°223), p535
- Ngwenyama Ojelanki , Bryson Noel , (1999). "Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision", *European Journal Of Operational Research*, N°115, pp 351-367.
- Ornelas Emanuel, Turner John .(2007), « *Trade liberalization, outsourcing, and the hold-up problem* ». *Journal of International Economics*. PP 225-241
- Pellinen Jukka, Teittinen Henri, AND Jarvenpaa Marko, (2016), "*Performance measurement system in the situation of simultaneous vertical and horizontal integration*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 No. 10, pp 1182-1200.
- Pesqueux Yvon , Dec 2004 , « La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS»,Tunisie. halshs-00004006. P3
- Petit Claude, Thouvenot Véronique. “*Modele d’évaluation du retour sur investissement en formation de sante internationale*” . P2

- Porter Michael, (1985). « *Technology and competitive advantage* ». Journal of business strategy, 5(3), pp60-78.
- Prahalad Coimbatore & Hamel Gary, (1994). « *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* » Strategic management journal, 15(S2), pp 5-16.
- Prahalad Coimbatore, Hamel Gary (1990). « *The core competence of the corporation* ». Harvard Business Review, 68(3), pp 79-91.
- Renaud Angèle, Berland Nicolas ,2007« *Mesure De La Performance Globale Des Entreprises* ». Comptabilite Et Environnement , P4
- Rudie Harrigan Kathryn . (1983), "A Framework For Looking At Vertical Integration", Journal of Business Strategy, Vol. 3 No. 3, pp. 30-37.
- Salgado Melchior ,2013, la performance « une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations » . P3
- Stalk George, Evans Philip, Shulman Lawrence , (1992). « *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy* ». Harvard Business Review, 70(5), pp 57-69.
- Thierry Patricia, (2005). "Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise: entre civisme et cynisme". Décisions marketing, pp 59-69.
- Vergara Victor Georgina , (2009)« Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions ». Ecole Centrale de Nantes (ECN), France, P7
- Williamson Oliver, (1975). « Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization ». University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Williamson Oliver, (1985). « *firms, markets, relational contracting* ». The economic institutions of capitalism.P26.

Colloques et séminaires

- Bergeron Hélène, (2002). "La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME". 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal

Les rapports

- Gort Michael, (1962). « Front matter, diversification and integration in American industry ». In *Diversification and integration in American Industry* , Greenwood Press, p22
- Khalaf Rasul (28 Avril 2023), ‘vertical integration smooths out the ups and downs’, *Financial Times*.
- McGrath Rita Gunther, (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Payette Adrien, (1988) . “*L’Efficacité des Gestionnaires et des Organisations*”. Presse de l’université de Québec.
- Penrose Edith, penrose , (2009). « *The Theory of the Growth of the Firm* » Oxford university press, p128.
- Porter Michael, (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.P9
- Rumelt Richard, (1974). *Strategy, structure, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- The Economist (16 Février 2023), “*The rise of vertical integration*”.

Thèses universitaires

- Belouard Nagède.(2004), « formes de propriétés et performance de l’entreprise », thèse de magistère
- Bouchriha Hanen , 2002, « *Faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique: un outil d'aide à la décision* » (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Grenoble-INPG).
- Chaabouni Jamil, 1992, “*Le Concept de la Performance Dans les Théories du Management :Ambiguïté Conceptuelle et Potentiel fédérateur*”, La performance, Publication de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
- Chettab Yassmina, Zemmoura Amel, (2019) ,Mémoire de master,« Intégration verticale ou désintégration verticale au sein des entrepris bâtiment » , université Abderrehman Mira Bejaia
- Gharsallah Lilia, (2006), « *Impact de l'ERP sur la performance : cas d'IGL* », Université de Sfax - Mastère Professionnel

- Habchi Karim , (2011). “*Vers une valorisation du territoire de Moselle et Madon par les activités physiques de pleine nature*“ , (Doctoral dissertation, UHP-Université Henri Poincaré).
- Mirela-Oana Pinteau , May 2010 ,"*Performance - An Evolving Concept*" Annals of University of Craiova Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration,Romania,p12
- Taouab Omar , Issor Zineb , 2019 , Laboratory of Management Sciences, ENCG Kenitra, Ibn Tofail University, Morocco
- Tremblay Diane-Gabrielle (2003) , « *Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir* », Note de recherche 2003-13 de la chaire de recherche du Canada, télé université de Québec.

Les site Web

- <http://www.mgtfe.be>
- <https://fr.scribd.com>
- <https://gmv-conseil.fr/strategie-integration>
- <https://unctad.org/>
- <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/f>
- <https://www.groupehydrapharm.com>
- <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>
- <https://www.oecd.org>
- <https://www.orse.org/fichier/2998>
- <https://www.scribd.com/doc/43096047/Strategies-d-integration>
- www.cerise-spm.org/performance-sociale/
- www.ideagency.fr/performance-commerciale
- www.lyon-entreprises.com/glossaire/performance-environnementale
- www.wordpress.org

ANNEXES

ANNEXE N° 01 : Les indicateurs de la mesure unidimensionnelle

<i>Indicateur</i>	<i>Formule</i>
<i>Productivité Globale</i>	$Productivité\ Globale = \frac{Production\ totale}{Facteurs\ de\ production}$
<i>Profitabilité</i>	$Profitabilité = \frac{Résultat\ Net}{Chiffre\ d'affaire(HT)}$
<i>Le Retour Sur Investissement</i>	$ROI = \frac{bénéfice\ net}{Coût\ d'Investissement} \times 100$
<i>Rentabilité économique</i>	$Rentabilité\ économique = \frac{Résultat\ d'exploitation}{Actifs\ économique}$
<i>Rentabilité financière</i>	$Rentabilité\ financière = \frac{Résultat\ Net}{Capitaux\ propres}$
<i>Rentabilité commerciale</i>	$Rentabilité\ commerciale = \frac{Résultat\ Net}{Chiffre\ d'affaire}$

ANNEXE N° 02 : Le guide d'entretien

1. En quoi consiste la stratégie d'intégration verticale adoptée par le Groupe Hydrapharm ?
2. Quels sont les principaux objectifs de cette stratégie ?
3. Quels sont les facteurs déterminants ayant motivé le groupe à utiliser cette stratégie ?
4. Quels bénéfices avez-vous constaté suite à la mise en œuvre de cette stratégie ?
5. Comment cette stratégie a-t-elle contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe Hydrapharm ?
6. En quoi cette stratégie a-t-elle influencé les relations avec les fournisseurs et les clients du Groupe Hydrapharm ?
7. Quels sont les défis que le Groupe Hydrapharm a dû relever ou les obstacles qu'il a rencontrés lors de la mise en place de cette stratégie ?
8. Comment estimez-vous l'apport de la stratégie d'intégration verticale sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise ?
9. Dans quelle mesure cette stratégie a-t-elle renforcé la position concurrentielle du Groupe Hydrapharm sur le marché ?
10. Y a-t-il des leçons apprises ou des recommandations que vous pourriez partager concernant l'expérience du Groupe Hydrapharm en matière d'intégration verticale ?
11. Comment envisagez-vous l'évolution future de la stratégie d'intégration verticale au sein du Groupe Hydrapharm et son impact potentiel sur la performance de l'entreprise ?

ANNEXE N° 03 : Retranscription de l'entretien

Réponse du 1^{er} l'interviewée :

- **Réponse de la 1^{ère} question** : La stratégie d'intégration verticale adoptée par le Groupe Hydrapharm consiste à contrôler plusieurs étapes de la chaîne de valeur pharmaceutique, allant de la production à la distribution en gros et à la promotion médicale.
- **Réponse de la 2^{ème} question** : Les principaux objectifs de cette stratégie sont de garantir la qualité nos produits , d'assurer une distribution efficace sur l'ensemble du territoire national, et de renforcer notre position concurrentielle en offrant une gamme diversifiée de services.
- **Réponse de la 3^{ème} question** : Plusieurs facteurs ont motivé le groupe à adopter cette stratégie. Tout d'abord, nous voulions garantir la qualité et la sécurité de nos produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. En contrôlant la production et la distribution, nous pouvons mieux gérer les processus et réduire les risques liés à la qualité. De plus, en intégrant verticalement nos activités, nous cherchions à améliorer notre efficacité opérationnelle et à renforcer notre position sur le marché en offrant une gamme complète de services pharmaceutiques.
- **Réponse de la 4^{ème} question** : Les bénéfices de cette stratégie sont multiples. Nous avons constaté une amélioration significative de la qualité des produits pharmaceutiques grâce à un contrôle plus strict tout au long de la chaîne de production et de distribution. De plus, en intégrant nos activités, nous avons pu optimiser nos processus et réduire les coûts opérationnels. Enfin, cette stratégie nous a permis de diversifier notre offre et de mieux répondre aux besoins du marché.
- **Réponse de la 5^{ème} question** : La stratégie d'intégration verticale a considérablement amélioré l'efficacité opérationnelle du Groupe Hydrapharm en nous permettant de mieux coordonner nos activités et d'optimiser nos processus. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous pouvons réduire les délais de livraison, minimiser les risques de rupture de stock et offrir un service plus rapide et plus efficace à nos clients.
- **Réponse de la 6^{ème} question** : Cette stratégie a eu un impact positif sur nos relations avec les fournisseurs et les clients. En intégrant verticalement nos activités, nous avons pu renforcer notre partenariat avec nos fournisseurs en garantissant des volumes d'achat stables et en améliorant la visibilité de la demande. De plus, en offrant une gamme complète de services, nous avons renforcé notre relation avec nos clients en leur offrant une solution intégrée répondant à l'ensemble de leurs besoins pharmaceutiques.
- **Réponse de la 7^{ème} question** : Bien que la stratégie d'intégration verticale ait apporté de nombreux avantages, nous avons également rencontré certains défis lors de sa mise en œuvre.

Notamment, la coordination des différentes filiales et activités au sein du groupe a nécessité des ajustements organisationnels et une communication efficace. De plus, l'investissement initial dans les installations de production et de distribution a été important, ce qui a nécessité une gestion prudente des ressources financières.

- **Réponse de la 8^{ème} question** : L'apport de la stratégie d'intégration verticale sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise est significatif. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous avons pu optimiser nos coûts, améliorer notre efficacité opérationnelle et générer des revenus supplémentaires grâce à une offre diversifiée de services pharmaceutiques. Cette stratégie a donc contribué à renforcer notre rentabilité et à soutenir notre croissance à long terme.
- **Réponse de la 9^{ème} question** : La stratégie d'intégration verticale a renforcé la position concurrentielle du Groupe Hydrapharm sur le marché en nous permettant d'offrir une gamme complète de services pharmaceutiques, de garantir la qualité des produits et de fournir un service efficace à nos clients. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous sommes mieux positionnés pour répondre aux besoins du marché et pour rivaliser avec d'autres acteurs du secteur.
- **Réponse de la 10^{ème} question** Une des leçons principales que nous avons apprises de notre expérience en matière d'intégration verticale est l'importance de la planification stratégique et de la gestion agile. Il est essentiel d'anticiper les défis potentiels et de s'adapter rapidement aux changements du marché pour assurer le succès de cette stratégie. De plus, la communication et la collaboration entre les différentes filiales et départements sont cruciales pour garantir une mise en œuvre harmonieuse et efficace de la stratégie.
- **Réponse de la 11^{ème} question** : Nous envisageons l'évolution future de la stratégie d'intégration verticale au sein du Groupe Hydrapharm en continuant à investir dans nos installations de production et de distribution, en développant notre portefeuille de produits et services, et en renforçant nos partenariats stratégiques. Nous anticipons que cette stratégie contribuera à soutenir notre croissance et à renforcer notre position concurrentielle sur le marché pharmaceutique.

Réponse du 2^{ème} l'interviewée :

- **Réponse de la 1^{ère} question** : En tant que manager au sein du Groupe Hydrapharm, la stratégie d'intégration verticale consiste à optimiser nos opérations en contrôlant plusieurs aspects de la chaîne de valeur pharmaceutique, de la production à la distribution en gros et à la promotion médicale.
- **Réponse de la 2^{ème} question** : objectifs de cette stratégie sont d'améliorer la qualité des produits, d'optimiser nos processus opérationnels et de renforcer notre position sur le marché en offrant une gamme complète de services pharmaceutiques.

- **Réponse de la 3^{ème} question :** Les facteurs déterminants qui ont motivé le groupe à adopter cette stratégie sont la nécessité de garantir la qualité des produits pharmaceutiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de réduire les coûts opérationnels en optimisant nos processus, et de rester compétitifs sur le marché en offrant une offre diversifiée de services.
- **Réponse de la 4^{ème} question :** Les bénéfices que nous avons constatés suite à la mise en œuvre de cette stratégie sont multiples. Nous avons observé une amélioration de la qualité des produits, une optimisation de nos processus opérationnels et une augmentation de notre efficacité globale en tant qu'entreprise. De plus, cette stratégie nous a permis de mieux répondre aux besoins du marché et d'accroître notre compétitivité.
- **Réponse de la 5^{ème} question :** La stratégie d'intégration verticale a contribué à améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe Hydrapharm en nous permettant de mieux coordonner nos activités et de rationaliser nos processus. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous pouvons réduire les délais de livraison, minimiser les coûts et améliorer la qualité des produits que nous proposons à nos clients.
- **Réponse de la 6^{ème} question :** Cette stratégie a influencé positivement nos relations avec les fournisseurs et les clients en renforçant notre partenariat avec les premiers grâce à des volumes d'achat stables et en offrant une solution intégrée répondant aux besoins des seconds. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous sommes mieux positionnés pour répondre aux attentes de nos partenaires commerciaux.
- **Réponse de la 7^{ème} question :** Les principaux défis que nous avons rencontrés lors de la mise en place de cette stratégie ont été la nécessité d'ajuster notre organisation interne pour coordonner efficacement les différentes filiales et activités, ainsi que la gestion des ressources financières nécessaires pour investir dans les installations de production et de distribution.
- **Réponse de la 8^{ème} question :** L'apport de la stratégie d'intégration verticale sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise est significatif. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous avons pu optimiser nos coûts, améliorer notre efficacité opérationnelle et générer des revenus supplémentaires grâce à une offre diversifiée de services pharmaceutiques.
- **Réponse de la 9^{ème} question :** Cette stratégie a renforcé la position concurrentielle du Groupe Hydrapharm sur le marché en nous permettant d'offrir une gamme complète de services pharmaceutiques, de garantir la qualité des produits et de fournir un service efficace à nos clients. En contrôlant plusieurs étapes de la chaîne de valeur, nous sommes mieux positionnés pour rivaliser avec d'autres acteurs du secteur.
- **Réponse de la 10^{ème} question :** Une leçon importante que nous avons apprise est l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité pour réussir dans la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration verticale. Il est essentiel d'être capable de s'ajuster rapidement aux changements

du marché et de collaborer efficacement avec les différentes parties prenantes pour assurer le succès de cette stratégie.

- **Réponse de la 11^{ème} question :** Nous envisageons de continuer à investir dans nos installations de production et de distribution, à développer notre portefeuille de produits et services, et à renforcer nos partenariats stratégiques pour soutenir notre croissance et renforcer notre position concurrentielle sur le marché.