

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

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

Thème

**L'impact du contrôle de gestion et de la
créativité sur l'industrie
pharmaceutique.**

Etude de cas : Groupe SAIDAL

Elaboré par :

OUZOUZOU AYMEN

Encadrée par :

Mme. ZIANI IMEN HIBA

« Maître assistant de classe A »

« Département des classes préparatoires »

Année universitaire

2023/2024

Sommaire

Contents

Remerciements.....	4
Liste des schémas	5
Liste des figures	6
Liste des tableaux	7
Liste des abréviations.....	8
Résumé.....	9
Introduction générale	11
Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.	15
Introduction.....	15
Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion.....	16
Sous-section 1 : Le contexte historique et l'évolution	16
Sous-section 2 : Définition du contrôle de gestion	17
Sous-section 3 : Les objectifs du contrôle de gestion	22
Sous-section 4 : Les outils du contrôle de gestion	24
Sous-section 6 : Le Métier de Contrôleur de Gestion en plein mutation.....	27
Section 2 : Un aperçu sur la créativité.....	29
Sous-section 1 : Définitions de la créativité.....	29
Sous-section 2 : Les différents niveaux de la créativité dans l'entreprise.....	31
Sous-section 5 : Outils et méthodes pour stimuler la créativité dans l'entreprise.....	35
Sous-section 5 : Le processus créatif dans l'entreprise.....	40
Sous-section 6 : Les limites de la créativité dans l'entreprise.	41
Section 3 : Le contrôle de gestion et la créativité dans l'industrie pharmaceutique.....	42
Sous-section 1 : Introduction à l'industrie pharmaceutique.	42
Sous-section 2 : Le contrôle de gestion et la créativité dans l'industrie pharmaceutique.....	47
La conclusion du chapitre premier :.....	55
Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL.	56
Introduction :.....	56
Section 1 : Présentation du groupe SAIDAL.....	57

Sous-section 1 : Définition de l'entreprise	57
Sous-section 2 : L'historique de l'entreprise	58
Sous-section 3 : Éléments clés de l'entreprise.....	59
Section 2 : Influence du contrôle de gestion sur la performance du groupe SAIDAL	71
Sous-section 1 : Mise en place d'un tableau de bord financier de groupe SAIDAL	71
Sous-section 2 : Le contrôle budgétaire dans le groupe SAIDAL	76
Section 3 : L'exploration de l'impact de la créativité au sein du groupe SAIDAL.....	84
Sous-section 1 : Les manifestations de la créativité au sein du groupe SAIDAL.....	85
Sous-section 2 : L'impact de la créativité	90
Sous-section 3 : La relation entre le contrôle de gestion et la créativité au sein du groupe SAIDAL .	95
La conclusion du chapitre deuxième :	98
Conclusion Générale	99
Bibliographie.....	103

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la force et la volonté nécessaires pour réaliser notre travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à notre encadreuse, Mme Imène Ziani, pour son dévouement dans la réalisation de ce projet, en nous apportant des conseils et des orientations utiles à son élaboration.

Notre reconnaissance s'adresse également à l'ensemble du personnel du service « contrôle de gestion » du groupe SAIDAL, en particulier à nos encadreurs Mme Rafika et M. Amine, qui, malgré leurs occupations, nous ont consacré du temps et ont mis à notre disposition les informations nécessaires à l'accomplissement de notre cas pratique.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.

Nous exprimons notre gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce projet, en particulier Mme Kahina pour ses efforts dans la recherche du stage, ainsi qu'à nos chers parents qui nous ont encouragés tout au long de ce processus.

Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	L'évolution du CA de SAIDAL	74
02	Répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel	82

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Le contrôle comme influence créatrice d'ordre	18
02	Les exigences en matière d'information des cadres supérieurs (Top Managers) lors de la mise en œuvre de la stratégie	22
03	Les phases du contrôle de gestion	26
04	Les trois axes du métier de contrôleur de gestion	28
05	Les différents niveaux de la créativité	31
06	Les six chapeaux de Bono	36
07	Processus de création et d'innovation	53
08	L'organigramme du groupe SAIDAL	59
09	Les filiales du groupe SAIDAL	63
10	L'organigramme du service contrôle de gestion par élaboration propre	95

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Le niveau d'utilisation des outils de créativité situé dans ce mémoire	39
02	Historique de SAIDAL	58
03	Tableau de bord financier	72-73
04	Répartition des ventes par forme galénique.	76-77
05	La contribution des ventes dans le CA réalisé	77-78
06	Répartition des ventes par famille de clients	79
07	Répartition de la production par forme galénique	80
08	Tableau des ratios de charge personnel	83
09	Le coût d'investissement sur les technologies du groupe SAIDAL	88
10	Production 2020 du site de production de Constantine (unité d'Insuline)	94
11	Les ventes 2020 du site de production de Constantine (unité d'Insuline)	94
12	Dépenses marketing 2020 du groupe SAIDAL	97

Liste des abréviations

CA	Chiffre d'affaires
V.A. E	Valeur ajoutée d'exploitation
E. B. E	Excédent brute d'exploitation
R. O. A. I	Résultat ordinaire avant impôt
Rt. Net d'AO	Résultat net des activités ordinaires
FR	Fonds de roulement
BFR	Besoin en fonds de roulement
TN	Trésorerie nette
ROA	Return on assets (Retour sur actifs)
ROE	Return on equity (Retour sur capitaux propres)
ROCE	Return on capital employed (Retour sur capital employé)
P. C. H	Pharmacie centrale des hôpitaux
M. D. N	Ministère de la Défense National
CMS	Centre médico-sociaux
MGSN	Mutuelle générale de la sureté nationale
EPH	Entreprise pharmaceutique publique
EPSP	Établissement public de santé et de proximité
DA	Dinar Algérien
C. Personnel	Charges personnel
INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
ERP-SAIDAL	Enterprise resource planning (Planification des ressources de l'entreprise) - SAIDAL
IMS	Information Management System (Système de Gestion de l'Information)
PDG	Président-Directeur générale

Résumé

L'industrie pharmaceutique est un secteur en constante évolution qui fait face à de nombreux défis. Afin de rester compétitives, les entreprises pharmaceutiques doivent trouver de nouvelles façons d'innover et de s'adapter aux changements du marché. Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la planification, le suivi et le contrôle des activités dans les entreprises. Il permet de garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente et la créativité est la capacité de générer de nouvelles idées et de trouver des nouvelles solutions aux problèmes. Elle est essentielle pour l'innovation, qui est le moteur de la croissance dans l'industrie pharmaceutique. Ce mémoire explore comment le contrôle de gestion et la créativité peuvent être utilisés pour améliorer la performance et favoriser l'innovation dans l'industrie pharmaceutique. Aussi il examine comment ces deux forces peuvent être combinées pour créer une valeur majeure et soutenir le développement des entreprises. Pour bien comprendre l'impact de ces deux facteurs, l'étude visera à examiner les différentes pratiques de contrôle de gestion et les formes d'application de la créativité utilisées par SAIDAL en employant une méthodologie basée sur la recherche bibliographique, l'observation et l'analyse des rapports de gestion des années 2018, 2019 et 2020.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Créativité, Innovation, SAIDAL, Impact.

Abstract :

The pharmaceutical industry is a constantly evolving sector that faces numerous challenges. In order to remain competitive, pharmaceutical companies must find new ways to innovate and adapt to market changes. Management control is an essential tool for planning, monitoring and controlling activities in companies. It ensures that resources are used efficiently and effectively, and creativity is the ability to generate new ideas and find new solutions to problems. It is essential for innovation, which is the driver of growth in the pharmaceutical industry. This thesis explores how management control and creativity can be used to improve performance and foster innovation in the pharmaceutical industry. It also examines how these two forces can be combined to create major value and support the development of companies. To better comprehend how these two elements influence results, this study will explore the management control practices and creativity forms employed by SAIDAL. This will be achieved through

bibliographic research, observation, and analysis of management reports from the years 2018, 2019 and 2020.

Keywords : Management control, Creativity, Innovation, SAIDAL, Impact.

ملخص:

صناعة الأدوية هي قطاع في تطور مستمر يواجه العديد من التحديات. من أجل البقاء على القدرة التنافسية، يجب على شركات الأدوية إيجاد طرق جديدة للابتكار والتكيف مع تغيرات السوق. يعد التحكم في الإدارة أداة أساسية للتخطيط والمتابعة والتحكم في أنشطة الشركات. يضمن ذلك استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، والإبداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول جديدة للمشكلات. إنه ضروري للابتكار، وهو المحرك الرئيسي للنمو في صناعة الأدوية. يستكشف هذا البحث كيف يمكن استخدام التحكم في الإدارة والإبداع لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار في صناعة الأدوية. كما يبحث في كيفية دمج هاتين القوتين لخلق قيمة كبيرة ودعم تطوير الشركات. لفهم تأثير هذين العاملين بشكل كامل، سيهدف البحث إلى دراسة الممارسات المختلفة لمراقبة التسيير وأشكال تطبيق الإبداع التي تستخدمها شركة صيدال باستخدام منهجية تعتمد على البحث الببليوغرافي، الملاحظة ومن خلال تحليل العديد من الوثائق التي تم الحصول عليها من التقارير الإدارية الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: التحكم الإداري، الإبداع، الابتكار، صيدال، التأثير.

Introduction générale

Selon la logique fonctionnelle qui complète l'approche économique, une entreprise se présente comme un organe autonome, avec plusieurs fonctions à la fois distinctes et interdépendantes. La qualité de ces fonctions et leur synergie sont cruciales, permettant à l'entreprise d'opérer dans divers domaines, dont celui de la pharmacie.

L'industrie pharmaceutique est un secteur en constante évolution, caractérisé par une forte innovation et une réglementation stricte. C'est un domaine hautement réglementé et complexe où les entreprises pharmaceutiques, qui sont des organisations spécialisées dans la recherche, le développement, la production et la commercialisation de produits pharmaceutiques, tels que médicaments, vaccins, produits de santé et dispositifs médicaux, adopte une importance cruciale dans le domaine de la santé par la capacité à répondre aux besoins changeants des patients.

Avec une demande constante pour des solutions thérapeutiques et préventives, l'industrie pharmaceutique est caractérisée par une forte pression concurrentielle et une recherche permanente de l'innovation. Les entreprises du secteur, comme SAIDAL, sont confrontées à de nombreux défis, notamment la nécessité de maintenir des marges bénéficiaires élevées tout en investissant dans la recherche et le développement, de respecter des normes réglementaires strictes et de répondre aux besoins changeants des patients. Elles investissent massivement dans la recherche et le développement de nouveaux médicaments, tout en cherchant à optimiser leur chaîne d'approvisionnement, leur production et leur commercialisation par l'utilisation des outils qui permet à réaliser les objectifs de l'organisation.

Dans ce contexte dynamique, le contrôle de gestion et la créativité sont deux outils essentiels qui peuvent aider les entreprises pharmaceutiques à relever ces défis. Le contrôle de gestion englobe un ensemble de pratiques et de techniques de planification, d'organisation et de contrôle des activités de manière à optimiser les ressources, à atteindre les objectifs et à piloter les performances de l'entreprise, en mettant l'accent sur la gestion des coûts, des budgets et des processus. Il constitue un outil indispensable pour assurer la viabilité financière et opérationnelle des entreprises pharmaceutiques, en les aidant à prendre des décisions éclairées et à optimiser leur efficacité opérationnelle. Parallèlement, la créativité est un moteur essentiel de l'innovation

de la croissance dans l'industrie pharmaceutique, elle permet aux entreprises de développer de nouvelles idées et de trouver des solutions innovantes aux problèmes. Les entreprises qui font preuve de créativité sont mieux à même de développer de nouveaux médicaments, d'explorer de nouvelles voies thérapeutiques et de s'adapter aux évolutions du marché.

SAIDAL, une entreprise algérienne du secteur pharmaceutique se spécialise dans la production, la distribution et la vente de produits pharmaceutiques. En tant qu'acteur clé de ce domaine en Algérie, elle peut tirer parti de l'utilisation conjointe du contrôle de gestion et de la créativité pour renforcer sa position sur le marché et répondre aux enjeux spécifiques du secteur.

- Les motifs de choix du thème :

Tout d'abord, Le contrôle de gestion étant notre spécialité, nous sommes particulièrement intéressés par des exemples concrets de pratiques actuelles dans ce domaine, tandis que la créativité représente le moteur de l'innovation et comme SAIDAL est un groupe pharmaceutique algérien leader dans son marché, avec une forte présence en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, donc l'entreprise va être un meilleur choix pour les deux termes. Ensuite, ces deux concepts suscitent un intérêt croissant parmi les chercheurs et les praticiens du management, comme en témoigne la recherche de Bollinger Sophie en 2019 qui explore la relation entre ces deux termes. Enfin, ce thème traité vise également à atteindre les objectifs suivants :

D'abord, définir les concepts de contrôle de gestion et de créativité et expliquer leur importance pour les entreprises pharmaceutiques, en particulier pour SAIDAL. Ensuite, examiner les différentes manières dont le contrôle de gestion et la créativité peuvent être utilisés pour améliorer les performances. De plus, L'analyse de la capacité à être créatif dans l'industrie pharmaceutique et son influence sur l'entreprise. Enfin, tester l'hypothèse de recherche selon laquelle le contrôle de gestion et la créativité ont un impact positif sur la performance de SAIDAL.

- La problématique de la recherche :

La problématique que nous voudrions formuler pour ce travail de recherche, consiste à déterminer l'impact contrôle de gestion d'une entreprise pharmaceutique sur ses résultats et

réaliser ses objectifs. Parallèlement, voir est ce que la créativité est limitée sur la production des produits ou bien dans les services de l'entreprise comme le contrôle de gestion, et voir son impact. Par conséquent, la question principale à aborder est :

Quels sont les effets du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie pharmaceutique ?

Pour répondre à cette problématique, elle a été subdivisée en sous-questions comme suit :

Q1 : Comment peuvent-ils être utilisés pour améliorer la performance globale de l'entreprise ?

Q2 : Comment SAIDAL peut-elle créer un environnement propice à la créativité et intégrer cette créativité dans ses pratiques de contrôle de gestion pour stimuler l'innovation et l'efficacité ?

Q3 : Quels sont les différents niveaux de la créativité au sein de groupe ?

Q4 : Comment SAIDAL peut-elle faire un lien entre la créativité et le contrôle de gestion ?

- L'hypothèse de la question principale est que le contrôle de gestion et la créativité ont un impact positif sur la performance de SAIDAL.

- Les hypothèses proposées aux sous-questions sont :

H1 : L'utilisation d'outils et d'indicateurs de contrôle de gestion adaptés aux besoins spécifiques du groupe SAIDAL permettra d'améliorer significativement la performance globale de l'entreprise en fournissant des informations précises et pertinentes pour la prise de décision.

H2 : SAIDAL peut créer un environnement propice à la créativité en adoptant des stratégies telles que la formation continue, la promotion de la collaboration interdisciplinaire et l'encouragement à l'innovation.

H3 : La créativité au sein d'une entreprise peut s'exprimer sur divers niveaux : individuelle, collective et organisationnelle.

H4 : SAIDAL peut établir un lien entre le contrôle de gestion et la créativité en gérant de manière judicieuse les ressources allouées à la créativité. Les entreprises qui utilisent le contrôle de gestion pour surveiller les budgets de recherche et développement ainsi que les programmes

de formation à l'innovation ont plus de chances de réaliser un retour sur investissement positif de leurs initiatives créatives.

Les outils de recherche :

L'étude a été menée en combinant une recherche bibliographique avec une méthodologie quantitative très faible et descriptive. La recherche bibliographique a impliqué une analyse approfondie des travaux académiques et des ouvrages de référence pour la partie théorique, tandis que la partie pratique a été abordée à l'aide d'une méthodologie quantitative et qualitative qui sont basées sur l'observation, les interviews de spécialistes et les rapports de gestion pour examiner l'impact du contrôle de gestion et de la créativité sur le groupe SAIDAL.

- **Le plan de travail :** Le mémoire sera structuré comme suit :

Le premier chapitre aborde les concepts fondamentaux du contrôle de gestion et de la créativité, en se concentrant d'abord sur l'essentiels du contrôle de gestion, puis en offrant un aperçu de la créativité. Enfin, il explore l'application de ces concepts dans l'industrie pharmaceutique de manière générale.

Le deuxième chapitre présente une étude de cas réalisée au sein du groupe SAIDAL. Il débute par une présentation du groupe, suivie d'une analyse de l'impact du contrôle de gestion sur sa performance. Ensuite, il examine les manifestations de la créativité au sein du groupe, leurs impacts, et conclut par une exploration de la relation entre la créativité et le contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

En conclusion, ce mémoire présente les résultats de l'étude, propose des recommandations, discute des limites de la recherche, et évoque les perspectives de recherche futures à explorer.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Introduction

Au lors d'exécution des activités, l'entreprise doit toujours assurer que les opérations sont effectuées d'une manière distinctive afin de réaliser ses objectives aux moindres coûts et devenir performante, d'où le contrôle de gestion comme un système de pilotage des fonctions au sein d'une organisation économique qui garantit la coordination efficace et permanente des énergies et des ressources tout en surveillant le déroulement des activités de l'entreprise pour atteindre ses objectives¹.

Au fil des années, et dans ce cadre, la créativité et le contrôle de gestion sont liés afin de s'adapter aux changements rapides qui entourent l'entreprise. Il s'agit également d'être une entité concurrente, de se concentrer sur la génération de nouvelles idées, le développement de nouvelles compétences et l'exploration de nouvelles opportunités pour répondre aux besoins des consommateurs et renforcer la part de marché.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion et la créativité. Il sera subdivisé comme suit :

Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion.

Section 2 : Un aperçu sur la créativité.

Section 3 : Le contrôle de gestion et la créativité dans l'industrie pharmaceutique.

¹ *KHEMAKHEM Abdellatif (1984), < La dynamique du contrôle de gestion >, édition DUNOD, p.09.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique

Section 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion

Dans cette section, nous verrons l'origine, la définition, les objectifs, les outils et les enjeux du contrôle de gestion.

Sous-section 1 : Le contexte historique et l'évolution

La fonction de contrôle de gestion a récemment pris une grande importance dans la plupart des organisations (privées ou publiques) en raison de sa capacité à gérer et à optimiser les ressources pour atteindre les objectifs de l'entité aux moindres coûts. Au lors des changements qui touchent les approches de gestion et les exigences de l'entreprise, le contexte de contrôle de gestion développe par rapport à sa première apparition afin d'assurer la meilleure gestion dans toutes les dimensions en environnement vêtu d'incertitude.

L'émergence de la fonction du contrôle de gestion est récente par rapport aux autres fonctions au sein de l'entreprise, où elle a d'abord été intégrée aux concepts de comptabilité industrielle et de comptabilité de gestion aux États-Unis, avant de l'être en Europe.

Au début du XXe siècle, les bases du contrôle de gestion commençaient à émerger en époque du développement de l'industrialisation où HENRI FAYOL² a appliqué des principes de gestion plus précisément le contrôle dans les entreprises minières et industrielles françaises en 1900. Onze ans plus tard, FREDERICK WINSLOW TAYLOR³, afin d'assurer la rentabilité et l'efficacité des activités de production de l'entreprise, a introduit les idées de gestion scientifique du travail dans les entreprises manufacturières américaines en raison de réduire la croissance de la taille et la complexité du travail au sein de l'entreprise.

En 1920, le contrôle de gestion est né pour la première fois comme notion au sein d'une grande entreprise américaine : General Motors (GM) par le contributeur principale ALFRED

² HENRI FAYOL ; J.A. COUBROUGH (translator), (1900, 1930), <Industrial and General Administration>, [Sir I. Pitman & Sons, Ltd], London, p17.

³ F. W. TAYLOR (1911), <The principles of scientific management>, Harper and Brothers, New York, p28.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

CHANDLER⁴ qui a facilité la compréhension de l'importance de la structure organisationnelle dans le contrôle de gestion⁵.

L'évolution du contrôle de gestion dans le XXe siècle était en développement continu pour vision d'amélioration de l'efficacité, la productivité, et la planification des opérations dans l'industrie par la contribution collective des praticiens, chercheurs, historiens à travers leurs idées et pensées qui a illustré les bases, les principes et les concepts du contrôle de gestion aux entreprises comme la création du concept de tableau de bord prospectif (balanced scorecard) en 1990 par KEPLAN et NORTON, les travaux de GARY COKINS en l'utilisation des KPI dans la gestion en 1990, etc...

Aujourd'hui, le contrôle de gestion devenu plus multidimensionnel qui aide à la prise des décisions dans les domaines environnementale, sociale et économique afin de garantir la performance durable au sein de l'entreprise⁶.

Sous-section 2 : Définition du contrôle de gestion

Dans le contexte économique qui est caractérisé par une compétition de plus en plus intense et une évolution constante, le contrôle de gestion montre sa capacité à devenir l'un des fonctions les plus importantes au sein de l'entreprise, plus sa capacité a évolué également afin de s'ajuster aux besoins changeants des entreprises.

Avant la première apparition du contrôle de gestion, la formulation d'une définition du contrôle de gestion était un peu difficile, cela est dû aux fonctions qui sont différentes et multiples, c'est pour ça avant d'aborder la notion de contrôle de gestion, il est nécessaire de définir et connaître la notion les termes contrôle et gestion.

⁴ HENRY BOUQUIN (2011), <Les fondements du Contrôle De Gestion>, Presse universitaire de France <Que sais-je ?>, Paris, p48.

⁵ ALFRED CHANDLER (1962), <Strategy and Structure : Chapters in The History of American Enterprise>, MIT Press, BOSTON, p97.

⁶ L. CAPPELLETTI ; L.P. BARON ; G. DESMAISON & F. RIBIOLLET (2014), Chapitre 2 :<Les évolutions récentes du contrôle de gestion> Dans :<Toute la fonction Contrôle de gestion : savoirs, savoir-faire, savoir-être>, Dunod, Paris, p19.

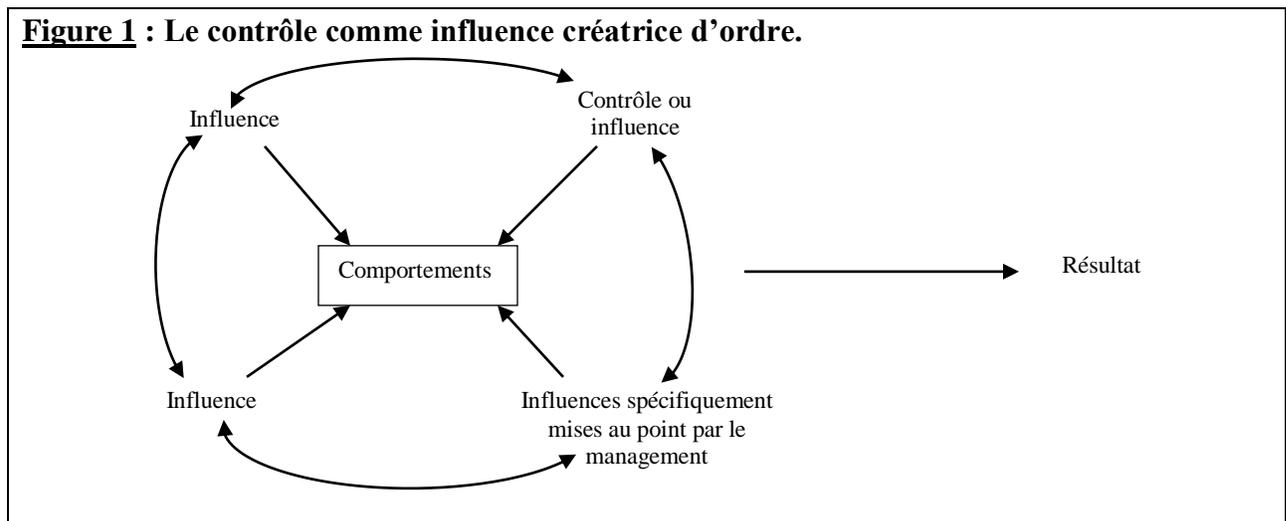
Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

La notion de contrôle :

Le contrôle se définit comme un ensemble des processus conçus pour assurer l'harmonie entre la prise de décision et les actions au sein de l'organisation afin de garantir que les objectifs et les actions individuelles convergent de manière cohérente vers la vision de l'organisation⁷.

Selon P. DRUCKER : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. »⁸.

Le contrôle selon Eve Chiapello qui était précédemment professeure à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Paris : « Le contrôle est une influence créatrice d'ordre »⁹. C'est-à-dire les comportements dans l'entreprise sont influencés par quelque chose ou quelqu'un, cette influence limite la liberté ou l'autonomie des personnes dans l'organisation pour obtenir un résultat souhaité. La figure 1 ci-dessous explique la définition de Chiapello :



Source : E. Chiapello, < Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature >, Comptabilité Contrôle Audit (tome 2) vol 2, Septembre 1996, pp.51 à 74.

⁷ MÉRIC JÉRÔME (2021), XIII. Peter F. Drucker : < Le gourou de gourous >, Dans : < Samuel Sponem éd : Les grands auteurs en contrôle de gestion >, EMS Editions, Caen, p241.

⁸ Françoise GIRAUD ; O. SAULPIC ; Gérard, M.H. Delmond ; P.L. Bescos (2004), < Chapitre 1 - Contrôle de gestion et pilotage de la performance >, Dans : < Contrôle de gestion et pilotage de performance >, collection Business, 2ème éd : Gualino, Paris, p21.

⁹ E. Chiapello, < Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature >, Comptabilité Contrôle Audit (tome 2) vol 2, Septembre 1996, pp.51 à 74.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

La notion de gestion :

Selon Morgen : « *La gestion est la coordination et la direction de nos activités et de celles des autres vers un but particulier. Le mot gestion est assez ancien, ses origines remontent au latin Manus signifiant littéralement « à la main » mais aussi « pouvoir » et « juridiction ».* »¹⁰.

Le terme de gestion vient du latin gestion, substantif de « gerere » qui veut dire administrer, gérer, gouverner ou diriger les intérêts. Le mot gérer comprenait la combinaison des trois actions les plus symboliques de la gestion : planifier, organiser et contrôler, afin de réaliser des performances pour l'entreprise¹¹.

La notion de contrôle de gestion :

Après avoir vu la définition des deux termes « contrôle » et « gestion », on peut dire comme définition initiale que le contrôle de gestion est une fonction cruciale au sein d'une organisation qui vise à assurer la réalisation et l'optimisation de ses performances. Il s'agit d'un ensemble de processus ou bien des méthodes visant à planifier, organiser et contrôler les activités de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

La définition de contrôle de gestion a été un sujet de recherche pour plusieurs auteurs et chercheurs du domaine tout au long du XXe siècle, donc comme il existe plusieurs définitions, nous allons fournir quelques-uns parmi les plus célèbres :

- ❖ R.N. Anthony est considéré comme l'un des fondateurs du contrôle de gestion et sa définition est devenue universelle, il a défini le contrôle de gestion en 1965 comme suit : « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* »¹².

¹⁰ MORGEN WITZEL (2004), < *Management : The Basics* >, Collection : *Routledge student reference*, Routledge, United Kingdom, p1.

¹¹ Muriel de Fabrègues (2023), < *Introduction à la gestion* >, Collection : *Connaissance du droit*, Groupe Lefebvre Dalloz éd : 3ème, France, p9.

¹² R.N. ANTHONY (1965), < *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis* >, Division of Research, Harvard Business School, Boston, p17.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

D'après cette définition, Anthony dit que le contrôle de gestion est un système qui garantit aux responsables la meilleure utilisation des ressources disponibles avec la réalisation des performances en alignement avec les objectifs de l'organisation, aussi qui vise à signaler et indiquer aux gestionnaires le suivi des normes, corriger les écarts, et ajuster les actions afin de maintenir la cohérence et l'efficacité globale aux entreprises.

Aussi, cette définition souligne l'importance fondamentale du contrôle de gestion au sein de la société, qui coordonne les activités de l'entreprise et assure la meilleure utilisation des ressources à la réalisation des objectifs.

- ❖ En 1988, R.N. Anthony a simplifié et ajusté sa définition : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* »¹³.

Après la pratique de contrôle de gestion plus de 10 ans au sein des entreprises et son évolution, Anthony a indiqué que le contrôle de gestion ne sert plus à s'assurer uniquement, mais il sert à influencer les comportements, les actions des managers et employés, et la prise de décision stratégique de l'entreprise par la fourniture des informations pertinentes qui aident à faire des décisions ou bien des actions qui soutiennent les objectifs de l'organisation.

Autrement dit, le contrôle de gestion est un levier qui façonne les comportements et oriente les efforts vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

- ❖ Selon Robert Simons qui est un économiste américain : « *les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* »¹⁴.

Robert a présenté le système de contrôle de gestion comme des ensembles d'étapes et procédures formelles qui sont les outils de contrôle de gestion, reposant sur l'information, que les managers emploient pour maintenir ou ajuster la structure des activités au sein de l'organisation,

¹³ R.N. ANTHONY (1988), < *The management control function* >, *The Harvard Business School Press, Boston*, p10.

¹⁴ R. Simons (1994), < *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* >, *Harvard Business Review Press, United States*, p5.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

c'est-à-dire la base du système de contrôle de gestion repose sur la circulation de l'information, communiquée par les managers et les employés de l'entreprise sous forme d'outils de gestion. Cela permet d'abord de communiquer les plans, de rester informé sur les développements émergents (qu'il s'agisse de tendances, d'événements ou de situations émergentes pouvant avoir un impact sur l'organisation), et enfin, de suivre la réalisation des objectifs.

- ❖ Henri Bouquin, qui est professeur dans la gestion, a défini le contrôle de gestion comme suit :
« *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »¹⁵.

H. Bouquin a dit que pour assurer l'alignement de la stratégie qui est définie par les responsables de l'organisation avec les actions quotidiennes des individus, il est important de faire des dispositifs et procédures appropriés à la stratégie pour guider, influencer et régulariser le comportement des individus au sein de l'entreprise vers les objectifs stratégiques et garantir cette cohérence.

Définition synthétisée :

Après voir quelques définitions des auteurs, nous avons pu obtenir la définition suivante :

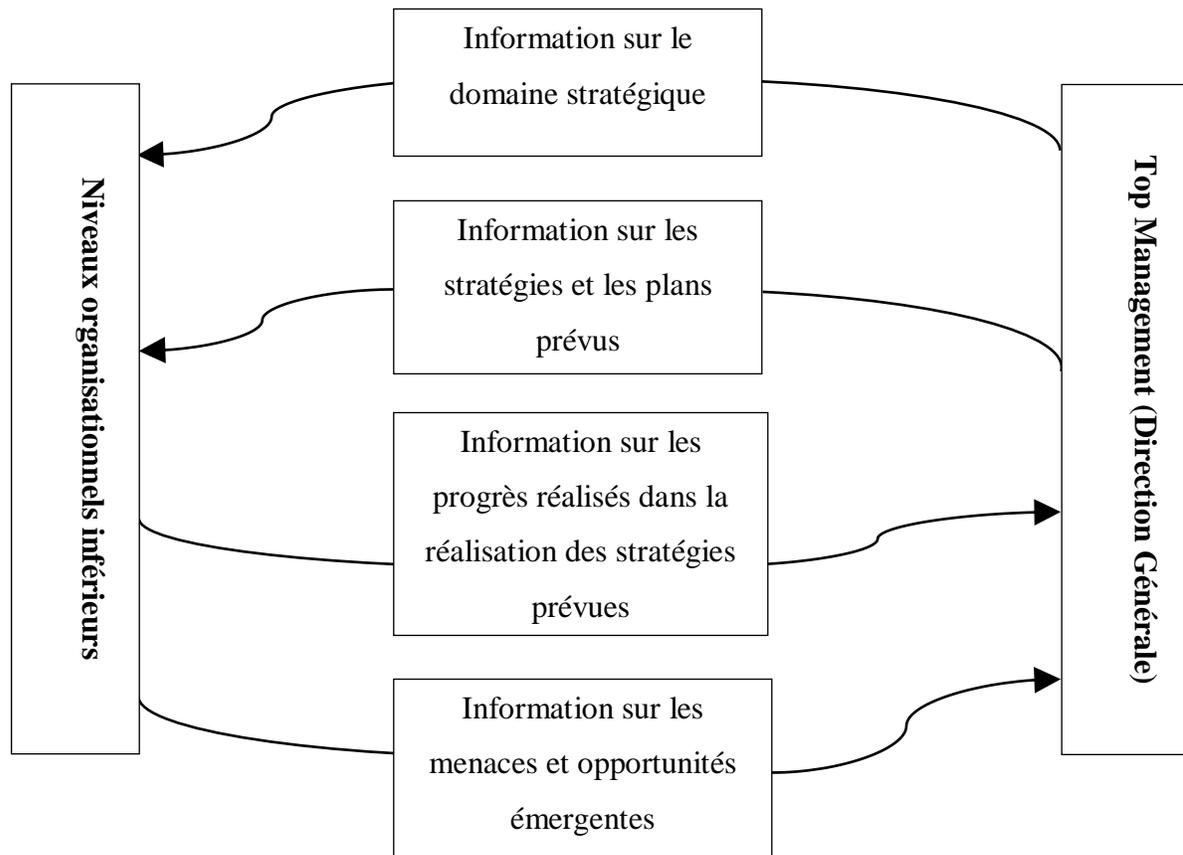
Le contrôle de gestion est donc un processus qui permet de planifier, contrôler et influencer les activités stratégiques et opérationnelles de l'organisation par l'exploitation des systèmes, des procédures et des outils de gestion qui garantissent l'efficacité du meilleur emploi des ressources et assurer la pertinence et la fiabilité des informations circulées en interne et en externe afin de mettre des décisions par les responsables qu'apporte un but fondamentale qu'est l'alignement des comportements quotidiens des individus dans l'entreprise vers l'atteinte des objectifs soulignés par les managers qui réalisent des performances sur le court, moyen et long terme.

Selon Robert la pertinence et fiabilité des informations est établie comme suit :

¹⁵ *Ibid (4)*.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Figure 2 : Les exigences en matière d'information des cadres supérieurs (Top Managers) lors de la mise en œuvre de la stratégie.



Source : Robert Simons (1994), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business Review Press, United States, p 06.

Robert Simons a élaboré un modèle conceptuel (schéma de l'information) où il a illustré comment les données et les informations sont utilisées à différentes fins dans l'organisation,

Sous-section 3 : Les objectifs du contrôle de gestion

Toutes les entreprises ont besoin des informations pour savoir si la performance est conforme à la stratégie. Par conséquent, la plupart des auteurs sur les systèmes de contrôle de gestion voient le contrôle, en réalité, comme une fonction de base, une caractéristique essentielle à toutes les organisations. Bien qu'il ne soit qu'un des éléments des systèmes de gestion, il est en fait

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

considéré comme le système qui contribue le plus à améliorer la performance organisationnelle¹⁶.

Et cela a conduit à ce que son objectif est principalement lié aux objectifs de l'entreprise, et peut être énuméré comme suit :

- Optimisation des performances financières : Assurer la rentabilité et la viabilité financière de l'organisation en maximisant les profits, en minimisant les coûts et en optimisant l'utilisation des ressources financières. Dans ce point Sathe dit : « *s'assurer que l'information financière de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe en somme les responsabilités de reporting financier et de contrôle interne* »¹⁷.
- Alignement stratégique : S'assurer que les activités et les décisions opérationnelles sont alignées sur les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation.
- Amélioration de la transparence : Fournir des informations transparentes, précises et correctes sur la performance de l'organisation pour aider les acteurs internes (Ex : président de direction générale) et externes (Ex : les associés) à prendre des décisions éclairées.
- Réduction des risques : Faire la cartographie des risques pour identifier les risques opérationnels, financiers et stratégiques potentiels qui peuvent menacer les objectifs de l'organisation.
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle : Fait référence à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des processus et des activités opérationnelles au sein d'une organisation. En d'autres termes, il s'agit de trouver des moyens d'exécuter les tâches et les processus de manière plus efficace, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats avec moins de ressources ou en réduisant les coûts.
- Prise de décision éclairée : Fournir des informations pertinentes, fiables et bien analysées pour aider les gestionnaires à prendre des décisions fondées sur ces informations et sur analyse

¹⁶ Jordi Carenys, < *Management Control Systems : A Historical Perspective* >, *International Bulletin of Business Administration*, 2010, PP 37-54.

¹⁷ V. Sathe (1983), < *The controller's role in management* >, *Organizational dynamics*, p31.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

approfondie concernant l'allocation des ressources et l'identification des opportunités stratégiques.

- Amélioration continue : Favoriser une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation en identifiant les opportunités d'amélioration et en mettant en œuvre des initiatives pour accroître la performance et l'efficacité.

Sous-section 4 : Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion (CDG) est un ensemble des outils et un système de cohésion organisationnelle. L'émergence des systèmes de contrôle de gestion peut s'expliquer par la nécessité d'apporter une réponse – sous forme d'outils – aux besoins des gestionnaires ¹⁸. En 1996, Libby et Waterhouse - qui sont deux auteurs, chercheurs dans le contrôle de gestion – a listé des outils de contrôle de gestion comme suit¹⁹ :

➤ Les systèmes de planification :

- Élaboration des budgets
- Planification des opérations, notamment la production
- Planification des investissements pour la gestion budgétaire
- Stratégies de planification
- Autres outils de planification

➤ Les systèmes de mesure de la performance :

- Évaluation de la performance individuelle ou d'équipe
- Évaluation de la performance organisationnelle
- Mesures de qualité

¹⁸ *Stéphanie Chatelain, Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg, Politiques et Management public, 27 Mars 2010, pp.73-102.*

¹⁹ *Libby Theresa ; Waterhouse John, < Predicting Change in Management Accounting Systems >, Journal of Management Accounting Research, Vol 8, 1996, p137.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Satisfaction client
- Tableau de bord
- Autres critères de performance
- Les systèmes de coût :
 - Allocation directe des frais généraux de fabrication
 - Allocation directe des coûts marketing
 - Allocation directe d'autres frais généraux
 - Prix de transfert internes entre départements ou divisions
 - Autres systèmes de coût
- Les systèmes de rémunération :
 - Systèmes de primes ou bonus
 - Systèmes de rémunération basés sur les résultats
 - Autres méthodes de rémunération

Les systèmes de reporting :

- Reporting plus fréquent de l'information
- Mesure de la performance non financière
- Reporting élargi de l'information
- Autres changements dans les systèmes de reporting
- Autres changements non mentionnés dans cette liste

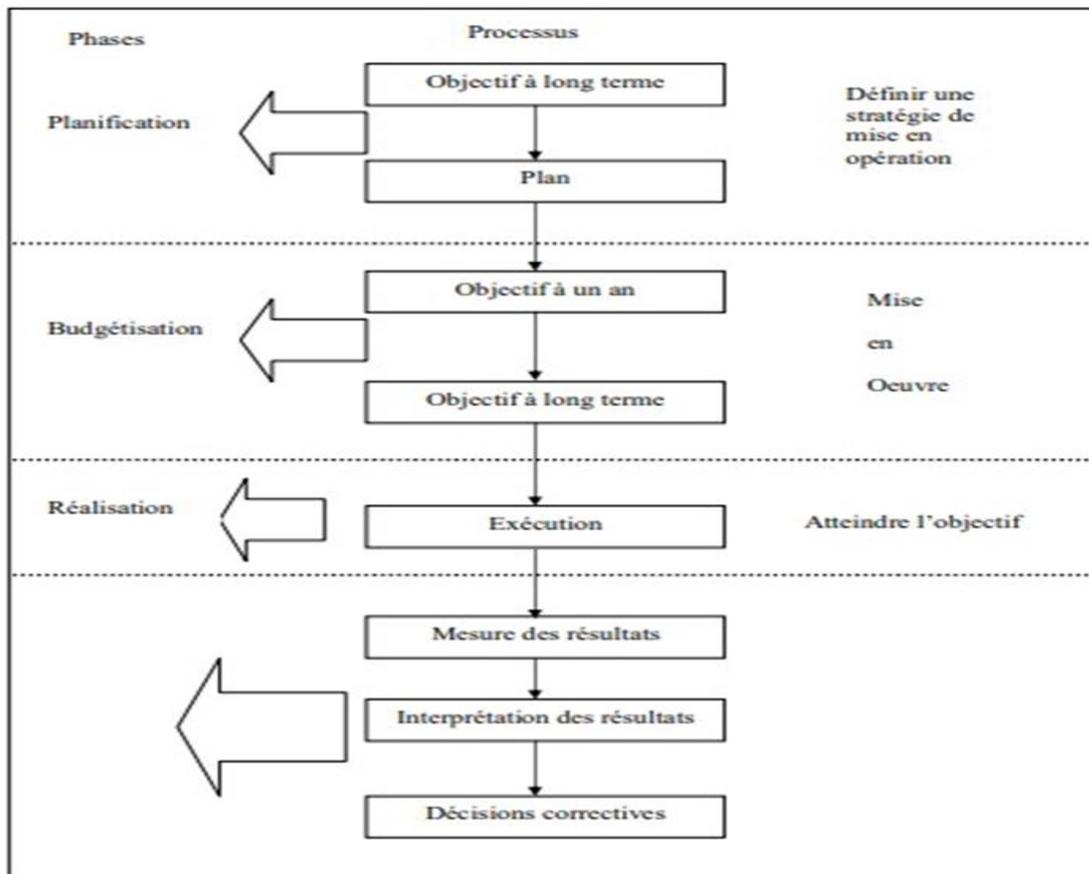
On constate que le contrôle de gestion repose sur une variété d'outils considérés comme essentiels pour évaluer la performance de l'entreprise et détecter les écarts significatifs.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Sous-section 5 : Les phases du contrôle de gestion

1. Planification : Établissement des objectifs et création d'une stratégie globale pour l'entreprise, couvrant la structure, la gestion des ressources humaines, le financement, les outils de production, etc.
2. Budgétisation : Création du budget prévisionnel en intégrant les différents plans d'action.
3. Action et suivi : Mise en œuvre des plans d'action et suivi précis des performances.
4. Évaluation des résultats : Analyse approfondie des résultats pour orienter les actions futures.

Figure 3 : Les phases du contrôle de gestion.



Source : J.J. Ardouin ; D. Michel ; J. Schmidt (1986), Chapitre1, Dans : <le contrôle de gestion>, Edition Publi-Union, P. 12.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Sous-section 6 : Le Métier de Contrôleur de Gestion en plein mutation

L'avenir du métier de contrôleur de gestion suscite de nombreuses interrogations, largement relayées par la littérature professionnelle. Deux phénomènes majeurs semblent influencer son évolution : l'avènement de nouveaux systèmes d'information et l'intensification de la concurrence²⁰.

- Le contrôleur de gestion : Une Spécialisation Orientée vers l'aide à la décision

D'après certains experts, comme Danziger (1995) ; Jablonsky et Keating (1995) ; Hrisak (1996) ; Sheridan (1996) ; Burns et Scapens (2000) ; Colton (2001) ; Siegel (2003), une mutation du contrôleur de gestion vers un rôle d'assistant à la décision. Son expertise en analyse de données et sa connaissance fine des rouages de l'entreprise lui permettraient d'orienter les choix stratégiques et d'améliorer la performance globale.

- Contrôleur de gestion : Vers le rôle de gardien des procédures

D'autres observateurs, comme Longeaux (1994) ; Davis et Albright (2000), soulignent l'importance croissante du respect des normes et des procédures dans un contexte concurrentiel accru. Le contrôleur de gestion verrait ainsi son rôle de garant de la régularité et de la conformité se renforcer.

- Contrôleur de gestion : Vers la disparition du métier

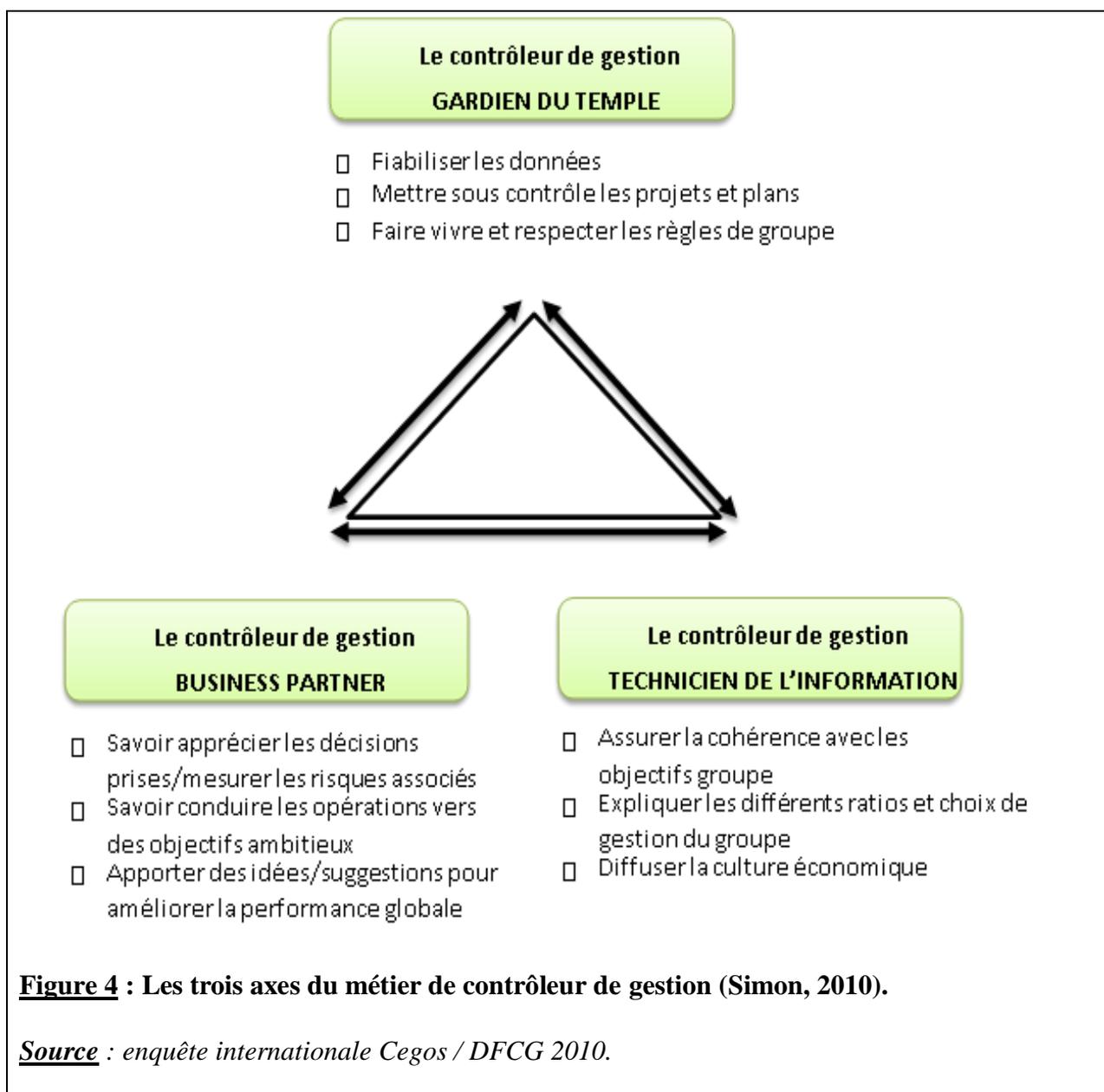
Des voix plus radicales annoncent la disparition pure et simple du métier, supplanté par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Les tâches répétitives et chronophages seraient confiées à des machines, laissant aux contrôleurs de gestion des missions plus stratégiques et créatives. D'où provient cet avis partagé par Besson et Bouquin 1991 ; Cooper 1996 ; Montgolfier 1999.

En conclusion, l'avenir du métier de contrôleur de gestion reste incertain. La transformation digitale et l'évolution de l'environnement économique joueront un rôle crucial dans sa

²⁰ *Caroline Lambert ; Samuel Sponem, < La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie >, Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 15, No. 2, 2009, pp. 113-144.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

redéfinition. Mais le contrôleur de gestion existera toujours dans l'organisation parce que son rôle est important. Il est responsable de la planification, du suivi et du contrôle des budgets et des performances de l'entreprise. Parmi ses missions, il effectue des analyses financières, rédige des rapports et propose des solutions pour améliorer la performance de l'entreprise c'est ce que reconnaît Simon, outre le fait qu'il répartit les tâches du contrôleur de gestion comme suit :



Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Section 2 : Un aperçu sur la créativité.

De nos jours, la créativité est devenue un élément crucial pour le succès des organisations. Face à un environnement complexe marqué par une forte concurrence, des consommateurs aux attentes changeantes, des progrès technologiques rapides et des exigences accrues, la capacité à innover et à créer est essentielle pour la pérennité des entreprises. Dans cette section, nous allons avoir une idée sur la créativité dans l'entreprise sur plusieurs aspects.

Sous-section 1 : Définitions de la créativité.

Définition :

De nombreux auteurs ont étudié la créativité dans l'entreprise et ont proposé des définitions et des modèles pour expliquer comment fonctionne-t-elle, voici quelques citations sur la créativité :

- Selon Woodman qui détermine la créativité au niveau organisationnel comme : « *la capacité d'une organisation à produire des formes nouvelles et originales de produits, de services, de processus technologiques, de structures organisationnelles et de comportements* »²¹.

Cette définition met en lumière l'importance de la créativité comme moteur d'innovation et de performance pour les organisations. D'après cette définition nous constatons que la créativité peut être des produits et services innovants ; des processus technologiques performants ; des structures organisationnelles flexibles ou bien un encouragement de comportements proactifs et créatifs.

- Amabile définit la créativité dans l'organisation comme : « *la production des idées ou des solutions nouvelles, utiles et employables par une organisation* »²².

Dans cette définition, Amabile voit que la créativité est la production des idées nouvelles, utiles et exploitables par une organisation. Aussi on peut comprendre que la créativité est un processus collaboratif influencé par la motivation des individus, qui favorise la prise de risques,

²¹ Richard W. Woodman ; John E. Sawyer et Ricky W. Griffin, < *Toward a Theory of Organizational Creativity* >, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2 (Apr., 1993), pp. 293-321.

²² T. M. Amabile (1996), < *Creativity in context : Update to the social psychology of creativity* >, Edition : *Routledge, New York, p16*.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

l'apprentissage et la diversité des perspectives pour générer des solutions innovantes et répondre aux défis et opportunités de l'environnement.

- Ford propose une définition plus claire sur la définition de la créativité dans l'entreprise, elle propose cette définition : « *La capacité d'une organisation à produire un travail nouveau et original qui est perçu comme utile par rapport aux objectifs de l'organisation* »²³.

Selon cette définition, la créativité dans une organisation implique la capacité de créer quelque chose de nouveau, que ce soit un produit, un service ou un processus, qui n'a pas été réalisé de la même manière auparavant et qui doit être aligner aux objectifs de l'entreprise. Cette nouveauté doit être jugée utile, c'est-à-dire que les idées ou les solutions créatives doivent apporter une valeur ajoutée à l'organisation ou à ses parties prenantes telles que les clients, les employés ou les actionnaires.

- D'après Mumford et Gustafson, la créativité dans l'entreprise se caractérise par : « *la capacité d'un groupe à générer des idées nouvelles et utiles qui sont ensuite transformées en innovations* »²⁴.

Autrement dit, Mumford et Gustafson affirment que la créativité au sein d'une organisation dépasse la simple somme des capacités créatives individuelles. Elle se manifeste pleinement lorsque les individus collaborent et échangent leurs idées, générant ainsi des concepts novateurs et pertinents. Avoir des idées considérées comme un bon départ, mais cela ne suffit pas. Les meilleures idées sont celles qui répondent à des besoins concrets de l'organisation ou qui contribuent à son amélioration. De plus, il ne suffit pas d'avoir des idées nouvelles et utiles ; il est nécessaire de les mettre en pratique pour qu'elles aient un réel impact. C'est là que réside le pouvoir de l'innovation.

- Définition de synthèse :

²³ Ford Cameron. M (1996), < *Creativity in organizations : A multidimensional approach* >, CA : Sage Publications, Thousand Oaks, Los Angelos, p12.

²⁴ Mumford. M. D & Gustafson. S. B, < *Managing creative people : Strategies and tactics for innovation* >, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, NO. 3, 2000, pp. 313-351.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

La créativité en entreprise se définit comme la capacité à générer des idées nouvelles et originales, et à les mettre en application pour répondre aux besoins ou problématiques spécifiques. La créativité dépasse le simple cadre de la production des œuvres artistiques, mais peut se manifester dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise, du développement des produits, à la gestion des projets en passant par la communication des idées.

La créativité peut être soit au niveau individuel, soit au niveau collectif. Elle peut s'émerger d'une fusion de plusieurs éléments, tels que :

L'imagination : la capacité à penser différemment et à explorer de nouvelles idées.

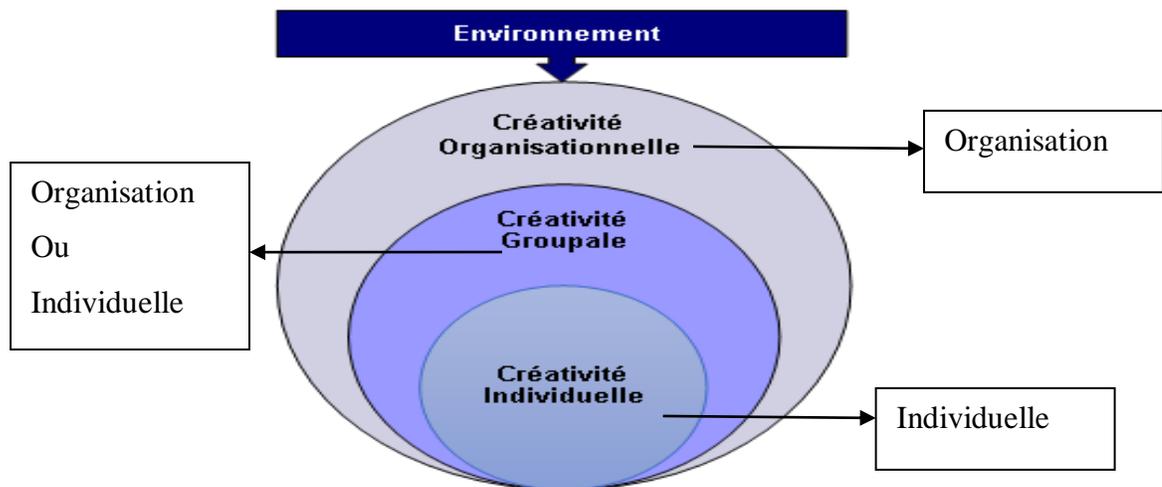
La curiosité : l'envie de découvrir et d'apprendre.

Le courage : la capacité à prendre des risques.

La résilience : la capacité de n'abandonner pas face aux difficultés.

Sous-section 2 : Les différents niveaux de la créativité dans l'entreprise

Figure 5 : Les différents niveaux de la créativité.



Source : Céline Viala ; Marie Perez, < La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat : proposition d'un nouveau modèle >, Paris.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

La créativité en entreprise se présente sous diverses formes, chacune apportant sa contribution à l'innovation et à l'évolution de l'organisation de diverses façons. Au sein de l'entreprise, il peut exister ²⁵ :

I. Créativité Organisationnelle :

Reconsidérer les structures organisationnelles, les modèles des affaires et les pratiques de gestion pour encourager la prise d'initiative et l'autonomie des employés, stimuler la créativité et l'innovation à tous les niveaux, adapter l'entreprise aux changements du marché. Exemples :

- ❖ Mise en place d'une culture d'innovation.
- ❖ Adoption des structures organisationnelles horizontales.

Parmi les éléments qui favorisent ce niveau de la créativité au sein de l'organisation en trouve : le climat organisationnel et le mode de gestion qui sont cruciales pour la créativité organisationnelle, influençant la perception des risques et la motivation des individus. Selon Sternberg et al. (1997)²⁶ , un environnement favorable se caractérise par une ouverture organisationnelle, un système qui favorise l'innovation, ainsi qu'une gestion démocratique qui permet l'implication des employés dans la prise de décision. Bien que les ressources et qualifications, comme le temps, les fonds, l'infrastructure et la formation, sont également cruciales pour favoriser l'innovation, comme le souligne Amabile (1997)²⁷ . En outre, selon les recherches de Cook (1998)²⁸ , les organisations doivent attirer, développer et protéger les talents créatifs pour rester compétitives.

II. La créativité individuelle :

Se traduit par la faculté d'une personne à concevoir des concepts innovants et uniques.
Exemple : Un entrepreneur qui développe un nouveau concept de business.

²⁵ Tom Kelley (2016), < *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* >, Profile Books Ltd, London, P53-75.

²⁶ R.J. Sternberg & T.L. Lubart. (1997), < *The concept of creativity : Definitions, dimensions, and models* >, Dans : < *Creativity : A multidisciplinary perspective* >, Plenum Press, New York, p12.

²⁷ *Idem* 22, p 67.

²⁸ P. Cook, < *The Creativity Advantage—Is Your Organization, the Leader of the Pack ?* >, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, 1998. pp. 179-184.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Les facteurs de la créativité individuelle, selon Sternberg et Lubart (1999)²⁹, incluent :

- La connaissance pertinente pour la tâche créative ;
- Les aptitudes intellectuelles incluant le raisonnement, la résolution de problèmes et la pensée abstraite ;
- Les modes de pensée qui comprenant les styles cognitifs qui sont selon Sternberg³⁰ le style inventif favorise la génération d'idées originales, le style applicatif se concentre sur l'application pratique des connaissances avec une approche méthodique, tandis que le style évaluatif met l'accent sur l'analyse critique et l'évaluation des idées avec un jugement réfléchi ;
- La motivation intrinsèque pour produire quelque chose de nouveau et utile ;
- La personnalité, englobant l'ouverture à l'expérience, la persévérance et la tolérance à l'ambiguïté ;
- L'environnement social et culturel dans lequel l'individu évolue.

III. La créativité collective (groupale) :

S'appuie sur la collaboration et la synergie intellectuelle d'un groupe afin de générer des idées novatrices. Elle facilite la fusion des compétences et des points de vue divers pour concevoir des solutions innovantes. Exemple :

- ❖ Un brainstorming entre équipes pour développer un nouveau produit.
- ❖ Un projet collaboratif entre chercheurs pour trouver une solution à un problème complexe.

La créativité en groupe dépend de³¹ :

- La structure du groupe : Se réfère à son organisation pour accomplir des tâches. Des approches comme celle de Parnes et Osborn favorisent la créativité par des interventions structurées.

²⁹ Robert J. Sternberg (1999), < *Handbook of Creativity* >, University Press, Cambridge, p 17.

³⁰ R. J. Sternberg & T. I. Lubart (1997), < *The three styles of thinking : A new approach to creativity* >, Dans : < *Creativity : A multidisciplinary perspective* >, Plenum Press, New York, pp. 33-50.

³¹ Elizabeth A. Mannix ; Margaret A. Neale ; Jack A. Goncalo (2009), < *Creativity in Groups* >, < *Research on Managing Groups and Teams* >, Vol. 12, No. 1, pp. 29-56.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- La composition du groupe : La créativité collective dépend des compétences et des traits de personnalité variés des membres. Des superviseurs clairs et des animateurs stimulants sont nécessaires.
- Les caractéristiques du groupe : La taille, la cohésion, la compréhension mutuelle et le climat influent sur la créativité. Un environnement favorable encourage la créativité.
- L'esprit d'équipe : Crucial pour la collaboration et la productivité créative

Sous-Section 4 : Les raisons favorables aux démarches créatives dans l'organisation³²

I. Progrès technologique : Selon Lubart (2003), les progrès technologiques récents ont créé des richesses et des moyens culturels dans l'histoire de l'humanité.

- Nouvelles opportunités : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent de nouvelles possibilités pour la création et l'innovation.
- Amélioration des outils : Des logiciels de traitement des images, de création des sons et d'autres outils numériques facilitent la production créative.
- Demande populaire : Les clients et les utilisateurs s'attendent à des produits et services innovants et personnalisés.

II. Imprévisibilité des clients : Mohanty (1999) précise que les clients sont au cœur de l'organisation.

- Clients exigeants : Les clients d'aujourd'hui sont plus exigeants et ne promettent pas la fidélité totale à une marque.
- Adaptation nécessaire : Les entreprises doivent toujours s'ajuster aux besoins changeants de leurs clients.
- Différenciation stratégique : La créativité permet aux entreprises de se différencier de la concurrence et de fidéliser leurs clients.

³² *Kamel Mnisri, Haithem Nagati (2012), < Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations >, Question(s) de management, Vol. 2 N. 1, pages 37 à 57.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

III. Concurrence :

- Marché mondial : La concurrence mondiale oblige les entreprises à innover en permanence pour rester compétitives.
- Mobilisation des talents : La créativité est essentielle pour attirer et retenir les talents dans un marché mondialisé.
- Transformation des opportunités : Les entreprises doivent exploiter les opportunités offertes par un environnement changeant.

Sous-section 5 : Outils et méthodes pour stimuler la créativité dans l'entreprise.

Techniques de créativité

- **Brainstorming** : « *Le brainstorming en groupe vise à générer un grand nombre d'idées en peu de temps en suivant une logique associative. Selon Alex Osborn, l'inventeur de cette technique, la créativité en groupe doit respecter quatre règles synthétisées par l'acronyme CQFD : Censure interdite (toutes les idées, même les plus farfelues, doivent être exprimées sans être jugées), quantité d'idées exigée (il est important de générer autant d'idées que possible), idées farfelues accueillies avec bienveillance (les idées originales doivent être accueillies ouvertement), démultiplication (les participants doivent rebondir sur les idées des autres et les combiner entre elles) »³³.*

L'objectif de cette technique dans l'entreprise est de générer un maximum d'idées en un temps limité pour améliorer les performances ou bien trouver des solutions.

- **Mind Mapping** : Le mind mapping est une technique de visualisation et d'organisation des idées et informations sous forme de schéma appelé mind map ou carte mentale. Le mind mapping prend le plus souvent la forme d'un schéma qui relie des concepts, des mots clés ou des idées en

³³ François Debois ; Arnaud Groff ; Emmanuel Chenevier (2019), < Outil 29. Le brainstorming >, Dans : < La boîte à outils de la créativité >, Collection : BâO La Boîte à Outils, Éditeur : Dunod, Paris, p 80 à 81.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

utilisant des branches et des sous-branches. Le but est d'organiser et structurer la pensée de manière graphique³⁴.

L'objectif de cette technique dans l'entreprise est d'organiser et visualiser les idées, et aide à la gestion des projets.

- **Six chapeaux de Bono** : Les six chapeaux de Bono, développés par Edward de Bono, constituent une autre technique visant à encourager la pensée créative et la résolution des problèmes, mais leur approche diffère du brainstorming. Ils proposent un cadre structuré qui incite les participants à envisager une situation sous différents angles³⁵.

Figure 6 : Les six chapeaux de Bono.



Source : Jean-Pierre Leac, « Les six chapeaux de Bono »,

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-six-chapeaux-de-bono>.

- Les six chapeaux sont utilisés comme suit :

- Chapeau blanc (informations neutres) : Pensée neutre et objective, se concentre sur les faits et les données.

³⁴ Denys Levassort, < LE MIND MAPPING : Formation, Conseil, Animation >, <https://acesse.dev/r3AbA>, [Consulté le 25 févr. 24 à 12 :08].

³⁵ Edward De Bono (1985), < Six Thinking Hats >, Penguin Books, London.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Chapeau rouge (émotions) : Exprime les émotions et les sentiments, encourage les réactions instinctives.
- Chapeau noir (pensée négative) : Pensée critique, identifie les problèmes et les risques potentiels.
- Chapeau jaune (pensée positive) : Pensée optimiste, identifie les avantages et les opportunités.
- Chapeau vert (pensée créative) : Pensée innovante, génère de nouvelles idées et solutions.
- Chapeau bleu (gestion du processus) : Réflexion sur la réflexion, gère le processus de discussion et détermine les prochaines étapes.
 - Cette méthode permet d'analyser les idées sous différents angles, ce qui est avantageux en entreprise.

Outils numériques

- **Plateformes de collaboration** : Une plateforme collaborative est un espace de travail virtuel qui centralise des outils, applications et informations liées à la conduite de projet. Cet outil permet aux collaborateurs de partager entre eux des documents de travail (tableur, Word, agenda...) ³⁶.

Les avantages d'une plateforme collaborative en entreprise :

Au vu de ses nombreuses fonctionnalités, mettre en place une plateforme collaborative au sein de l'entreprise :

- ✓ Facilite la coordination et le travail entre collaborateurs grâce à la connexion possible de plusieurs collaborateurs en même temps et au partage simple des documents et informations : contacts, tâches, bases de données, agendas, dossiers...
- ✓ Fluidifie la communication grâce aux applications collaboratives : mail, chat, visioconférence...

³⁶ *Laura Benistant, < Plateforme collaborative : quels avantages pour mon entreprise ? >, <https://www.axess.fr/blog/formation-education/plateforme-collaborative-quels-avantages-pour-mon-entreprise>, [Consulté le 25 févr. 24 à 14 : 26].*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- ✓ Fiabilise et sécurise les données grâce à un accès fiable possible via une mise à jour en temps réel des informations, des outils et des applications.

Des exemples sur des plateformes collaboratifs : Notion ; Trello ; Asana ; etc...

- **Logiciels de brainstorming et mind mapping** : qui permet de :

- ✓ Organiser et visualiser les idées de manière développée.
- ✓ Générer et collecter des idées à distance.

Des exemples sur des logiciels de brainstorming : Lucidspark ; Miro ; Mural ; etc...

Des exemples sur des logiciels de mind mapping : Coggle ; MindMeister ; FreeMind ; etc...

Stimuler la créativité par l'apprentissage³⁷ :

- Encourager la formation continue et l'acquisition des nouvelles compétences.
- Favoriser l'exploration des domaines différents de l'activité de l'entreprise.
- Organiser des conférences, des ateliers et des rencontres avec des experts en créativité.

Encourager un environnement propice à la créativité³⁸:

- Favoriser la bienveillance et l'acceptation de l'erreur : Créer un climat de confiance où les employés se sentent à l'aise de partager leurs idées, même les plus audacieuses, sans crainte de jugement.
- Célébrer les réussites et les innovations : Encourager et récompenser les initiatives créatives, même si elles n'aboutissent pas nécessairement à un succès commercial.
- Promouvoir la diversité des points de vue : Enrichir les équipes avec des personnes aux profils variés et encourager le partage d'expériences et de cultures différentes.
- Aménager des espaces de travail stimulants : Offrir des lieux propices à la collaboration et à l'inspiration, favorisant la concentration et le bien-être.

³⁷ *Sophie Morin, < La créativité, une valeur mal comprise et pourtant nécessaire en entreprise >, <https://www.technologia.com/blogue/articles/la-creativite-en-entreprise>, [Consulté le 25 févr. 24 à 14 : 49].*

³⁸ *Mihaly Csikszentmihalyi (2006), < La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention >, Éditions Robert Laffont, S.A, Paris.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Tableau 1 : Le niveau d'utilisation des outils de créativité situés dans ce mémoire.³⁹

Outils	Niveau de l'outil		Finalité			
	Individuelle	Groupale	Compréhension	Création	Sélection	Planification
Brainstorming		✓		✓	✓	
Mind Mapping	✓		✓	✓		
6 chapeaux de Bono		✓	✓	✓		
Plateformes de collaboration		✓		✓	✓	✓
Logiciels	✓	✓		✓	✓	
L'apprentissage	✓	✓	✓			
Environnement créatif	✓	✓	✓	✓		✓

Remarque : les éléments de finalité sont expliqués comme suit :

- La compréhension du problème auquel il faut faire face ;
- La création d'idées face à un manque dans le flux créatif ;
- La sélection d'idées existantes ;
- La planification d'activités.

³⁹ Source : *Elaboration Propre.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Sous-section 5 : Le processus créatif dans l'entreprise.

Le processus créatif est un élément essentiel au succès de toute entreprise. Il permet de trouver des solutions innovantes aux problèmes, de développer de nouveaux produits et services, et de s'adapter à un marché en constante évolution. Le processus créatif peut être divisé en 3 phases⁴⁰ :

Phase 1 : Identification et définition du problème

Le point de départ d'un processus créatif est dans la plupart des cas un problème qui nécessite un changement. Pour prendre une bonne décision, il est crucial de bien analyser et comprendre le problème à résoudre. La première étape consiste donc à obtenir une image claire de la situation actuelle.

Pour ce faire, on peut exploiter des données statistiques, des opinions, des besoins, des attentes et des objectifs. Diverses techniques peuvent être utilisées, comme l'analyse SWOT, etc...

Phase 2 : Générer et sélectionner des idées

C'est le cœur du processus créatif, où les idées qui serviront de base aux solutions sont développées. Cette phase se décompose en deux sous-phases :

- Génération des idées : Il s'agit de générer un maximum d'idées sans aucune restriction. Plus il y a des idées, plus large sera le choix lors de la sélection.
- Sélection des idées : Cette étape consiste à organiser les idées générées et à les évaluer selon des critères définis. Des groupes de travail peuvent être formés pour discuter et apporter de la valeur ajoutée aux idées.

Phase 3 : Accord et mise en pratique

La dernière étape consiste à choisir une solution parmi celles qui ont été discutées et développées. Cette solution peut être enjeu d'une seule idée ou d'une combinaison de plusieurs. Une fois l'accord trouvé, il faut mettre en place les actions nécessaires à la réalisation de la

⁴⁰ Publié par le programme Interreg Sudoe, < Manuel de créativité en entreprise >, <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/7A9DD3CF-42F5-65B6-CC4B-7B6EC9FA86BC.pdf>, [Consulté le 27 févr. 24 à 14 : 29].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

solution. Cela implique de définir les grandes lignes du projet, les personnes responsables, le budget, etc.

Remarque :

La créativité ne se limite pas à la résolution des problèmes, mais plutôt elle peut être utilisée aussi comme :

- Un outil de différenciation stratégique des organisations : Pour Micklethwait et Wooldridge (1996), la plus grande source d'avantage concurrentiel ne consiste pas vraiment dans les meilleurs coûts mais dans la créativité⁴¹.
- Une source d'innovation : Pour Cook (1998), la réussite des innovations des produits ou des services dépend de la créativité⁴².
- Un outil pour l'amélioration de la qualité : Selon Naveh et Erez (2004), la gestion de la qualité totale avance que l'amélioration continue nécessite la conformité aux règles, la créativité et l'innovation⁴³.

Sous-section 6 : Les limites de la créativité dans l'entreprise.

La créativité est un atout précieux pour les organisations, mais elle n'est pas sans limites. Parmi ces limites on trouve⁴⁴ :

- Un processus chronophage : Transformer les idées en réalité demande du temps, de la persévérance et du courage.
- Difficulté de mesure : La créativité est complexe à mesurer de manière fiable et valide, souvent évaluée par l'implémentation des idées plutôt que par des tests.
- Obstacles au management de la créativité : Comprennent des obstacles émotionnels, organisationnels et socioculturels, nécessitant un environnement propice créé par les managers.

⁴¹ J. Micklethwait & A. Wooldridge (1996), < *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* >, *Times Business Journal*, New York, p12.

⁴² S. Cook, < *Creativity: The Key to Innovation* >, *Business Horizons*, Vol. 41, No.4, 1998, pp.53-59.

⁴³ E. Naveh & M. Erez, < *Creativity and the Quality Movement: An Integrative Perspective* >, *Creativity Research Journal*, Vol. 16, No. (2-3), 2004, pp. 227-243.

⁴⁴ Kamel MNISRI, < *La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites* >, <https://docplayer.fr/4300046-La-creativite-appliquee-a-l-organisation-apports-et-les-limites-proposition-d-un-cadre-d-analyse.html>, [Consulté le 27févr.-24 à 14 :40].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Section 3 : Le contrôle de gestion et la créativité dans l'industrie pharmaceutique.

L'industrie pharmaceutique est un secteur en constante évolution, dynamique et complexe, où la recherche des nouveaux traitements et médicaments continue et rassemble les impératifs de la performance et de la conformité réglementaire. Dans ce contexte, le contrôle de gestion émerge comme un pilier essentiel pour assurer le succès et la durabilité des entreprises pharmaceutiques. En effet, la nécessité d'optimiser les ressources, de garantir la qualité des produits et de respecter les normes réglementaires impose un cadre strict de suivi et de gestion des performances où la créativité et l'innovation sont essentielles pour rester compétitif. Ainsi, trouver un équilibre entre le contrôle de gestion et la liberté nécessaire à l'innovation constitue un défi crucial pour les acteurs de l'industrie pharmaceutique. Donc dans cette section, on va explorer l'importance du contrôle de gestion dans l'industrie pharmaceutique, la forme de la créativité dans ce secteur et la relation entre eux.

Sous-section 1 : Introduction à l'industrie pharmaceutique.

Evolution historique de l'industrie pharmaceutique⁴⁵

1. Naissance de l'industrie pharmaceutique moderne :

Avant la fin du XIXe siècle, les pharmaciens préparaient les médicaments dans leur officine selon les prescriptions des médecins. Ce système a perduré en France jusque dans les années 1960. Cependant, le développement de la chimie a permis l'émergence des premiers médicaments fabriqués en masse par des laboratoires pharmaceutiques.

Ces laboratoires étaient souvent des entreprises familiales créées par des chimistes ou des pharmaciens. Ils se sont développés de deux manières :

- Industrie chimique avec un volet pharmaceutique (une large gamme des produits chimiques et pharmaceutiques). Exemple : Bayer (une société pharmaceutique et agrochimique allemande fondée en 1863⁴⁶).

⁴⁵ Xavier Deroy, < Le secteur pharmaceutique et l'histoire du contrôle de l'innovation >, *Revue française de gestion*, Vol. 188-189, No. 8-9, 2008, pp. 175-183.

⁴⁶ Selon Wikipédia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Bayer_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bayer_(entreprise)), [Consulté le 29 févr. 24 à 14 :27].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Industrie pharmaceutique produisant un ou deux produits phares (principaux) : Exemple : Pfizer (est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849⁴⁷).

La Seconde Guerre mondiale et les besoins massifs en anti-infectieux (notamment les premiers antibiotiques pénicilliniques) ont marqué le début du développement de l'industrie pharmaceutique moderne.

2. Développement de la recherche systématique :

Ce développement a permis la mise en place de la recherche systématique à partir des années 1950. Entre la fin des années 1950 et la fin des années 1990, la recherche a permis de découvrir la plupart des classes thérapeutiques que nous utilisons encore aujourd'hui.

Ces molécules étaient souvent des traitements de "masse", c'est-à-dire prescriptibles à une large population pour des affections communes. C'est sur ces médicaments, les "blockbusters", que se sont créées les principales entreprises du secteur et qu'elles ont bâti leur fortune.

3. Apparition de la concurrence :

L'industrie pharmaceutique est restée une industrie protégée pendant de nombreuses années en raison de son caractère particulier (notamment au niveau de l'innovation). Cependant, le phénomène de concurrence qu'elle connaît actuellement s'est produit dans presque tous les autres secteurs de l'industrie traditionnelle bien avant qu'il ne touche celui de la pharmacie.

4. Conséquences de l'apparition de la concurrence :

L'apparition de la concurrence a eu plusieurs conséquences sur l'industrie pharmaceutique :

- Baisse des prix des médicaments ;
- Augmentation de la pression sur les marges des laboratoires ;
- Développement de nouveaux médicaments plus innovants ;
- Recentrage des laboratoires sur leurs domaines d'expertise.

⁴⁷ Selon Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pfizer>, [Consulté le 29 févr. 24 à 14 :27].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Définition de l'industrie pharmaceutique

Selon Gennaro : « *L'industrie pharmaceutique est, dans le monde entier, un élément important des systèmes de santé. Elle comprend de nombreux services et entreprises, publics ou privés, qui découvrent, mettent au point, fabriquent et commercialisent des médicaments au service de la santé humaine et animale* »⁴⁸.

En autre terme, L'industrie pharmaceutique joue un rôle crucial dans les systèmes de santé à travers le monde. En effet, elle regroupe une multitude d'acteurs, tant publics que privés, qui œuvrent pour la découverte, le développement, la fabrication et la commercialisation de médicaments destinés à la santé humaine et animale. Comme le souligne Gennaro, l'industrie pharmaceutique est un ensemble complexe et diversifié. Elle englobe des services de recherche fondamentale et appliquée, de développement clinique, de production industrielle, de distribution et de commercialisation.

Reynolds dit : « *L'industrie pharmaceutique repose principalement sur la recherche-développement de médicaments destinés à prévenir ou à traiter des affections ou des troubles divers. Les différents médicaments ont une action pharmacologique et des propriétés toxicologiques très variables* »⁴⁹.

En effet, l'industrie pharmaceutique dépend étroitement de la recherche et du développement (R&D) de médicaments afin de répondre aux besoins médicaux qui évoluent constamment. Cette activité de R&D vise à explorer et à élaborer des traitements pour diverses affections et troubles, en veillant à garantir leur efficacité et leur sécurité.

John vu que : « *L'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. C'est l'une des industries les plus importantes économiquement, au*

⁴⁸ A. R. Gennaro (1990), < *Remington : The science and practice of pharmacy* >, Mack Publishing Company, Etats-Unis, p35.

⁴⁹ J. E. F. Reynolds (1989) < *Martindale : The complete drug reference* >, Pharmaceutical Press, London.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

monde. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie »⁵⁰.

Effectivement, l'industrie pharmaceutique occupe une position centrale dans l'économie mondiale, exerçant une influence déterminante sur la santé et le bien-être des individus. Elle englobe toutes les étapes allant de la recherche à la commercialisation des médicaments destinés à la médecine humaine et animale, couvrant ainsi un large spectre des activités cruciales pour la société.

Les objectifs des industries pharmaceutiques⁵¹ :

Les objectifs de l'industrie pharmaceutique pourraient se concentrer sur plusieurs points clés :

1. Améliorer la santé et le confort de la population :

- Développer et commercialiser des médicaments pour prévenir, guérir et soulager les maladies.
- Améliorer l'efficacité et la sécurité des traitements existants.
- Répondre aux besoins médicaux non satisfaits.

2. Stimuler l'innovation et la recherche :

- Investir dans la recherche et le développement des nouveaux médicaments.
- Encourager la collaboration entre les acteurs publics et privés.
- Promouvoir l'innovation technologique dans le domaine pharmaceutique.

3. Garantir la disponibilité des médicaments à l'ensemble de la population :

- Garantir un prix abordable des médicaments.
- Développer des solutions pour améliorer l'accès aux médicaments dans les pays en développement.

⁵⁰ J. John (2007), < *L'industrie pharmaceutique* >, Presses universitaires de France, France.

⁵¹ Groupe IMIS, < *QUELS SONT LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ?* >, <https://www.imislyon.com/metiers-industrie-pharmaceutique>, [Consulté le 28 févr. 24 à 16 :13].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Combattre la falsification des médicaments.
- 4. Renforcer la confiance du public :
 - Communiquer de manière transparente sur les activités de l'industrie pharmaceutique.
 - Promouvoir des pratiques éthiques et responsables.
 - Participer à des échanges avec les parties concernées.
 - Assurer la sécurité et la qualité des médicaments.
- 5. Rester compétitif dans un marché mondial :
 - Adapter les stratégies aux évolutions du marché mondial.
 - Concevoir de nouveaux modèles économiques.
 - Accroître la collaboration internationale.

En plus de ces objectifs généraux, les industries pharmaceutiques peuvent également avoir des objectifs spécifiques en fonction de leur domaine d'expertise, de leur taille et de leur localisation.

Il est important de noter que les industries pharmaceutiques font face à des nombreux défis pour atteindre leurs objectifs, tels que⁵² :

- Le coût élevé de la recherche et du développement des nouveaux médicaments.
- Les réglementations strictes en matière de sécurité et d'efficacité des médicaments.
- L'accès aux marchés dans les pays en développement.
- La pression sur les prix des médicaments.
- La concurrence des génériques et des biosimilaires.
- Accroissement de la résistance aux antibiotiques.

⁵² *Marion Navarro, < L'industrie pharmaceutique >, Regards croisés sur l'économie, Vol. 5, No. 1, 2009, pp. 210-214.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Malgré ces défis, les industries pharmaceutiques jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la santé et du bien-être de la population mondiale.

Sous-section 2 : Le contrôle de gestion et la créativité dans l'industrie pharmaceutique.

L'impact du contrôle de gestion sur l'industrie pharmaceutique⁵³ :

L'industrie pharmaceutique a connu de profondes mutations au cours des années 2000, mutations qui ont eu un impact majeur sur le rôle du contrôleur de gestion.

- Avant 2000 :

Le contrôleur de gestion était avant tout un producteur de chiffres, fournissant des données agrégées à la direction générale et s'assurant de la fiabilité des processus. Le contrôleur de gestion était rattaché aux Direction Administrative et Financière (DAF) des pays et focalisé sur :

- Production de données agrégées pour la direction générale ;
- Suivi des risques opérationnels ;
- Reporting informatif aux opérationnels ;
- Fiabilisation des processus.

- Après 2000, le contexte a changé :

- Augmentation des exigences réglementaires pour les tests cliniques
- Perte de chiffre d'affaires due à l'arrivée de médicaments génériques

Et le rôle du contrôleur de gestion a évolué :

- Rattachement aux DAF des opérations transverses ;
- Focus sur la recherche de cash ;
- Responsabilisation sur la maîtrise des coûts ;

⁵³ *Caroline Selmer, < Le contrôle de gestion dans le secteur pharmaceutique >, <https://www.cegos.fr/ressources/mag/fonction-financiere/gestion/le-contrôle-de-gestion-dans-le-secteur-pharmaceutique>, [Consulté le 29 févr. 24 à 14 :58].*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Accompagnement des plans d'action.
- Aussi les contrôleurs de gestion ont développé des nouvelles compétences :
- Analyse des problèmes ;
- Mise au point de modèles ;
- Sélection des actions les plus pertinentes.

Ces changements ont permis à l'industrie pharmaceutique de maintenir sa rentabilité malgré la perte de chiffre d'affaires.

- Le contrôleur de gestion est aujourd'hui un véritable business analyste, un partenaire essentiel pour les responsables opérationnels.

Voici quelques exemples concrets de l'évolution du rôle du contrôleur de gestion :

- Diminution des stocks de 50% en moyenne ;
- Réduction des coûts par la vente des sites et la baisse du nombre des visites médicales ;
- Mise en place du budget base zéro pour identifier les dépenses inutiles ;

Le contrôleur de gestion a joué un rôle crucial dans la transformation de l'industrie pharmaceutique.

L'impact de la créativité :

II.1. La Créativité : Un Levier de Performance pour l'Industrie Pharmaceutique

La créativité est un facteur essentiel pour la performance de l'industrie pharmaceutique. En stimulant la créativité, les entreprises peuvent développer des solutions innovantes, améliorer leur performance et répondre aux besoins des patients. Cette performance émerge à travers l'effet de la créativité sur plusieurs services dans l'entreprise comme⁵⁴ :

- Recherche et développement (R&D) :

⁵⁴ Jean-Michel Yolin, < Industrie pharmaceutique : le rôle de l'innovation >, <https://www.annales.org/site/ri/2005/fevrier/05-10Yolin>, [Consulté le 4 mars 2024 à 15 :53].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- Développer des nouveaux médicaments et traitements plus efficaces et moins chers ;
- Trouver des solutions innovantes pour des maladies rares ou difficiles à traiter ;
- Améliorer les processus de R&D pour réduire les coûts et le temps de mise sur le marché.
 - Marketing et commercialisation :
 - Développer des champs de marketing plus créatives et impactantes ;
 - Créer des marques fortes et différenciantes ;
 - Améliorer l'expérience client et fidéliser les patients.
 - Production et gestion de la chaîne d'approvisionnement :
 - Optimiser les processus de production pour réduire les coûts et améliorer la qualité ;
 - Développer des solutions de production plus durables et respectueuses de l'environnement ;
 - Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour garantir la disponibilité des médicaments.
 - Management et organisation :
 - Développer une culture d'entreprise favorisant la créativité et l'innovation ;
 - Mettre en place des processus de décision plus participatifs et inclusifs ;
 - Attirer et fidéliser des talents créatifs.

En utilisant les outils mentionnés dans la section 2 de ce mémoire, la créativité peut générer des idées qui peuvent être transmises à des pratiques qui réalisent des performances.

Interaction entre le Contrôle de Gestion et la Créativité :

« La créativité et le contrôle sont antinomiques par définition et sources de tensions. Nous retrouvons dans la littérature deux tendances opposées sur le sujet, un premier courant favorisant l'utilisation d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation et un second

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

alertant sur la mise en place d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation. Face à des divergences et tensions dans la littérature, et en l'absence de consensus sur le type de pilotage à adopter, il est pertinent de s'intéresser plus en détail à la question de la gestion des processus d'innovation »⁵⁵.

Ce passage souligne un dilemme entre la créativité et contrôle de gestion en point de vue littérature. D'une part, certains soutiennent l'utilisation des outils de contrôle de gestion pour guider l'innovation, tandis que d'autres mettent en garde contre cette approche. D'autre part, il existe des préoccupations selon lesquelles les outils de contrôle de gestion peuvent freiner la créativité en imposant des contraintes trop strictes. Ces outils pourraient entraver la liberté nécessaire pour explorer des nouvelles idées et approches, en créant des processus trop bureaucratiques ou en mettant trop l'accent sur les résultats à court terme. Mais aux fins de compte, il est nécessaire de trouver un équilibre entre ces deux aspects pour maximiser les chances de succès qui est le processus d'innovation tout en assurant une gestion efficace des ressources et des risques.

III.1. Le processus de l'innovation : un équilibre délicat à trouver entre contrôle de gestion et créativité

III.1.1. Définition du processus d'innovation :

Selon Adams, Bessant et Phelps (2006), l'établissement d'un processus formel pour le développement d'une innovation est crucial pour atteindre l'efficacité. Ce processus peut être défini comme : « *Ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information [...]) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini* »⁵⁶.

Autrement dit, le processus d'innovation est un ensemble d'activités interconnectées par des flux d'information significatifs, convergeant vers la création d'un produit concret ou immatériel bien défini.

⁵⁵ *Sophie Bollinger (2023), < Contrôle de gestion et créativité : Les défis du pilotage des processus d'innovation >, ISTE Editions Ltd, London, p11.*

⁵⁶ *CHBAATTOU. R & LANKAOUIL, < Performance et processus stratégiques >, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 3, No. 6, 2020, pp. 675 – 693.*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- L'innovation comme transformation d'opportunités

Tidd, Bessant et Pavitt (2006) offrent une perspective centrée sur le processus : « *L'innovation est le processus qui permet de transformer une opportunité en idées nouvelles et démettre celles-ci en pratique, dans une large mesure* »⁵⁷.

Donc l'innovation est le mécanisme par lequel des opportunités sont transformées en idées nouvelles et mises en pratique de manière significative.

- Un processus intra et inter-organisationnel

Fernez-Walch et Romon (2013) adoptent une vision élargie, définissant l'innovation comme : « *L'innovation est un processus intra et inter organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption sur un marché ou à l'intérieur d'une organisation d'un produit nouveau. Ce processus permet à l'organisation d'améliorer sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences clés, ses savoirs et savoir-faire* »⁵⁸.

En d'autres termes, c'est un processus délibéré, à la fois interne et externe à l'organisation, qui aboutit à l'introduction d'un produit nouveau sur un marché ou au sein de l'entreprise. Ce processus permet à l'organisation de consolider sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences clés et son savoir-faire.

- Réduction de l'incertitude : un élément central

Midler (1993) propose une perspective centrée sur la réduction de l'incertitude inhérente à l'innovation, susceptible de perturber le marché. L'auteur souligne que l'incertitude diminue au fur et à mesure que le processus d'innovation progresse⁵⁹.

III.1.2. Relation créativité – innovation ⁶⁰:

La créativité peut se manifester de différentes manières dans l'industrie pharmaceutique :

⁵⁷ Joe Tidd ; John Bessant ; Keith Pavitt (2006), < *Le management pour l'innovation* >, Dans : < *Management de l'innovation* >, collection : Business School, de Boeck, UK.

⁵⁸ *Idem* (54), p 22.

⁵⁹ Christophe Midler (1993), < *Management de projet et innovation* >, Economica, Paris.

⁶⁰ *Ibid* (53), [Consulté le 4 mars 2024 à 20 :55].

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

- La recherche fondamentale : Il s'agit de la recherche qui vise à découvrir des nouveaux mécanismes d'action et des nouvelles cibles thérapeutiques. Cette recherche est souvent très fondamentale et nécessite une grande créativité de la part des chercheurs.
- Le développement de médicaments : Il s'agit de la phase où les découvertes de la recherche fondamentale sont transformées en médicaments commercialisables. Cette phase implique de nombreuses étapes, telles que la formulation, les essais cliniques et la production. La créativité est nécessaire à chaque étape pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

Et l'innovation est le processus qui permet de transformer une idée créative en un produit ou un service commercialement réalisable. Dans l'industrie pharmaceutique, l'innovation en générale se traduit par la mise sur le marché des nouveaux médicaments et traitements ou bien résoudre d'un problème qui s'appelle l'innovation pharmaceutique qui permettent d'améliorer la santé des patients.

III.1.3. Relation Contrôle de gestion – innovation⁶¹ :

Il existe une relation importante et complexe entre ces deux concepts. Le contrôle de gestion peut être un outil précieux pour stimuler l'innovation et l'orienter vers les objectifs de l'entreprise, tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente. Et dans le contexte incertain et changeant de l'innovation, les outils de contrôle permettent d'objectiver les décisions et de suivre l'avancée du processus. Aussi le contrôle de gestion stimule l'innovation au moment où certains chercheurs ont critiqué l'utilisation du contrôle de gestion dans les processus d'innovation (par ce que les changements fréquents inhérents à l'innovation peuvent s'avérer incompatibles avec des systèmes de contrôle de gestion), d'autres ont réhabilité son intérêt, notamment dans des contextes d'incertitude élevée :

Lorino (2006) met en avant la "médiation instrumentale" du contrôle de gestion (c-à-d le contrôle de gestion joue un rôle d'intermédiaire), permettant un "retour réflexif" des acteurs sur leur processus, conduisant à l'innovation produit pour répondre aux attentes des clients.

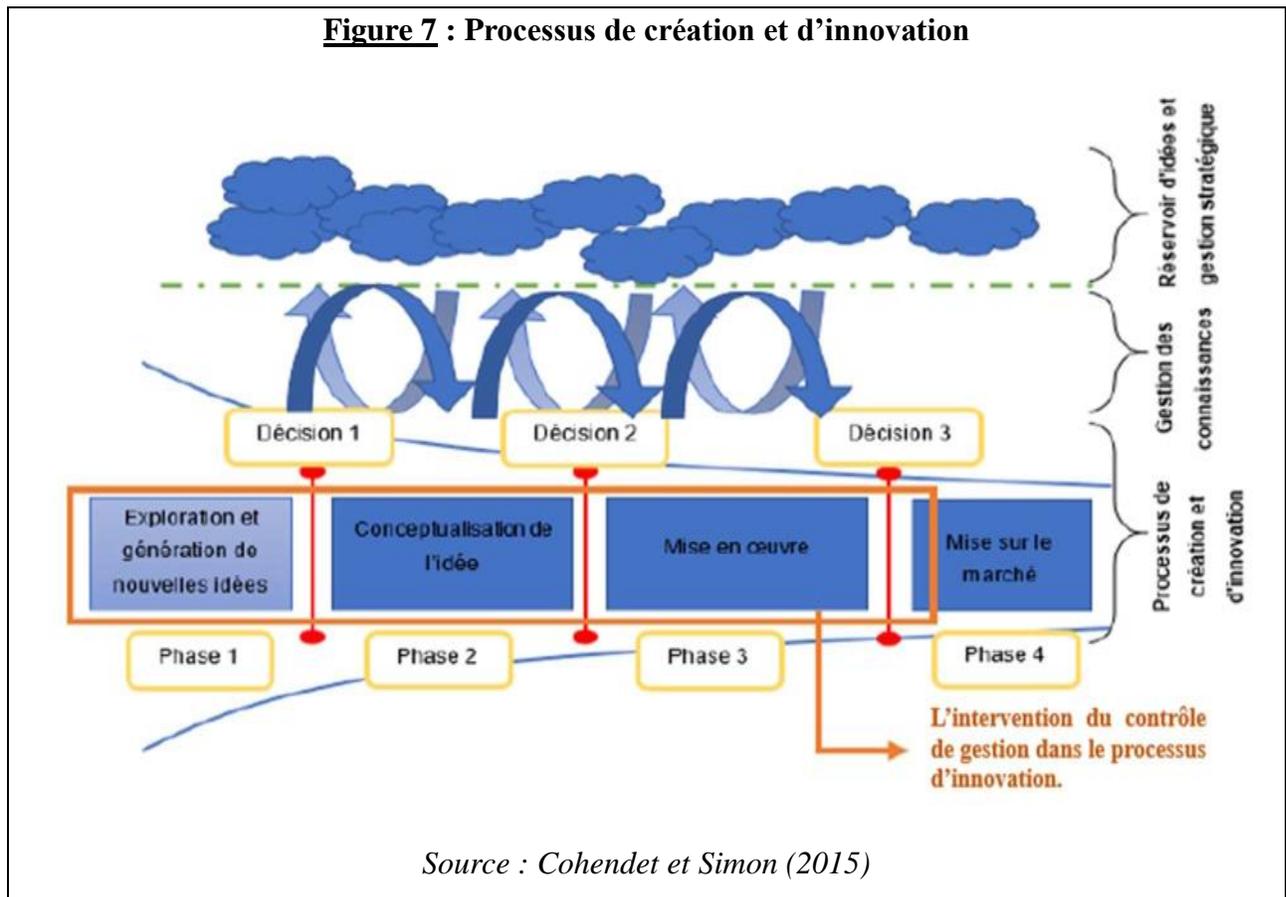
⁶¹ *Katia Dangereux ; Philippe Chapellier ; Fabienne Villessèque-Dubus, < Outils de contrôle de gestion et innovation en PME >, <https://hal.science/hal-02090154/document>, [Consulté le 4 mars 2024 à 22 :11].*

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Plusieurs rôles du contrôle de gestion au-delà de sa fonction instrumentale :

- Rôle informationnel : Gérer l'incertitude inhérente à l'innovation, identifier les opportunités d'amélioration et de changement (Nixon, 1998 ; Davila, 2000).
- Coordination et contrôle : Faciliter le développement des nouveaux produits (Cooper, 2001 ; Bonner, 2005).
- Formulation des nouvelles stratégies : L'innovation comme réponse aux événements inattendus (Simons, 1995).
- Dialogue, communication, apprentissage et création des idées : (Abernethy et Brownell, 1997).
- Motivation, participation, satisfaction au travail (Milani, 1975 ; Brownell et McIness, 1986).

De manière générale, le figure ci-dessous résume les liens entre les trois notions comme suit :



Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

Le modèle proposé par Cohendet et Simon (2015)⁶² présente les étapes du processus d'innovation, allant de l'exploration ou la génération d'une nouvelle idée jusqu'à sa mise en œuvre sur le marché. Le contrôle de gestion intervient dans les différentes phases du processus par son rôle de moyen d'aide à décision et à l'évaluation des réalisations. Il favorise aux gestionnaires de se doter d'un panier d'indicateur reflétant l'état d'avancement des innovations, leurs adaptations avec le contexte, la performance réalisée et prévue par entité de travail, et l'évaluation de l'efficacité du projet et son originalité.

L'intégration du contrôle de gestion dans cette chaîne de production et d'innovation s'avère être un moyen efficace de surveiller les coûts et les charges, facilitant ainsi une gestion efficiente des ressources de l'organisation. Cette approche permettra de prendre des décisions éclairées en se basant sur des données fiables, ce qui facilitera l'analyse des écarts, la réalisation de comparaisons en temps réel et la mise en œuvre de mesures correctives pour rectifier les déviations observées. Le contrôle de gestion devient donc un élément essentiel pour la mise en œuvre de nouvelles idées dans un contexte donné.

L'intervention de la créativité dans le processus d'innovation est fondamentale. La créativité alimente la génération d'idées nouvelles et originales, favorise l'exploration de nouvelles voies, comme il est montré dans la figure. Elle joue un rôle crucial dans l'étape de conception, en permettant de concevoir des produits, services ou processus qui se démarquent par leur originalité et leur valeur ajoutée. De plus, la créativité encourage également la collaboration et la cocréation, en encourageant l'échange d'idées et la fertilisation croisée des connaissances. Pour résumer, la créativité est un moteur essentiel de l'innovation, elle nourrit la dynamique d'amélioration continue et de développement de solutions novatrices dans tous les domaines d'activité.

⁶² Karine Goglio-Primard ; Patrick Cohendet ; Bernard Cova ; Laurent Simon, < Innover avec et par les communautés, Un nouveau défi pour les entreprises ! >, Dans *Revue française de gestion* 2020, Vol. 2, N. 287, pp. 69-79.

Chapitre premier : Le contrôle de gestion et la créativité dans une nouvelle dynamique pharmaceutique.

La conclusion du chapitre premier :

Le contrôle de gestion, en tant que cadre structuré et stricte, joue un rôle crucial dans l'encadrement de la créativité au sein de l'industrie pharmaceutique. En fournissant des lignes directrices claires et des mécanismes de suivi précis, il oriente efficacement les efforts créatifs vers des objectifs spécifiques, assurant ainsi une utilisation optimale des ressources et une maximisation des résultats. De plus, le contrôle de gestion offre une approche méthodique pour évaluer les risques et les opportunités, ce qui permet à l'entreprise pharmaceutique de prendre des décisions éclairées et de minimiser les incertitudes liées à l'innovation.

D'autre part, la créativité injecte un souffle d'innovation et de renouvellement dans l'industrie pharmaceutique. En encourageant la pensée novatrice et en favorisant l'exploration de nouvelles idées, elle permet à l'entreprise de sortir des sentiers battus et de trouver des solutions innovantes aux défis complexes auxquels elle est confrontée. Dans le contexte pharmaceutique, cela se traduit par la découverte de nouveaux traitements, de nouveaux médicaments et de nouvelles approches thérapeutiques qui répondent aux besoins médicaux non satisfaits et qui améliorent la qualité de vie des patients.

En combinant le contrôle de gestion et la créativité, l'industrie pharmaceutique peut embrasser une nouvelle dynamique de croissance et de progrès. Cette synergie permettra non seulement d'accroître l'efficacité opérationnelle et la rentabilité financière des entreprises pharmaceutiques, mais aussi de stimuler l'innovation et de relever les défis majeurs du 21^{ème} siècle. Parmi ces défis, on trouve notamment l'augmentation des maladies chroniques, l'évolution des besoins médicaux et l'émergence de nouvelles résistances aux antibiotiques. En cultivant un environnement qui favorise à la fois la rigueur du contrôle de gestion et la liberté créative, l'industrie pharmaceutique sera mieux armée pour faire face à ces défis et pour continuer à jouer un rôle crucial dans la promotion de la santé publique et le progrès médical.

Pour conclure, l'impact du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie pharmaceutique est indéniable car ces deux facteurs offrent à l'industrie pharmaceutique une voie prometteuse vers l'innovation, la durabilité, la réussite, l'amélioration de la santé publique et au bien-être des individus à travers le monde.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL.

Introduction :

Dans un contexte économique dynamique et en constante évolution, les entreprises du secteur pharmaceutique telles que SAIDAL sont confrontées à des défis croissants et de plus en plus complexes. Afin de préserver leur compétitivité et leur positionnement sur le marché, ces entreprises doivent non seulement garantir une gestion stricte de leurs opérations, mais aussi cultiver un environnement favorable à l'innovation.

Suite à l'exploration théorique du contrôle de gestion et de la créativité dans le précédent chapitre, ce deuxième chapitre se concentre sur la façon dont SAIDAL, une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits pharmaceutiques⁶³, peut intégrer ces deux éléments dans ses opérations pour améliorer son efficacité, réduire ses coûts et stimuler l'innovation.

Dans ce chapitre nous allons voir le contrôle de gestion comme outil de performance dans Saidal et l'existence de la créativité dans cette industrie, donc ce travail sera décomposé comme suit :

Section 1 : Présentation du groupe SAIDAL.

Section 2 : Influence du contrôle de gestion sur les résultats financiers du groupe SAIDAL.

Section 3 : L'exploration de l'impact de la créativité au sein du groupe SAIDAL.

⁶³ <https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal>, [Consulté le 31 mars 2024 à 1 : 15 :36].

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Section 1 : Présentation du groupe SAIDAL

Au cœur du paysage pharmaceutique algérien, le groupe SAIDAL se distingue comme une force motrice de l'innovation, de la qualité et de l'accessibilité dans le domaine des soins de santé. Depuis ses débuts, l'entreprise a forgé sa réputation en tant que pilier de l'industrie, répondant aux besoins médicaux de la population avec un engagement fiable envers l'excellence et le progrès. Donc dans cette présentation, nous explorerons l'historique de groupe SAIDAL, ses missions et objectifs ainsi que la structure de ce groupe.

Sous-section 1 : Définition de l'entreprise

SAIDAL est une société par action, elle occupe une position de leader dans le domaine pharmaceutique en Algérie. Depuis sa création en 1982, elle s'est consacrée à la fabrication, la distribution et la commercialisation de produits pharmaceutiques. Avec le temps, SAIDAL a évolué pour devenir un pilier incontournable du secteur de la santé en Algérie et dans la région. Son capital s'élève à 250 000 000 Dinars algériens, 80 % appartiennent à l'État, tandis que les 20 % restants ont été cédés en 1999 aux investisseurs institutionnels et particuliers par le biais des bourses.

Le principal objectif de l'entreprise est de développer, de produire et de distribuer des produits pharmaceutiques destinés aux usages humains et vétérinaires. Et en tant qu'acteur majeur dans le domaine de la santé, SAIDAL s'engage principalement à améliorer la qualité de vie des patients en leur proposant une vaste sélection de médicaments de qualité, tout en favorisant l'accessibilité des traitements grâce à une politique tarifaire qui bénéficie à un large éventail de la société.

De plus, Soidal aspire aujourd'hui à consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques en Algérie et à devenir une référence irremplaçable ainsi qu'un partenaire de choix dans la région de l'Afrique et du Moyen-Orient, tout en visant toujours à collaborer avec les professionnels de la santé et les associations de patients à travers divers projets et initiatives visant à garantir la disponibilité des médicaments⁶⁴.

⁶⁴ <https://saidalgroup.dz>, [Consulté 31 mars 2024 à 15 :23].

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Sous-section 2 : L'historique de l'entreprise

Tableau 2 : Historique de SAIDAL⁶⁵

1969	<p>Le gouvernement algérien a nationalisé les dépôts pharmaceutiques et créé la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) par un décret présidentiel. L'objectif était de garantir l'accès aux médicaments essentiels pour la population algérienne et de réduire la dépendance aux importations.</p> <p>Suite à la nationalisation, PCA a été restructurée en 5 entreprises nationales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ENEMEDIE : production, importation et distribution des équipements et matériels médicaux. - BIOTIC : production de vaccins et de sérums. - ENPP : production de médicaments génériques. - ENA PHARMS : distribution de produits pharmaceutiques. - UNITE D'EL HARRACH : production de médicaments injectables.
1982	Création de l'entreprise nationale de production pharmaceutique.
1985	Le nom de l'entreprise nationale de production pharmaceutique est modifié pour devenir SAIDAL.
1989	SAIDAL a été transformée en une Entreprise Publique Économique (EPE).
1993	Des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.
1996	Les fonds de participation ont été dissous, rendant SAIDAL entièrement propriété du holding chimie pharmacie. Par la suite, SAIDAL a établi sa propre unité de commercialisation et de distribution, appelée UCC « Unité de Commercialisation Centre ».
1998	SAIDAL a évolué et réorganisé pour devenir un groupe industriel avec trois filiales de production (Pharmal, Antibiotical et BIOTIC) et deux de services.
2024	La création du centre de bioéquivalence à la commune d'Hussein Dey, dans la wilaya d'Alger, qui représente le premier centre dédié à la réalisation des études de bioéquivalence en Algérie. La bioéquivalence vise à vérifier la similitude entre deux formulations de médicaments, garantissant ainsi que le médicament générique est aussi sûr et efficace que le médicament de référence.

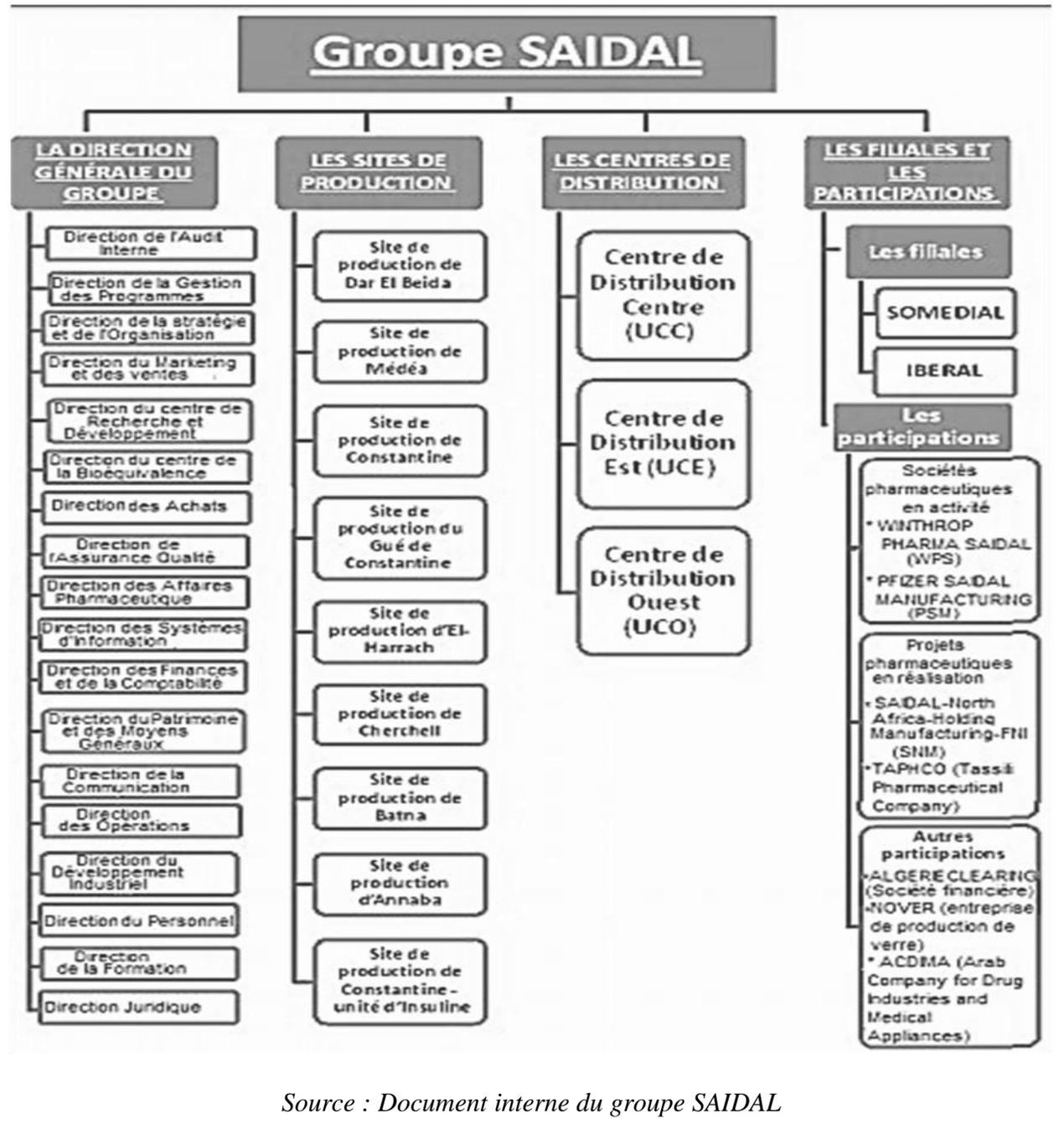
⁶⁵ Document interne.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Sous-section 3 : Éléments clés de l'entreprise

I. L'organigramme :

Figure 8 : L'organigramme du groupe SAIDAL



Source : Document interne du groupe SAIDAL

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

I.1. La direction générale du groupe SAIDAL⁶⁶ :

- **Direction de l'audit interne** : elle est chargée d'évaluer et de contrôler les processus internes de l'entreprise afin d'assurer leur efficacité, leur conformité et leur amélioration continue.
- **Direction de la gestion des programmes** : c'est une direction stratégique qui joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs du groupe. Elle est responsable de la planification, du pilotage et du suivi des programmes préétablis du groupe. Elle se base sur la gestion des projets.
- **Direction de la stratégie et de l'organisation** : elle est essentielle dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale du groupe. Son objectif principal est de veiller à la cohérence et à l'efficacité des initiatives du groupe pour atteindre ses objectifs de développement.
- **Direction du marketing et des ventes** : c'est une composante stratégique essentielle, exerçant un rôle central dans la commercialisation des produits pharmaceutiques du groupe, depuis la prospection jusqu'à la fidélisation client, en assurant la gestion de la communication et de la promotion.
- **Centre de recherche et développement** : c'est un centre clé du groupe SAIDAL, jouant un rôle essentiel dans l'innovation et le développement de nouveaux médicaments. Il possède des laboratoires bien équipés et une équipe de chercheurs compétents. Il travaille avec des universités, des centres de recherche et des institutions internationales pour réaliser ses projets de recherche.
- **Centre de la bioéquivalence** : Le groupe SAIDAL a récemment inauguré son centre de la bioéquivalence qui est le premier du genre en Afrique, ce centre joue un rôle crucial en menant des études pour comparer l'efficacité des médicaments génériques avec les médicaments de marque, fournissant des données pour l'enregistrement réglementaire, réduisant les coûts de santé grâce à la substitution, améliorant l'accès aux médicaments et soutenant la recherche de nouveaux médicaments génériques.

⁶⁶ *Document interne de SAIDAL.*

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

- **Direction des achats** : son objectif principal est de garantir un approvisionnement fiable, de qualité et au meilleur coût possible.
- **Direction de l'assurance qualité** : c'est une direction qui assure la sécurité et l'efficacité des médicaments produits par le groupe, en veillant au respect des normes les plus strictes à chaque étape de la chaîne de production.
- **Direction des affaires pharmaceutiques** : c'est un service essentiel au sein du groupe SAIDAL. Elle est responsable de la gestion de l'ensemble des aspects liés aux médicaments, de la recherche et du développement à la commercialisation en passant par la production et la qualité.
- **Direction des systèmes d'information** : un acteur majeur de la transformation digitale de l'entreprise. Elle est responsable de définir et mettre en œuvre la stratégie informatique du groupe SAIDAL, concevoir et administrer des solutions pour tous les métiers, garantir la sécurité des systèmes et soutenir les utilisateurs dans l'utilisation des outils informatiques.
- **Direction des finances et de la comptabilité.**
- **Direction du patrimoine et des moyens généraux** : elle est cruciale pour garantir le bon fonctionnement des infrastructures et des services nécessaires à l'activité du groupe.
- **Direction de la communication** : elle est responsable de la gestion de la communication interne et externe de l'entreprise. Elle s'occupe de la diffusion des informations stratégiques, de la gestion des relations avec les médias, et de la promotion de l'image et de la réputation de l'entreprise.
- **Direction des opérations** : elle est chargée de la coordination et de la gestion de toutes les opérations de production du groupe. Son objectif principal est d'assurer la fabrication de médicaments conformes aux normes de qualité, en quantité adéquate et dans les délais requis.
- **Direction du développement industriel** : elle joue un rôle central à la conception et à la réalisation de la stratégie de développement industriel du groupe. Son but premier est d'assurer la croissance durable de l'entreprise en investissant dans de nouveaux projets industriels et en modernisant les infrastructures existantes.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

- **Direction du personnel** : elle est chargée de la gestion de l'ensemble des employés de l'entreprise. Elle intervient dans le recrutement, la paie, les relations sociales, et veille au bien-être et à la santé des salariés.

- **Direction de la formation** : elle est responsable du développement et de la mise en œuvre des programmes de formation au sein de l'entreprise. Elle identifie les besoins en formation, conçoit des programmes adaptés, organise des sessions de formation et évalue leur efficacité. Son objectif est d'assurer le développement des compétences et des connaissances des employés afin de soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- **Direction juridique** : est un service essentiel qui garantit le respect des lois et des réglementations en vigueur dans toutes les activités du groupe.

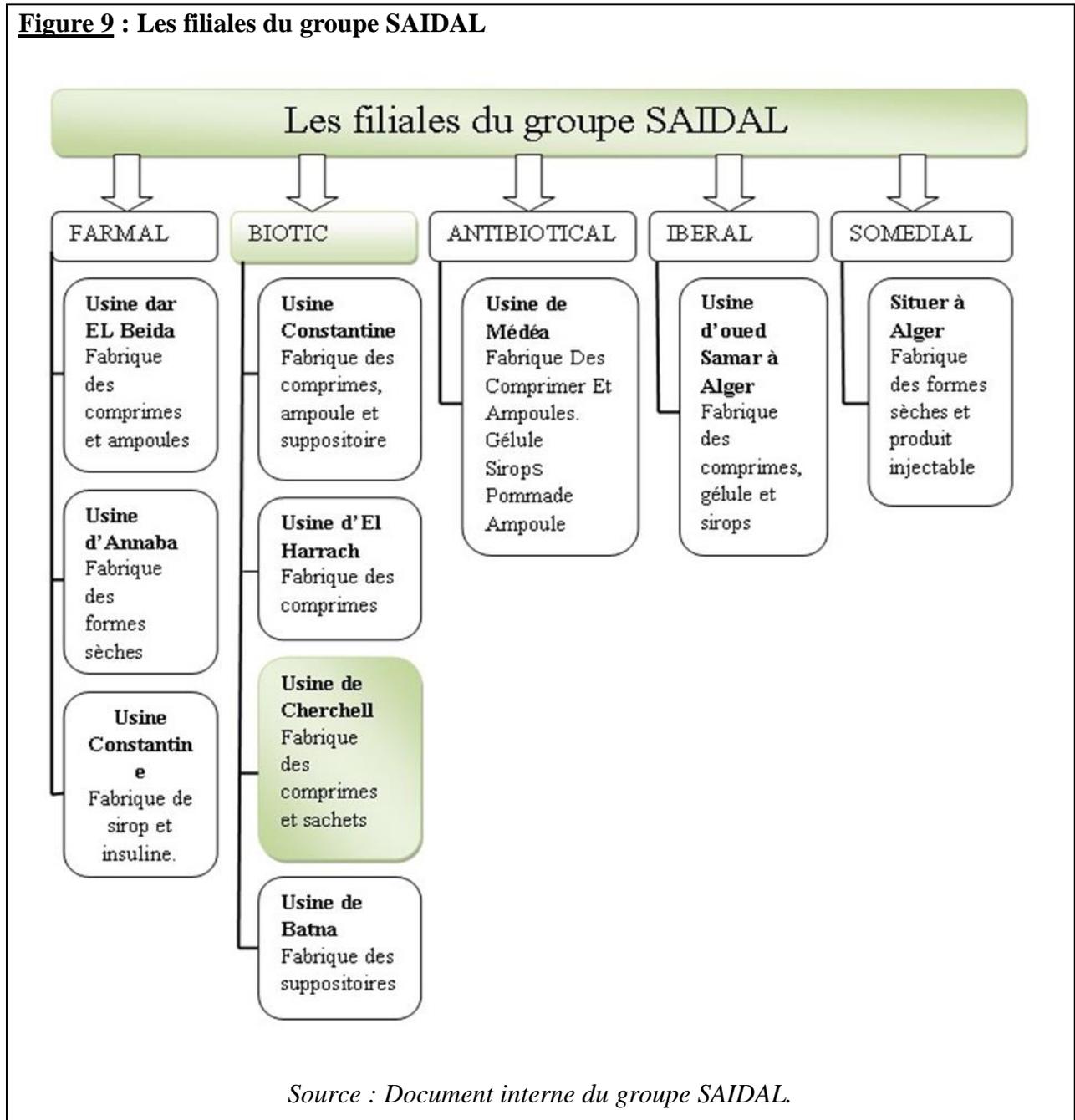
II. Les filiales :

SAIDAL possède plusieurs filiales à travers le pays, notamment BIOTIC, FARMAL, ANTIBIOTICAL, et d'autres encore. La figure ci-dessous illustre les différentes filiales, leurs localisations et les médicaments fabriqués par l'entreprise⁶⁷ :

⁶⁷ *Document représentative interne du groupe Sidal.*

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Figure 9 : Les filiales du groupe SAIDAL



III. Les participations :

III.1. WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS) :

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Fondée en 1999 en partenariat entre groupe SAIDAL par 30 % et SANOFI qui est multinationale pharmaceutique et de santé française par 70 %, WPS est dédiée à la fabrication, l'emballage et la commercialisation de produits pharmaceutiques en Algérie. Située à Oued Smar, elle emploie 103 agents et a réalisé une production de 24,6 millions d'unités pour un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de dinars en 2012.

III.2. PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) :

Établie en 1998 par le groupe SAIDAL et PFIZER Pharm-Algérie, PSM se consacre à la fabrication, l'emballage et la commercialisation de produits pharmaceutiques et chimiques. Basée à Oued Smar, elle emploie 63 agents et a généré un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de dinars en 2012 avec 10 milliards de production.

III.3. SAIDAL-North Africa-Holding Manufacturing-FNI (SNM) :

Créée en partenariat en 2012, le groupe SAIDAL a participé à hauteur de 49 %, la Société Koweïtienne North Africa Holding Company, une société d'investissement basée au Koweït, a également contribué à hauteur de 49 %, tandis que le Fonds National de l'Investissement a participé à hauteur de 2 %. Cette collaboration a conduit à la création de SNM, spécialisée dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de médicaments anticancéreux dans la région.

III.4. TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company) :

Née d'un partenariat en 1999 entre le groupe SAIDAL (44,51 %) et d'autres partenaires, dont ACDIMA (Arab Company for Drug Industries & Medical Appliances), SPIMACO (Saudi Pharmaceutical Industries & Medical Appliances Corporation) et JPM (JPMorgan Chase Qui est la grande multinationale financière américaine), TAPHCO est dédiée à la fabrication, la commercialisation et l'importation de produits pharmaceutiques tels que les injectables, les liquides et les collyres. Son unité de production à Rouïba a débuté en 2015.

III.5. Autres participations :

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

En plus des sociétés susmentionnées, le groupe SAIDAL détient des participations dans d'autres entreprises, notamment ALGERIE CLEARING (Société financière) de 6,67 %, NOVER (entreprise de production de verre) de 4,46 % et ACDIMA (Arab Company for Drug Industries and Medical Appliances) de 0,38 %.

IV. Sites de production⁶⁸ :

Le groupe SAIDAL compte neuf usines de production réparties dans sept wilayas (Batna, Constantine, Dar El Beida Alger, Médéa, Cherchell, Tipaza, Annaba)⁶⁹. Voici une description de quelques-uns de ces sites :

IV.1. Site de production de Médéa :

Le site de production de Médéa est spécialisé dans la fabrication d'antibiotiques pénicilliques et non pénicilliques. Le complexe antibiotique de Médéa comprend plusieurs installations, notamment des services généraux nécessaires au bon fonctionnement des installations, un bâtiment de production de matières premières en vrac par synthèse chimique à partir des produits de la fermentation, deux bâtiments de production de Spécialités Pharmaceutiques (un pour les produits pénicilliques et un autre pour les non pénicilliques), une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie) et un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation. Le complexe produit une variété de formes galéniques, notamment des injectables, des gélules, des pommades, des sirops et des comprimés, avec une capacité de production importante.

IV.2. Site de production de Dar El Beida :

L'unité de production de Dar El Beida a été créée en 1958 et appartenait initialement au laboratoire français LABAZ (51%) avant sa nationalisation en 1970 (100% par l'ex PCA). Elle a été progressivement agrandie et modernisée, devenant une unité de production de médicaments et de produits cosmétiques seulement mais variés. Cette usine dispose d'une capacité de production très importante et équipée (presque 43 millions unités de vente par an). Aussi l'usine est dotée

⁶⁸ Document interne et le site officiel du groupe Saidal.

⁶⁹ Op.cit. (63), [Consulté le 13 avr. 24 à 17 :24].

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse Physico-chimique et microbiologique ainsi que d'une grande surface de stockage (6.600 m² qui peut stocker jusqu'à 4.600 palettes).

IV.3. Site de production de Batna :

Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est, avec une capacité de production de 3 millions d'unités de vente par an.

IV.4. Site de production de Constantine :

Cette usine qui est située dans la zone industrielle de Constantine, est spécialisée dans la fabrication de formes liquides, elle est composée de deux parties : une partie dédiée aux formes galéniques et aux suppositoires, et une autre partie équipée d'une technologie moderne pour la production de solutés massifs, de poches et de flacons (différents types de produits pharmaceutiques liquides).

IV.5. Site de production de Constantine - unité d'insuline :

Cette unité est spécialisée dans la production d'insuline humaine à trois types d'action : rapide (Rapid), lente (Basal) et intermédiaire (Combe 25).

IV.6. Site de production d'Annaba :

Cette usine est spécialisée dans la fabrication de formes sèches telles que les comprimés et les gélules.

IV.7. Site de production de Cherrhell :

L'usine de Cherrhell est le seul producteur algérien de concentrés d'hémodialyse (est un traitement médical utilisé pour purifier le sang chez les personnes dont les reins ne fonctionnent pas correctement). Elle dispose d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé du contrôle physico-technique, microbiologique et pharmaco-toxicologique. Elle se compose d'un atelier de production avec une capacité de production de plus de 200.700 unités de ventes.

IV.8. Site de production d'El-Harrach :

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

L'usine d'El-Harrach est équipée de quatre ateliers (solutions, sirops, comprimés et pommades) avec une capacité de production de 20 millions d'unités de vente.

V. Centres de distribution :

Les Centres de Distribution jouent un rôle essentiel dans la stratégie logistique du groupe SAIDAL, offrant une infrastructure solide et une expertise spécialisée pour garantir une distribution efficace des produits à travers tout le territoire national, en mettant en avant leur infrastructure solide, leur expertise spécialisée et leur équipe jeune et dynamique.

V.1. Centre de Distribution Central :

Établi en 1996 comme le premier de son genre dans le groupe, ce centre avait pour objectif de commercialiser et de distribuer l'ensemble des produits du groupe à partir d'un seul point de vente. Les résultats positifs obtenus ont conduit à la création de deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

V.2. Centre de Distribution Est :

Fondé en 1999 à Batna, ce centre est chargé de la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

V.3. Centre de Distribution Ouest :

Créé un an avant le centre de l'Est (2000) à Oran dans le but d'optimiser la distribution des produits dans la région de l'Ouest.

VI. Les activités et les produits :

VI.1. Les activités :

Le groupe SAIDAL se distingue par son expertise dans la fabrication de produits pharmaceutiques, où la qualité et la conformité sont primordiales à chaque étape, allant de la recherche et développement à la distribution. En tant que leader dans le secteur, il se consacre à fournir des médicaments de haute qualité ainsi que des substances chimiques essentielles sous diverses formes, allant des matières premières aux produits finis.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

En parallèle de ses activités de fabrication, le groupe s'engage activement dans des initiatives de recherche appliquée visant à développer de nouveaux produits génériques, contribuant ainsi à l'accessibilité des soins de santé pour tous. Sa présence dans le domaine du marketing, de la promotion médicale et des partenariats souligne son engagement envers la sensibilisation et la diffusion d'informations médicales essentielles.

En complément de son cœur d'activité, le groupe SAIDAL propose une gamme de services auxiliaires essentiels, notamment la production d'emballages pharmaceutiques de qualité, des services de transit et de transport de marchandises sûrs et efficaces, ainsi que des prestations de services spécialisées telles que le façonnage et l'analyse. En veillant à la maintenance continue de ses équipements de production, le Groupe garantit des normes élevées de fiabilité et de performance tout au long de son processus de fabrication.

VI.2. Les produits :

Les produits du groupe SAIDAL couvrent une grande variété de types, comprenant notamment⁷⁰:

1. Médicaments finis :

- Comprimés : Forme solide contenant un ou plusieurs principes actifs, souvent utilisée pour une administration par voie orale.
- Solutions injectables : Solutions stériles destinées à être administrées par injection dans le corps, utilisées pour une action rapide ou une absorption systémique.
- Pommades et crèmes : Préparations topiques destinées à être appliquées sur la peau pour un effet localisé.
- Sirops : Solutions liquides concentrées ou diluées, souvent utilisées pour les enfants ou les patients ayant des difficultés à avaler des comprimés ou des gélules.
- Pâte : dentifrice.

⁷⁰ *Interview orale avec la contrôleur de gestion.*

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

- Gélules : Capsules en gélatine contenant des médicaments sous forme de poudre, de granulés ou de liquide, également destinées à une administration par voie orale.
- Suppositoires : sont des formes pharmaceutiques solides destinées à l'administration rectale.
- Pommade ophtalmique : Des préparations pharmaceutiques utilisées pour traiter les affections oculaires. Elles se présentent sous forme de gel ou de pommade et sont appliquées directement sur la surface de l'œil ou à l'intérieur de la paupière.
- Gouttes buvables : Des solutions médicamenteuses liquides utilisées pour administrer des médicaments à des patients qui ont des difficultés à avaler des comprimés ou des capsules.
- Ampoules buvables : Appelés unidoses ou ampoules à dose unique, sont de petits récipients en verre ou en plastique préremplis d'une dose mesurée de liquide. Elles sont souvent utilisées pour administrer des médicaments.
- Suspensions : Mélanges liquides de particules de médicament dispersées dans un liquide, nécessitant une agitation avant administration.

2. Substances pharmaceutiques actives (API) : Matières premières utilisées dans la fabrication de médicaments, comprenant des principes actifs tels que :

Antibiotique : Médicaments utilisés pour traiter les infections bactériennes.

Antalgique : Médicaments utilisés pour soulager la douleur.

Antidiabétiques : Médicaments utilisés pour traiter le diabète.

3. Produits semi-finis : Produits intermédiaires utilisés dans le processus de fabrication des médicaments, pouvant inclure des formulations en cours de développement ou en attente d'étapes de fabrication supplémentaires pour devenir des médicaments finis.

4. Emballages pharmaceutiques : Matériaux d'emballage utilisés pour conditionner les produits pharmaceutiques finis, garantissant leur protection, leur stabilité et leur sécurité lors du stockage et de la distribution. Ex : Flacons, boîtes, blisters, sachets, etc.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

5. Produits spécialisés : Produits développés pour répondre à des besoins spécifiques du marché ou pour traiter des conditions médicales particulières, tels que :

Produits pédiatriques : Médicaments spécialement formulés pour les enfants.

VII. Les missions du groupe SAIDAL :

La mission fondamentale du Groupe SAIDAL, en tant que principal fabricant de médicaments génériques en Algérie, se concentre sur plusieurs objectifs clés⁷¹ :

1. Garantir l'accès équitable aux traitements médicaux en adoptant des politiques de tarification favorables à tous les segments de la société. En tant qu'entreprise publique, SAIDAL s'engage également à soutenir les initiatives de santé publique en investissant dans l'industrie pharmaceutique pour répondre aux besoins de la population.
2. Préserver la santé publique en offrant une gamme diversifiée de services aux patients et en fournissant des produits pharmaceutiques de qualité supérieure. Par le biais d'une recherche continue axée sur les besoins à long terme de la population, SAIDAL s'efforce d'améliorer la qualité des soins de santé et de promouvoir le bien-être général.
3. Assumer un rôle de leadership dans la production de médicaments essentiels, contribuant ainsi activement à la santé et au bien-être des citoyens algériens. En tant que chef de file du secteur, SAIDAL s'engage à maintenir des normes élevées en matière de production pharmaceutique et à continuer d'être un acteur majeur dans le paysage médical national.
4. Promouvoir l'innovation et la recherche dans le domaine pharmaceutique en investissant dans le développement de nouveaux médicaments et en adoptant des technologies de pointe pour améliorer les processus de production.

⁷¹ *Interview orale et document interne.*

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Section 2 : Influence du contrôle de gestion sur la performance du groupe SAIDAL

Le contrôle de gestion est un processus stratégique visant à superviser et à guider les activités d'une organisation. Il implique la prévision des événements futurs, l'établissement d'objectifs clairs, la mise en place de moyens appropriés pour les atteindre, et l'évaluation régulière des performances par rapport à ces objectifs.

Pour améliorer la performance financière du groupe SAIDAL, le contrôle de gestion propose divers outils, parmi lesquels le tableau de bord occupe une place centrale. Ce tableau offre une vision synthétique des principaux indicateurs de performance, permettant ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées. Un tableau de bord bien conçu offre une compréhension approfondie de la situation actuelle de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décision.

Le contrôle budgétaire, est l'un des aspects essentiels du contrôle de gestion. Il consiste à comparer les performances réelles de l'entreprise avec les objectifs budgétaires préalablement établis. En identifiant les écarts entre les résultats réels et attendus, le contrôle budgétaire permet à l'entreprise de prendre des mesures correctives pour ajuster ses activités et atteindre ses objectifs financiers.

Le contrôle de gestion, à travers des outils tels que le tableau de bord et le contrôle budgétaire, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance financière en fournissant des informations pertinentes et en aidant à la prise de décision stratégique.

Dans cette section, nous allons tenter d'établir un tableau de bord financier regroupant les différents indicateurs de performance dans l'industrie. Par la suite, nous procéderons à l'analyse des écarts pour le groupe SAIDAL.

Sous-section 1 : Mise en place d'un tableau de bord financier de groupe SAIDAL

Le tableau de bord est un outil central de contrôle de gestion, fournissant une vue d'ensemble des principaux indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre les performances de l'entreprise. D'après les états financiers (bilan et TCR) des années 2018, 2019 et 2020 que nous avons obtenues, nous essayons de créer un tableau de bord financier qui comprend un ensemble d'indicateurs importants pour le groupe SAIDAL.

Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Tableau 3 : Tableau de bord financier

UM : DA

Désignation	Indicateurs / Ratios	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Ecart 2019,2018	Taux d'évolution 2019,2018	Ecart 2020,2019	Taux d'évolution 2020,2019
Chiffre d'affaires	CA	9 627 669 617,30	8 680 696 449,38	9 124 250 542,43	- 946 973 167,92	- 9,84 %	443 554 093,05	5,11 %
TCR	V.A. E	4 678 210 650,71	4 481 505 634,79	4 625 504 105,11	- 196 705 015,92	- 4,20 %	143 998 470,32	3,21 %
	E.B. E	1 332 055 214,09	977 615 545,16	968 975 181,78	- 354 409 668,93	- 26,61 %	- 8 640 363,38	- 0,88 %
	Rt. Opérationnel	1 365 880 330,28	1 009 857 592,56	296 636 233,64	- 356 022 737,72	- 26,07 %	- 713 221 358,92	- 70,63 %
	Résultat financier	32 368 528,68	- 120 838 262,35	26 569 958,37	- 153 206 791,03	- 473,32 %	147 408 220,72	- 121,99 %
	R.O.A. I	1 398 248 858,96	889 019 330,21	323 206 192,01	- 509 229 528,75	- 36,42 %	- 565 813 138,2	- 63,64 %
	Rt.Net d'AO	1 292 124 259,29	806 029 107,58	253 900 683,99	- 486 095 151,71	- 37,62 %	- 552 128 423,59	- 68,50 %
Indicateurs d'équilibre financier	FR	10 874 977 905,37	10 764 063 680,62	11 556 806 765,92	- 110 914 224,75	- 1,01 %	792 743 085,3	7,36 %
	BFR	7 857 340 359,2	8 941 556 780	9 255 145 726,57	1 084 216 420,8	13,79 %	313 588 946,57	3,50 %
	TN	2 999 077 556,48	1 394 077 254,95	2 283 101 050,16	- 1 605 000 301,53	- 53,51 %	889 023 795,21	63,77 %

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	0,60	0,61	0,62	0,01	1,66 %	0,01	1,63 %
	Ratio de financement propre	0,50	0,51	0,52	0,01	2 %	0,01	1,96 %
Ratios de liquidités	Liquidité générale	2,81	2,84	2,97	0,03	1,06 %	0,13	4,57 %
	Liquidité réduite	0,88	0,75	0,87	- 0,13	- 14,77 %	0,12	16 %
	Liquidité immédiate	1,76	1,61	1,82	- 0,15	- 8,5 %	0,21	13,04 %
Ratios de solvabilité	Solvabilité générale	0,50	0,51	0,52	0,01	2 %	0,01	1,96 %
	Autonomie financière	1,01	1,07	1,10	0,06	5,94 %	0,03	2,8 %
	Capacité de remboursement	4,32	4,02	3,38	- 0,3	- 6,94 %	- 0,64	- 15,92 %
Ratios de rentabilité	ROA	2,19 %	1,37 %	0,4 %	- 0,0082	- 37,44 %	- 0,0097	- 70,80 %
	ROE	6,81 %	4,23 %	1,29 %	- 0,0258	- 37,88 %	- 0,0294	- 69,50 %
	ROCE	4,42 %	2,85 %	1,02 %	- 0,0157	- 35,52 %	- 0,0183	- 64,21 %
Ratio de profitabilité	Marge bénéficiaire net	13,42 %	9,28 %	2,78 %	- 0,0414	- 30,84 %	- 0,065	- 70,04 %

Remarque : 1) - Taux d'évolution (N ; (N-1)) = [(Réalisation N – Réalisation (N-1)) / Réalisation (N-1)] X 100

2) - Ecart (N ; (N-1)) = Réalisation N – Réalisation (N-1)

Source : Elaboration propre d'après les états financiers de l'entreprise

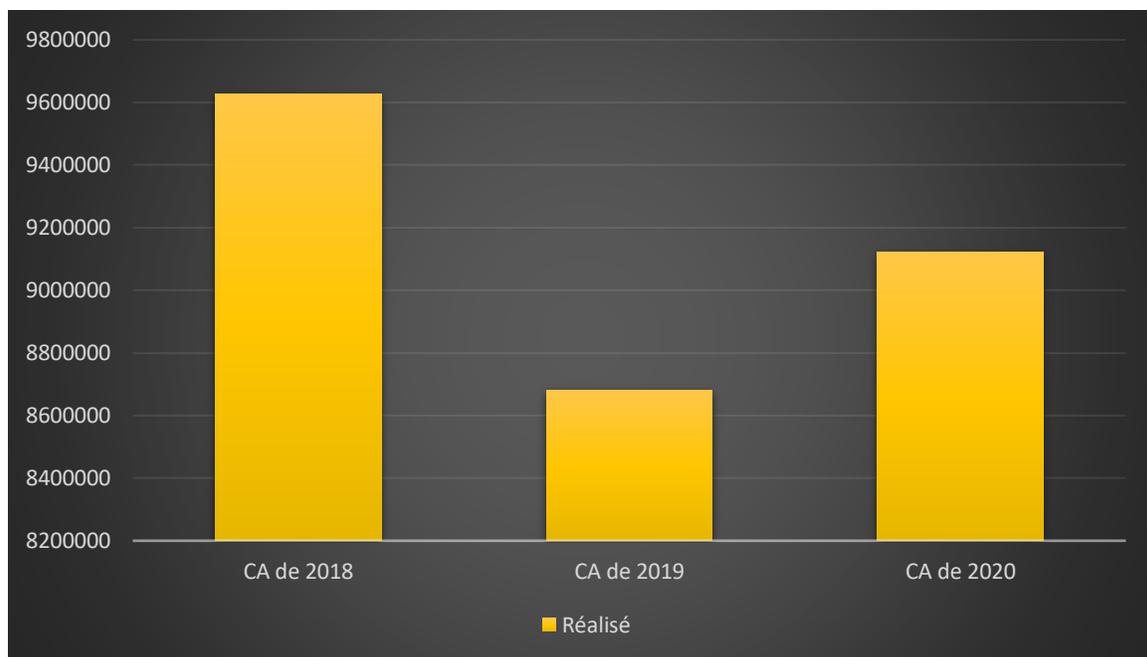
Chapitre deuxième : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie SAIDAL

Commentaire :

Ce tableau de bord présente une image générale de l'entreprise SAIDAL car il contient des indicateurs et indices importants dans le processus de réalisation des objectifs comme CA réalisé, indicateur d'équilibre, les soldes intermédiaires, etc. D'après ce tableau nous constatons :

Le chiffre d'affaires de SAIDAL réalisé dans les années 2018, 2019, 2020 est comme suit :

Schéma 1 : L'évolution du CA de SAIDAL



Source : Document interne de l'entreprise

- Il y a eu une baisse du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019, avec une diminution de 9,84 %. Cette baisse pourrait indiquer des problèmes dans les ventes ou une diminution de la demande des clients. En revanche, en 2020, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,11 % en valeur par rapport à 2019, qui veut dire il y a une augmentation de la demande des clients pour les produits fabriqués par SAIDAL, cela peut signifier que la satisfaction client a augmenté.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

- Les soldes intermédiaires ont enregistré des baisses au cours des années 2019 et 2020 en raison de la hausse des consommations au sein de l'entreprise, ce qui a affecté la valeur ajoutée d'exploitation (VAE), ainsi que de l'augmentation des charges qui ont impacté la valeur de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Cette conjonction de facteurs a exercé une pression sur la rentabilité globale de l'entreprise. Particulièrement en 2020, la VAE a connu une augmentation par rapport à 2019 en raison de la période exceptionnelle de la pandémie de COVID-19. Cependant, cette augmentation peut être expliquée par plusieurs facteurs : la modification de la stratégie commerciale ; l'identification de nouvelles opportunités sur le marché, l'exploration des nouveaux points de distribution ; etc.
- Malgré la baisse observée en 2019 dans les indicateurs de l'équilibre (FR, BFR, TN) par rapport à 2018, il est important de noter que ces indicateurs sont restés positifs. Cela suggère que SAIDAL maintient une structure financière solide, capable de faire face aux fluctuations économiques. Cependant, il est important de mentionner que même si les indicateurs restent positifs, une analyse approfondie des performances financières de l'entreprise est nécessaire pour comprendre les tendances à long terme et identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées pour renforcer sa position financière.
- Les ratios de solvabilité et de liquidité confirment la solvabilité de SAIDAL. De plus, l'entreprise dispose d'une quantité suffisante de liquidités pour répondre à ses engagements à court terme, renforçant ainsi sa stabilité financière et sa capacité à respecter ses obligations à long terme en excluant certains actifs moins liquides. Cela indique une situation financière équilibrée où l'entreprise peut maintenir ses opérations et sa croissance sans accumuler de dettes supplémentaires ou diminuer la propriété de ses actionnaires.
- La baisse du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019 de 9,84 % en valeur peut signaler un obstacle sur la marge bénéficiaire de l'entreprise qui va indiquer des difficultés à maintenir une rentabilité stable. Contrairement à l'année 2020, la marge bénéficiaire a augmenté grâce à l'augmentation de CA en 2020.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

En résumé, SAIDAL utilise le tableau de bord financier comme un outil essentiel pour surveiller, analyser, et suivre la progression vers les objectifs fixés basés sur des données concrètes et visibles qui fournissent la réussite et la croissance à long terme au groupe.

Sous-section 2 : Le contrôle budgétaire dans le groupe SAIDAL

Le contrôle budgétaire, en tant que processus de gestion, permet aux entreprises de planifier, de suivre et de contrôler leurs activités financières afin d'atteindre leurs objectifs. C'est un outil essentiel pour une gestion efficace, car il aide les entreprises à allouer leurs ressources de manière plus efficace en établissant des budgets pour différentes activités ou départements. Le contrôle budgétaire permet aussi d'apprécier la performance commerciale, qui est un objectif principal de l'entreprise, par l'analyse d'écart des ventes qui affecte l'évolution du CA et qui permet d'identifier les écarts et prendre des mesures correctives si nécessaire.

I. Répartition des ventes par la forme galénique durant les années (2018, 2019, 2020) :

Tableau 4 : Répartition des ventes par forme galénique.

Désignation	Réalisation 2018		Réalisation 2019		Réalisation 2020	
	Quantité	Montant	Quantité	Montant	Quantité	Montant
Comprimé	34 748	4 240 404	28 428	3 220 414	33 138	3 904 690
Injectables	12 515	1 279 067	13 447	1 284 319	11 185	1 335 843
Pommade & Crème dermique	12 151	941 073	17 142	1 344 807	14 655	1 200 785
Sirop	7 641	790 431	7 480	745 821	6 508	645 536
Pâte : dentifrice	4 191	232 845	5 979	341 545	5 715	471 010
Soluté massif	8 556	596 108	6 859	469 978	6 197	421 186
Gélule	4 335	625 962	3 253	415 247	2 996	383 312
Suppositoire	8 202	405 272	8 068	359 300	6 884	328 976
Pommade ophtalmique	4 174	266 789	3 417	202 859	3 612	211 197
Solution et soluté buvables	2 083	156 898	2 250	186 182	2 191	152 901
Gouttes buvables	853	93 728	634	67 601	963	105 482

Quantités : Milliers d'UV Montant : Milliers de DA

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Ampoule buvable	433	95 401	542	115 681	484	104 266
Poudre pour suspension buvable	2 471	235 401	1 430	116 907	757	67 680
Solutions antiseptique	665	22 866	/	/	673	66 723
Solutions dermiques			576	19 053	419	13 890
Gel dermique	1 174	67 736	1 091	63 903	841	54 179
Suspensions buvables	657	65 139	307	31 601	112	10 747
Poudre pour solution buvable (pdr orale)	17	17 890	21	21 347	9	9 244
Total	104 867	10 133 010	100 925	9 006 565	97 341	9 487 648
Ristournes	/	506 865	/	325 869	/	363 398
Total ventes	104 867	9 626 145	100 925	8 678 269	97 341	9 121 438
CA prévu	112 103	10 840 170	120 148	11 625 046	102 613	10 503 496

Source : Document interne de l'entreprise

Selon le tableau, la contribution des ventes selon la forme galénique dans la réalisation de chiffre d'affaires durant les années 2018, 2019, 2020 est comme suit :

Tableau 5 : La contribution des ventes dans le CA réalisé

Désignation	Taux de contribution 2018	Taux de contribution 2019	Taux de contribution 2020
Comprimé	41,85 %	35,76 %	41,16 %
Injectables	12,62 %	14,26 %	14,08 %
Pommade & Crème dermique	9,29 %	14,93 %	12,66 %
Sirop	7,80 %	8,28 %	6,80 %
Pâte : dentifrice	2,30 %	3,79 %	4,96 %
Soluté massif	5,88 %	5,22 %	4,44 %
Gélule	6,18 %	4,61 %	4,04 %

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Suppositoire	4 %	3,99 %	3,47 %
Pommade ophtalmique	2,63 %	2,25 %	2,23 %
Solution et soluté buvables	1,55 %	2,07 %	1,61 %
Gouttes buvables	0,92 %	0,75 %	1,11 %
Ampoule buvable	0,94 %	1,28 %	1,10 %
Poudre pour suspension buvable	2,32 %	1,30 %	0,71 %
Solutions antiseptique	0,23 %	0 %	0,70 %
Solutions dermiques		0,21 %	0,15 %
Gel dermique	0,67 %	0,71 %	0,57 %
Suspensions buvables	0,64 %	0,35 %	0,11 %
Poudre pour solution buvable (pdr orale)	0,18 %	0,24 %	0,10 %
Total de contribution	100 %	100 %	100%

Remarque : - **Le taux de contribution (N)** = Montant de vente par forme galénique de l'année (N) / Chiffre d'affaires avant ristourne de l'année (N).

Source : *Elaboration propre d'après les données précédentes*

Le tableau n°4 montre les ventes par la forme galénique pour les années 2018, 2019 et 2020.

- Les ventes de la plupart des produits ont baissé de 2018 à 2019. Cela pourrait être dû à la pandémie de la COVID-19 et un certain nombre de facteurs, tels qu'une baisse de la demande, une concurrence accrue ou des changements de prix.

- Les ventes de certains produits ont augmenté de 2019 à 2020. Cela pourrait être dû à la situation sanitaire dans le pays qui s'est améliorée, des efforts de marketing accrus ou une hausse dans les demandes clients.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

D'après le tableau n°5 : - Les comprimés ont représenté la part la plus importante des ventes pendant les 3 années avec une variation des proportions.

- Les formes galénique qui contribuent le plus dans la réalisation du CA sont : comprimés, injectables, sirops, pommades et crèmes dermiques par des proportions élevées (plus de 60 %) ; gélules, solutés massifs et pâte à dentifrice par des proportions variables et changeantes.

- Nous observons des écarts négatifs entre le chiffre d'affaires réalisé et prévu au cours des trois dernières années, avec des taux de réalisation (réalisé / prévu) de 88,81 % en 2018, 74,67 % en 2019 et 86,87 % en 2020. Ces écarts par rapport aux objectifs sont principalement attribuables à la pandémie de COVID-19, qui a impacté le marché pharmaceutique et entraîné une baisse de la demande des clients, ce qui a conduit à une non-réalisation des ventes prévues.

Tableau 6 : Répartition des ventes par famille de clients

Quantités : Milliers d'UV Montant : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2019		Réalisation 2020		Taux de contribution	
	Q	V	Q	V	2019	2020
Grossistes	92 145	8 105 133	89 185	8 509 269	89,99 %	89,69 %
P.C.H	7 000	753 752	6 191	813 677	8,37 %	8,58 %
M. D. N	924	63 617	1 406	97 450	0,71 %	1,03 %
CMS	458	58 397	381	49 661	0,65 %	0,52 %
Autres	-	-	122	11 195	0 %	0,12 %
MGSN	36	3 871	30	3 402	0,04 %	0,04 %
Officines	6	770	21	2 357	0,01 %	0,02 %
EPH	-	-	2	292	0 %	0 %
EPSP	6	467	2	345	0,01 %	0 %
Grossistes publics	314	17 875	-	-	0,20 %	0 %
Etrangers	37	2 682	-	-	0,03 %	0 %
Associations	-	-	-	-	0 %	0 %
Total	100 925	9 006 565				

Source : Document interne

Les ventes aux clients avec lesquels SAIDAL travaille connaissent une variation notable sur deux ans, avec une baisse de la demande pour les quantités vendues. Cela montre que la demande des clients n'est pas fixe et varie selon les clients eux-mêmes, expliquant ainsi l'écart entre les

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

prévisions et les réalisations surtout pendant cette période où la situation sanitaire se compliquait.

En plus, SAIDAL a également fait face à des problèmes pendant cette période.

II. Répartition de la production par la forme galénique durant les années (2018, 2019, 2020) :

Tableau 7 : Répartition de la production par forme galénique

Quantités : Milliers d'UV

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Réalisation 2020
	Quantité	Quantité	Quantité
Comprimé	37 492	32 251	29 182
Injectables	26 794	26 152	29 813
Pommade & Crème dermique	12 412	17 634	15 797
Sirop	8 184	9 198	7 351
Pâte : dentifrice	4 157	7 039	5 450
Soluté massif	8 468	6 589	6 089
Gélule	4 772	3 725	3 422
Suppositoire	8 983	7 456	5 417
Pommade ophtalmique	4 682	4 023	2 750
Solution et soluté buvables	2 278	2 231	2 684
Gouttes buvables	795	876	694
Ampoule buvable	428	554	499
Suspension buvable	702	355	59
Poudre pour suspension buvable	2 543	2 012	956
Solutions dermiques	682	572	450
Gel dermique	1 013	1 163	771
Gel hydro alcoolique	/		830
Poudre pour solution buvable	19	61	12
Total	124 404	121 893	112 227

Source : Elaboration propre d'après la production mensuelle du groupe

- La quantité totale de produits pharmaceutiques fabriqués a diminué chaque année, passant de 124 404 en 2018 à 112 227 en 2020. Cela représente une baisse de 12 177 unités étant donné la

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

période de la pandémie COVID-19, la demande pour certaines formes galéniques a diminué en raison de divers facteurs tels que les restrictions de déplacement, les changements dans les habitudes de consommation et les préoccupations concernant la santé.

- Les produits injectables et les comprimés étaient les deux types de produits pharmaceutiques les plus courants fabriqués chaque année.
- Le nombre de comprimés fabriqués a diminué de 8 310 unités entre 2018 et 2020.
- Le nombre de produits injectables fabriqués a légèrement augmenté, passant de 26 794 en 2018 à 29 813 en 2020.

III. Stock de produit finis : d'après le tableau n°4 et n°5 (ventes et production), le stock des produits finis est comme suit : $(\sum \text{ de la production l'année N} + \text{stock initial des produits finis de N-1}) - (\sum \text{ des ventes de l'année N})$.

Si nous appliquons cette règle dans l'année 2019 :

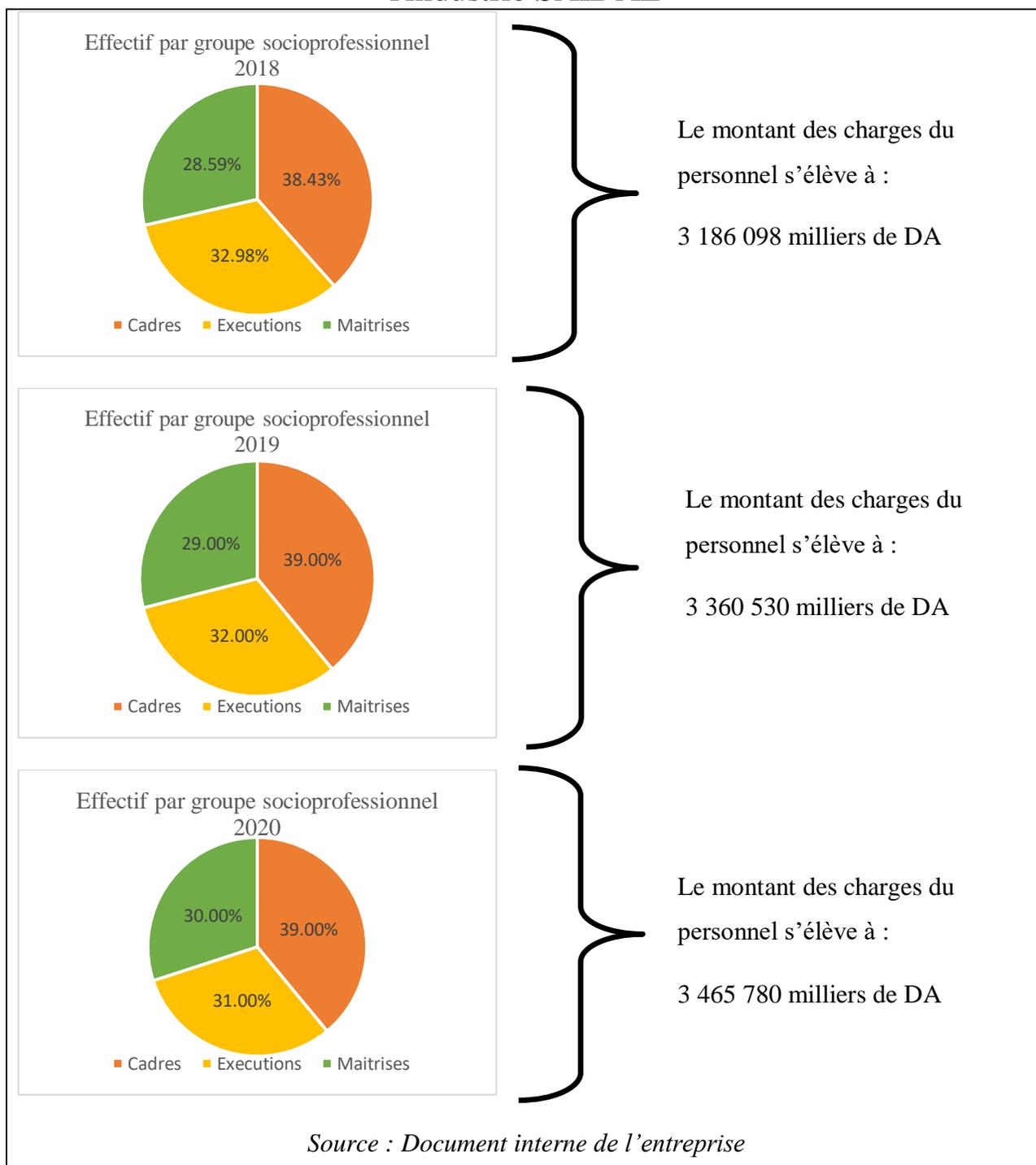
- Le stock des produits finis était de 4 582 milliers d'UV, donc
- Le stock des produits finis 2019 = $(\sum \text{ de la production l'année 2019} + \text{stock initial des produits finis de 2018}) - (\sum \text{ des ventes de l'année 2019})$
$$= (121\ 893 + 4\ 582) - (100\ 925)$$
$$= 25\ 550 \text{ milliers d'UV (représentant 3 mois de CA).}$$

- Les tableaux des ventes (mensuelle ou bien annuelle), en tenant compte des stocks de produits finis en fin d'année N, constituent la base pour établir les prévisions de quantités pour l'année prochaine (N+1).

IV. Ressources humaines :

Schéma 2 : Répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL



D'après le schéma n°2 et le tableau de bord financier, nous pouvons calculer les ratios suivants :

Tableau 8 : Tableau des ratios de charge personnel

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Ratios	2018	2019	2020
C. Personnel / CA	33,09 %	38,71 %	37,98 %
C. Personnel / V.A. E	68,10 %	74,98 %	74,27 %

Source : *Elaboration propres d'après les états financiers du groupe*

- De 2018 à 2020, SAIDAL a maintenu une distribution d'effectif stable, avec une prédominance des cadres chaque année. Bien que les cadres et les maîtrises aient légèrement augmenté, les exécutants ont connu une légère diminution. Cette stabilité suggère une cohérence dans les stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines de l'entreprise.
- L'augmentation des deux ratios entre 2018 et 2019 indique une croissance proportionnelle des coûts liés au personnel par rapport aux revenus et à la valeur ajoutée de l'entreprise. La baisse observée en 2020 par rapport à 2019 pourrait indiquer une certaine maîtrise des coûts ou une réduction de l'effectif par les congés exceptionnels dans cette année surtout avec la pandémie.

Le contrôle budgétaire permet de surveiller et de gérer les dépenses, d'optimiser l'allocation des ressources, de prévenir les dépassements de budget, d'évaluer la performance financière par rapport aux objectifs fixés et de favoriser la prise de décision stratégique.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Section 3 : L'exploration de l'impact de la créativité au sein du groupe SAIDAL

La créativité joue un rôle essentiel dans la croissance et la pérennité des organisations modernes. Dans ce contexte, le groupe SAIDAL, comme un acteur majeur dans le secteur pharmaceutique, n'échappe pas à cette dynamique. L'exploration de l'impact de la créativité au sein du groupe SAIDAL présente donc une importance capitale pour comprendre comment cette entreprise intègre et stimule la créativité dans ses processus, ses produits et sa culture organisationnelle. Cette analyse nous permettra d'appréhender comment la créativité contribue à la compétitivité de SAIDAL.

En outre, SAIDAL encourage la collaboration et la communication ouverte entre les employés de différents départements et niveaux hiérarchiques. Des espaces de travail collaboratifs sont mis à disposition pour favoriser le brainstorming et l'échange d'idées. La formation et le développement des compétences créatives sont également au cœur des projets de SAIDAL, permettant aux employés d'acquérir les outils et les techniques nécessaires pour exceller dans ce domaine.

L'impact de la créativité sur le groupe SAIDAL est déjà visible. Les employés sont plus portés à proposer des idées nouvelles et originales, à collaborer entre eux et à prendre des risques calculés. Cela a conduit à une amélioration de la résolution de problèmes, à l'identification de nouvelles opportunités et à une prise de décision plus efficace.

L'exploration de la créativité au sein de SAIDAL est un processus continu qui nécessite un engagement constant de la part de la direction et des employés. En poursuivant ses efforts dans ce domaine, SAIDAL est en bonne position pour consolider sa position de leader dans le secteur pharmaceutique algérien et pour se démarquer sur la scène internationale.

Dans cette section nous allons essayer de dégager les différentes apparences de la créativité dans le groupe SAIDAL constatées lors de notre stage, et les données que nous avons obtenu auprès de l'entreprise.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Sous-section 1 : Les manifestations de la créativité au sein du groupe SAIDAL

Parmi les facteurs qui ont permis au groupe SAIDAL de maintenir son leadership dans l'industrie pharmaceutique en Algérie pendant plusieurs années, figure son engagement à mettre en place un système organisationnel structuré favorisant la créativité au travail, que ce soit en facilitant les processus pour les employés ou en encourageant la diversité des opinions, Dans ce contexte, les manifestations de la créativité au sein de l'entreprise sont notamment illustrées par :

I. La formation :

Dans le cadre de son allocation budgétaire pour les activités, SAIDAL accorde une importance particulière au soutien des formations puisque la formation peut favoriser le développement de compétences créatives des individus en leur fournissant les connaissances, les outils et les techniques nécessaires pour penser de manière innovante, résoudre les problèmes de manière originale et générer de nouvelles idées. Dans ce cadre et afin d'illustrer l'engagement de SAIDAL envers la créativité, les dépenses engagées pour les formations dans les années 2018, 2019, 2020 (les données disponibles) sont comme suit :

- En 2018, le montant de la formation est 26 579 milliers de DA. Les formations de cette année, dispensées par le Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue, ont abordé les thèmes suivants :

- Techniques pharmaceutiques ;
- Processus de production et gestion des utilités ;
- Management, gestion et administration ;
- Finance et comptabilité ;
- Système d'information ;
- Sécurité industrielle et environnement.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Nous remarquons que le montant de formation a été alloué à des domaines cruciaux pour l'entreprise tels que le management et la comptabilité dans le but de développer les qualifications professionnelles et de renforcer les compétences⁷².

- En 2019, le montant global des frais de formation est de 19 099 milliers de DA. Les formations sont dispensées par le Groupement Algeria Corporate Universities « GACU » en collaboration avec les cadres du site de production, qui ont touché les principaux domaines d'activité de l'entreprise :

- Technique pharmaceutique / management qualité / contrôle qualité / assurance qualité / audit qualité ;
- Fabrication et conditionnement des spécialités pharmaceutiques / gestion des utilités / maintenance ;
- Vente et distribution / marketing et information médicale / management commercial
- Approvisionnements et gestion des stocks ;
- Administration ;
- Ressources humaines ;
- Finances et comptabilité ;
- Sécurité industrielle et environnement ;
- Informatique.

Nous remarquons une diminution du montant cette année (régression de 28,15 %⁷³ par rapport à 2018), cependant, il est à noter qu'il y a eu une diversité dans les thèmes abordés par les formations dispensées. De plus, une attention particulière a été accordée à la qualité de la formation, car les GACU constituent le premier référentiel portant sur les compétences des métiers de l'industrie pharmaceutique, mettant l'accent sur le développement des compétences dans les métiers stratégiques et à risque⁷⁴.

⁷² *Rapport de gestion 2018.*

⁷³ *Taux de régression = [1- (Montant de 2019 / Montant de 2018)].*

⁷⁴ *Rapport de gestion 2019*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

- En 2020, puisque c'était l'année de la pandémie de COVID-19 donc SAIDAL, comme les plusieurs autres entreprises, ont effectué par cette pandémie. Le coût global de la formation était de 4 695 milliers DA. Les activités formation ont été affectées par les mesures prises par l'état afin de lutter contre la propagation du coronavirus. La formation durant cette année a touché les thèmes suivants :

- Techniques pharmaceutiques/ Management qualité / contrôle qualité / assurance qualité / audit qualité ;
- Fabrication et conditionnement des spécialités pharmaceutiques / gestion des utilités ;
- Vente et distribution / Marketing et information médicale ;
- Technologie de l'information et de la communication : Master en veille stratégique et intelligence économique ;
- Management de la maintenance / méthodes et programmation maintenance / maintenance mécanique / électronique / électrique / instrumentation / climatisation / chaudronnerie / maintenance véhicule / maintenance bâtiment ;
- Management des ressources humaines ;
- Management finance et comptabilité.

Nous constatons une forte baisse des dépenses de formation par rapport aux années précédentes (une régression de 75,42 % par rapport à 2019), principalement en raison de la pandémie de coronavirus, qui a constitué un risque majeur pour toutes les entreprises. De plus, nous remarquons la récurrence de certains thèmes de formation chaque année, ce qui permet de rester à jour sur les tendances du métier, de se différencier de ses concurrents et développer les qualifications des nouveaux recrutés⁷⁵.

II. Les investissements⁷⁶ :

II.1. Les investissements sur les activités :

⁷⁵ *Rapport de gestion 2020.*

⁷⁶ *Document interne & les rapports de gestion.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Aujourd'hui, l'évolution technologique progresse à un rythme croissant, et en tant que leader dans son domaine, SAIDAL cherche constamment à suivre les tendances technologiques qui améliorent le travail et la rentabilité de l'entreprise. Ce type d'investissement est considéré comme un indicateur de créativité, car il permet d'autonomiser les employés et de fournir des ressources. De plus, il résulte souvent d'idées innovantes et de solutions originales pour résoudre des problèmes ou répondre à des besoins. Par exemple, le développement d'un logiciel interne nécessite une grande créativité pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Chaque année, SAIDAL alloue des budgets pour ce type d'investissement, et sur la base des informations obtenues de l'entreprise, les dépenses liées aux investissements sur les technologies pour les années 2018, 2019 et 2020 étaient les suivantes :

Tableau 09 : Le coût d'investissement sur les technologies du groupe SAIDAL

	Montant : Milliers de DA		
Année	2018	2019	2020
Coût	612 583	275 716	67 306
Prévu	429 190,07	500 482,85	307 193,06

Source : Elaborer d'après les rapports de gestion

Commentaire :

- En 2018, les investissements sur les technologies ont largement dépassé l'objectif fixé pour l'année, atteignant 142,73 % de l'objectif initiale. Cette augmentation importante de 19,77 % par rapport à 2017 indique un fort engagement envers l'innovation et le développement technologique.

Ce montant a été alloué aux équipements et outillages de production et de laboratoire, aux équipements informatiques, ainsi qu'aux installations générales et à l'agencement⁷⁷.

- En revanche, en 2019, les investissements sur les technologies ont diminué de manière significative par rapport à l'année précédente, ne représentant que 55,09 % de l'objectif fixé. Cette baisse de 54,99 % par rapport à 2018 pourrait refléter un ajustement stratégique des priorités ou des contraintes budgétaires.

⁷⁷ *Rapport de gestion 2018.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

Les fonds ont été principalement alloués aux matériels industriels de production et de laboratoires, matériel de sécurité, logiciels⁷⁸.

- En 2020, les investissements ont diminué de manière drastique, ne représentant que 21,91 % de l'objectif fixé pour l'année. Cette baisse significative de 75,59 % par rapport à 2019 peut être attribuée à divers facteurs, notamment l'incertitude économique et les impacts de la pandémie de COVID-19.

Ce montant a été constitué essentiellement des postes aux équipements de laboratoire, matériels et logiciels informatiques (interne et externe), outillage de production, équipements et autres postes⁷⁹.

En résumé, bien que les investissements sur les technologies aient montré une tendance à la hausse en 2018, ils ont ensuite diminué de manière significative au cours des deux années suivantes. Cette analyse souligne l'importance de maintenir un engagement constant envers l'innovation et la technologie pour assurer la compétitivité et la croissance à long terme du groupe.

II.2. Les investissements sur les projets⁸⁰ :

Voici quelques exemples de projets engendrés par des idées créatives dans le secteur pharmaceutique, initiés par le groupe SAIDAL :

II.2.1. Le projet du centre de bioéquivalence :

Le centre de bioéquivalence est une composante cruciale du secteur pharmaceutique. C'est de fabriquer des médicaments équivalant aux médicaments principaux ou bien de référence, ensuite tester ces médicaments sur des personnes physiques et voir ses impacts est ce qu'ils sont les mêmes que les médicaments de référence. Son rôle consiste à garantir que ces médicaments génériques sont aussi efficaces et sûrs que les médicaments de référence. SAIDAL a été pionnière en ouvrant le premier centre de bioéquivalence en Algérie en 2024, démontrant ainsi son

⁷⁸ *Rapport de gestion 2019.*

⁷⁹ *Rapport de gestion 2020.*

⁸⁰ *Document interne.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

engagement envers la qualité et la sécurité des médicaments disponibles sur le marché algérien. Effectivement, dans les années précédentes, le concept d'un centre de bioéquivalence était une initiative créative du groupe SAIDAL.

II.2.2. Les projets associés aux sites de production :

Parmi les projets entrepris, celui du site de Constantine, lancé par SAIDAL avec NOVONORDISK comme partenaire, concerne le développement de deux formes d'insuline : les flacons et les cartouches. En 2018, le taux d'engagement du projet était de 25 % pour les flacons et de 52 % pour les cartouches. En 2019, ces taux étaient similaires, avec 25 % pour les flacons et 52 % pour les cartouches. En 2020, le projet a progressé à 25 % pour les flacons et à 54 % pour les cartouches. Ce projet est le résultat d'une idée créative, inspirée par les besoins spécifiques des patients diabétiques. Chaque patient peut avoir des exigences différentes en termes de dosage, de fréquence d'administration et de préférence pour le mode d'administration de l'insuline.

II.2.3. Les projets du centre recherche & développement (CRD) :

Dans les années 2019 et 2020, le Centre de Recherche et Développement (CRD) du groupe SAIDAL a décidé de faire des études sur des projets de recherche portant sur le traitement des déchets issus de l'industrie pharmaceutique, notamment des formes pharmaceutiques pâteuses, ainsi que sur l'exploration des applications de la phytothérapie en oncologie, c'est-à-dire l'utilisation de plantes médicinales dans le traitement des cancers. Ces deux projets, bien qu'ils n'aient pas été réalisés, sont le résultat d'une recherche créative à la base.

Sous-section 2 : L'impact de la créativité

I. L'impact sur la formation :

La créativité dans la formation se traduit par l'adoption de méthodes d'apprentissage innovantes et stimulantes qui encouragent l'imagination et la réflexion critique. Cette approche favorise l'exploration de nouvelles idées et contribue à améliorer les compétences et les performances des employés, en créant une main-d'œuvre plus qualifiée et compétente. De plus, la formation stimule l'innovation, renforce la compétitivité de l'entreprise et encourage la pensée

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

critique et la créativité. En 2019, SAIDAL a formé 285 apprentis et pris en charge 998 stagiaires, tandis qu'en 2020, ces chiffres se sont élevés à 240 apprentis et 425 stagiaires⁸¹.

Nous essayons de calculer le taux d'accès à la formation pour une meilleure visibilité de l'impact :

Taux d'accès à la formation = (le nombre des personnes formées / l'effectif totale)

- En 2019, le taux d'accès à la formation = 285 / 451

= 63,12 %

- En 2020, le taux d'accès à la formation = 240 / 446

= 53,81 %

Nous constatons que en 2019 le taux d'accès à la formation était de 63,12 %, et en 2020 été 53,81 % à cause de confinement (mais il reste élevé). Ce signifie que l'approche de l'entreprise dans la conception des formations a été efficace pour motiver les employés à participer activement et à investir dans leur développement professionnel. Aussi ce suggère que l'entreprise soutient la créativité en mettant en œuvre des programmes de formation innovants et attrayants. Cela démontre une volonté de favoriser un environnement propice à l'apprentissage et au développement personnel, ce qui est souvent un aspect clé de la culture d'entreprise axée sur l'innovation et l'amélioration continue.

I. Les investissements sur les activités :

II.1. Centre de recherche & développement (CRD)⁸² :

Le centre de recherche et développement est un centre lié à la créativité directement soit par développement d'un travail ou bien innover quelque chose de nouveau. Dans ce cadre, les activités du centre de recherche et développement de SAIDAL dans l'année 2018 étaient axées sur le développement et l'assistance technique aux sites de production, ainsi que sur le dépôt de

⁸¹ *Rapports de gestion.*

⁸² *Rapports de gestion.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

deux brevets d'invention à l'INAPI, concernant une crème cicatrisante à base de miel et un comprimé pharmaceutique à base d'édulcorant naturel (Stévia). En 2019, le CRD s'est concentré sur le développement de nouveaux médicaments génériques, la mise à jour des dossiers relatifs aux produits déjà développés, ainsi que sur l'assistance technique et l'accompagnement des sites de production existants. En 2020, ses activités étaient similaires à celles de 2019, mais le CRD a également réalisé des sous-traitances et des prestations de service externe.

II.2. Système d'information⁸³ :

Dans l'année 2018, les activités du système d'information ont été axées sur l'innovation et la créativité, avec notamment le déploiement du nouveau système de gestion automatisé des investissements physiques par codes à barres dans plusieurs sites de production qui était finalisé dans 2019, la mise à niveau du logiciel de comptabilité générale, le développement continu du logiciel de contrôle qualité, la création d'une nouvelle interface bancaire, l'extension du système de surveillance pour le reporting des stocks et des ventes, le déploiement d'un nouveau logiciel de gestion des commandes, la mise en place d'une solution de sauvegarde et de stockage, ainsi que l'acquisition de matériel informatique pour les nouvelles usines.

En 2019, les activités ont été progressé par la mise en œuvre d'une migration vers une nouvelle solution de messagerie hybride, lancement d'une étude pour un nouveau système de gestion intégrée ERP-SAIDAL avec assistance à la maîtrise d'ouvrage, et préparation pour la mise en place d'un système de Gestion Électronique Documentaire (GED) dans sa première phase technique.

En 2020, en prévision de l'implémentation du nouveau système ERP-SAIDAL, plusieurs projets d'automatisation ont été intégrés dans le portefeuille de la Direction des Systèmes d'Information, incluant l'amélioration du pilotage des fonctions centrales, l'automatisation du processus de libération produit, l'accompagnement de la mise en place de la comptabilité analytique, l'automatisation de la gestion des encours clients, la mise à jour des logiciels de gestion des stocks, le développement du logiciel de gestion des achats, l'automatisation partielle

⁸³ *Document interne et rapports de gestion.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

du bilan fiscal dans le logiciel de « comptabilité générale », le croisement des données marché IMS avec les données des ventes et stocks, la mise à jour du logiciel de gestion des ressources humaines, la préparation d'un atelier GED pour la gestion électronique documentaire, l'élaboration d'une banque de données des besoins de la PCH, ainsi que la standardisation du processus de travail et de la gestion du parc informatique par l'acquisition de nouveau matériel.

II.3. Marketing⁸⁴ :

La créativité dans le marketing implique l'élaboration et l'exécution de stratégies novatrices pour promouvoir un produit ou un service, captiver l'attention du public cible et différencier une marque de ses concurrents. Le marketing de SAIDAL est largement soutenu par les visites médicales, avec 81 visiteurs en 2018, couvrant la plupart du pays pour promouvoir les produits et l'image de l'entreprise auprès des professionnels de la santé. Des missions hors résidence sont également menées dans des zones médicalisées et à forte population non couvertes par les visiteurs médicaux. En parallèle, les dépenses marketing pour cette année s'élevaient à 133 780 milliers de DA, représentant 58,75 % du budget alloué de 2018 (227 729 milliers de DA). Cela visait à élaborer des stratégies créatives pour maximiser le nombre de visites médicales. Et le montant des ventes des produits en promotion était de 4 109 916 milliers de DA, ce qui représente 40,56 % des ventes totales. En 2019, le nombre de visites médicales s'est élevé à 80 visiteurs, avec des dépenses marketing globales atteignant 65 261 milliers de DA, ce qui représente 51,22 % du budget alloué de 2019 (111 082,55 milliers de DA). Les ventes de produits en promotion pour cette année se sont chiffrées à 2 874 555 milliers de DA. En 2020, malgré une augmentation du nombre de visites médicales à 88 visiteurs, les dépenses marketing ont chuté à 44 859 milliers de DA, représentant seulement 20,80 % du budget alloué de 2020 (223 330 milliers de DA), en raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19. Les ventes de produits en promotion pour cette année ont toutefois augmenté, atteignant 4 079 124 milliers de DA.

⁸⁴ Document interne.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

II. Les investissements sur les projets :

III.1. Le projet du centre de bioéquivalence :

L'idée créative de lancer un centre de bioéquivalence à l'intérieur de l'entreprise a été fortement soutenue par la direction, malgré les risques potentiels. Le taux d'engagement dans ce projet a été élevé, atteignant 92 % au cours des années 2018, 2019 et 2020. Bien que les efforts sur ce projet n'aient pas immédiatement porté leurs résultats, l'agrément pour l'ouverture du centre a finalement été obtenu en 2024 de la part de l'État. Ce centre, le premier du genre en Algérie, est susceptible d'apporter une valeur ajoutée significative aux patients et de contribuer aux bénéfices de l'entreprise⁸⁵.

III.2. Les projets associés aux sites de production :

L'inspiration créative pour ce projet est née du besoin des patients, et en 2019, le premier produit d'insuline en flacons a été lancé sur le marché. Cela a eu un impact significatif sur l'entreprise, comme le montrent les résultats suivants :

1- La production : **Tableau 10 : Production 2020 du site de production de Constantine (unité d'Insuline)**

Quantités : Milliers d'UV

Désignation	Réalisation 2020	Prévision 2020	Taux de réalisation
Constantine (Unité d'Insuline)	87	69	126,11 %

Source : Document interne

2- Les ventes : **Tableau 11 : Les ventes 2020 du site de production de Constantine (unité d'Insuline)**

Quantités : Milliers d'UV Montant : Milliers de DA

Désignation	Réalisation 2020		Taux de réalisation
	Quantité	Montant	
Constantine (Unité d'Insuline)	94	8 350	83,25 %

Source : Document interne

⁸⁵ Entretien avec contrôleur de gestion.

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

La contribution au chiffre d'affaires = [Montant de flacons vendus 2020 / chiffre d'affaires 2020] X 100

$$= (8\,350\,000) / (9\,124\,251\,000)$$

$$= 0,09 \%$$

Nous remarquons qu'il n'y a pas encore l'atteinte de niveau significatif de pénétration au marché. Donc il y a nécessité davantage de marketing ou de développement pour augmenter sa visibilité

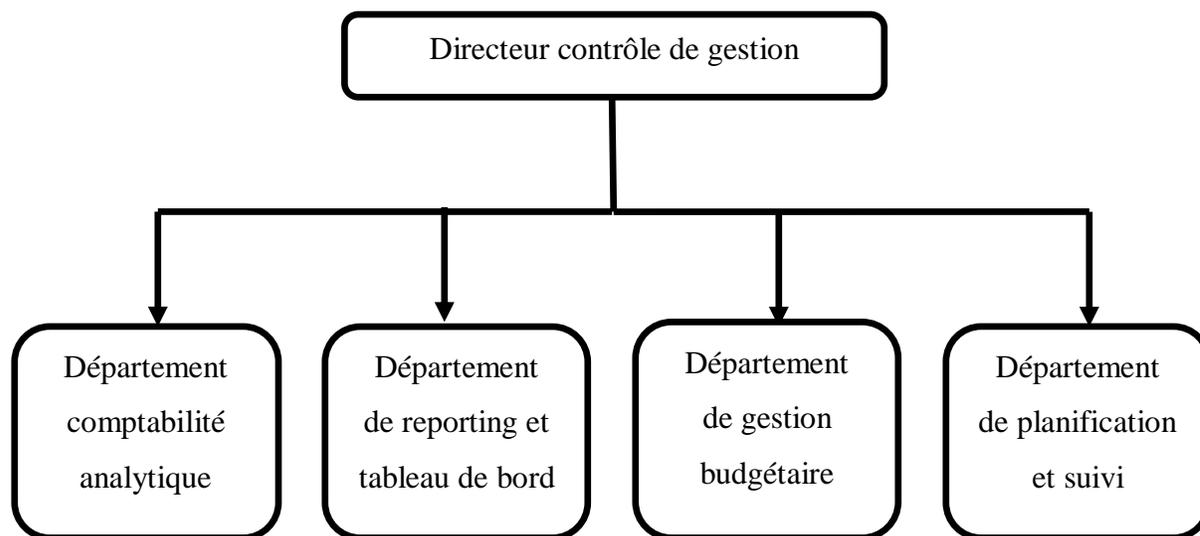
Sous-section 3 : La relation entre le contrôle de gestion et la créativité au sein du groupe SAIDAL

I. Relation créativité - contrôle de gestion dans l'industrie SAIDAL :

Nous avons remarqué que la créativité dans le service de contrôle de gestion du groupe SAIDAL n'est pas aussi poussée que dans d'autres services, elle se limite aux points suivants :

- 1- La créativité organisationnelle : L'organigramme de service contrôle de gestion du groupe SAIDAL est comme suit⁸⁶ :

Figure 10 : L'organigramme du service contrôle de gestion par élaboration propre



Source : *Elaboration propre*

⁸⁶ *Entretien avec contrôleur de gestion.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

La structuration du service de contrôle de gestion facilite les opérations, réduit les charges de travail, notamment pour une entreprise de grande envergure comme SAIDAL, permet des économies de temps, une planification budgétaire et des coûts plus efficaces.

- 2- La créativité collective (grouale) : Dans l'entreprise SAIDAL, cette organisation se matérialise par la répartition spécifique des fonctions au sein de chaque département. Par exemple, dans le département de gestion budgétaire, différentes personnes se spécialisent dans des domaines tels que la comptabilité analytique et les finances. Cette structuration vise à diviser les responsabilités au sein du même département, favoriser ainsi la communication, l'esprit d'équipe, la collaboration et le partage d'idées, tout en réduisant les risques d'erreurs.
- 3- La créativité individuelle : Dans le domaine du contrôle de gestion, la créativité individuelle se manifeste à travers les recommandations et les solutions proposées par les contrôleurs lors des réunions du conseil d'administration ou à travers les rapports qu'ils présentent. Bien que ce type de créativité ne soit pas très répandu dans le domaine, les idées novatrices et efficaces proposées par des contrôleurs peuvent être considérées comme une forme de créativité individuelle.

II. La relation contrôle de gestion – créativité au sein du groupe SAIDAL :

Le contrôle de gestion peut impacter la créativité par l'encouragement de l'innovation dans la planification stratégique, la favorisation des méthodes de gestion plus efficaces, l'optimisation les processus et la facilitation la prise de décision. Cependant, au cours de notre stage au sein du groupe SAIDAL, nous avons constaté que l'impact du contrôle de gestion sur la créativité se manifeste principalement par le calcul des coûts associés aux processus innovants ou aux projets innovants, tout en fixant des limites budgétaires conformément aux objectifs de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les coûts marketing.

Il est également crucial de souligner que l'expression des opinions se fait presque exclusivement par des rapports après avoir calculé les coûts. Les moyens de créativité mentionnés précédemment dans la partie théorique ne se retrouvent que dans certains services spécifiques, comme la recherche et le développement, cela reflète l'impact du contrôle de gestion

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

sur la créativité, en la limitant essentiellement au calcul des coûts et à la traduction des opinions et des recommandations en rapports seulement⁸⁷.

La table ci-dessous présente les dépenses marketing de l'année 2020 pour les activités créatives, calculées par le contrôle de gestion⁸⁸:

Tableau 12 : Dépenses marketing 2020 du groupe SAIDAL

Montant : Milliers de DA

Désignation	Montant 2020	Budget prévisionnel 2020	Taux de consommation	Taux d'évolution 2020-2019	Taux de contribution
Relations publiques	5 998	70 610	8,49 %	- 79,04 %	13,38 %
Support promotionnels	22 694	85 805	26,45 %	26,67 %	50,61 %
Veille scientifique et département médical	16 147	66 915	24,13 %	- 13,80 %	36,01 %
Total dépenses marketing	44 859	223 330	20,08 %	- 31,29 %	100 %

Source : Document interne

Les contrôleurs de gestion peuvent en effet calculer les coûts des dépenses marketing et établir un budget prévisionnel, ce qui permet de définir un seuil pour les stratégies marketing créatives. Cela aide à assurer que les dépenses restent en ligne avec les objectifs financiers de l'entreprise et encourage une gestion efficiente des ressources.

⁸⁷ *Entretien avec le contrôleur de gestion.*

⁸⁸ *Document interne.*

Chapitre deuxième : L'effet de contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie SAIDAL

La conclusion du chapitre deuxième :

Dans le contexte dynamique de l'industrie pharmaceutique, SAIDAL est confronté à divers défis, dont celui de maintenir une gestion financière stricte tout en encourageant l'innovation et la créativité.

Le contrôle de gestion permet au groupe SAIDAL de surveiller et d'optimiser les coûts, de piloter les budgets, de mesurer les performances et d'orienter les décisions stratégiques. En assurant une gestion rigoureuse des ressources et en fournissant des informations précieuses aux dirigeants, le contrôle de gestion contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle, à maximiser la rentabilité et à garantir la viabilité financière du groupe.

Parallèlement, la créativité est un moteur essentiel de l'innovation et de la croissance dans un secteur aussi compétitif que celui de la pharmacie. SAIDAL doit donc encourager une culture d'innovation en valorisant les idées novatrices et en favorisant un environnement propice à la créativité. En reconnaissant et en récompensant les initiatives créatives des employés, le groupe peut stimuler la génération d'idées innovantes et renforcer sa position sur le marché.

La créativité dans l'entreprise SAIDAL peut stimuler le développement de nouveaux produits pharmaceutiques, améliorer les processus de fabrication et de distribution, et favoriser des stratégies de marketing plus efficaces. De plus, la créativité peut contribuer à renforcer la culture d'entreprise, en favorisant la collaboration, la prise de risques calculés et la recherche de solutions novatrices aux défis rencontrés. En fin de compte, la créativité peut jouer un rôle essentiel dans la croissance et la compétitivité de SAIDAL sur le marché pharmaceutique.

Cependant, une approche trop rigide peut entraver la libre circulation des idées et limiter le potentiel d'innovation. Il est donc crucial d'établir des processus flexibles qui permettent d'adapter les stratégies financières aux évolutions du marché et aux besoins changeants de l'entreprise. Donc SAIDAL doit trouver un équilibre entre la rigueur financière et la promotion de la créativité. En intégrant ces deux aspects de manière cohérente, l'entreprise peut optimiser ses performances et consolider sa position concurrentielle dans l'industrie pharmaceutique.

Conclusion Générale

Notre travail de recherche est basé sur l'impact du contrôle de gestion et de la créativité dans l'industrie pharmaceutique à travers l'étude de cas de SAIDAL.

La concurrence intense dans le domaine industriel pousse la plupart des entreprises à rechercher des avantages concurrentiels. Le contrôle de gestion et la créativité sont des outils fondamentaux pour atteindre cet objectif lorsqu'ils sont utilisés de manière efficace. En effet, la recherche sur l'impact du contrôle de gestion et de la créativité au sein de l'entreprise SAIDAL, révèle une influence positive sur la performance de l'entreprise et une importance cruciale de ces deux facteurs pour la compétitivité et la viabilité de l'organisation. Tout d'abord, il est évident que le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la maximisation des ressources financières et dans la gestion efficace des opérations et des processus quotidiennes. Tandis qu'il est également clair que la créativité est un moteur essentiel de l'innovation et de la croissance, stimulant de nouvelles idées et approches qui peuvent différencier SAIDAL de ses concurrents et adaptant aux défis changeants du marché du secteur. Donc il est essentiel pour SAIDAL de continuer à investir dans le renforcement de leur capacité de contrôle de gestion et de favoriser un environnement propice à la créativité, afin de maintenir leur position concurrentielle, de contribuer au progrès de l'industrie pharmaceutique dans son ensemble et de répondre aux exigences des patients.

L'impact du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie pharmaceutique est généralement positif et synergique lorsqu'ils sont bien maîtrisés. Les entreprises pharmaceutiques qui peuvent mettre en place des pratiques de contrôle de gestion efficaces tout en favorisant une culture de créativité sont plus susceptibles de réussir dans cet environnement complexe et en constante évolution. SAIDAL est un exemple d'entreprise qui a réussi à intégrer avec succès le contrôle de gestion et la créativité, ce qui lui a permis de devenir un leader dans l'industrie pharmaceutique algérienne.

Afin de tester notre thème de recherche, nous avons débuté notre travail par des recherches bibliographiques sur les notions et les fondamentaux du contrôle de gestion et de la créativité avec l'impact des deux facteurs de manière générale sur le secteur de l'industrie pharmaceutique.

Ensuite, nous avons effectué un stage pratique auprès de l'entreprise SAIDAL où nous avons remarqué que :

- Le contrôle de gestion entretient une relation directe avec le PDG afin de faciliter la prise de décision.
- Parmi les outils du contrôle de gestion les plus utilisés dans l'entreprise, on retrouve les tableaux de bord et le contrôle budgétaire, qui se révèlent efficaces pour le reporting, la formulation de recommandations et l'élaboration du budget.
- La diversité de la créativité au sein de l'entreprise se reflète dans les différentes innovations qui sont présentes au sein du groupe.
- Le lien entre la créativité et le contrôle de gestion est souvent minime, car le contrôle de gestion est un processus rigide tandis que la créativité favorise la liberté de travail. Toutefois, la créativité reste un outil essentiel au sein de l'entreprise, ayant un impact sur le contrôle de gestion comme abordé dans ce mémoire.

Ces remarques, combinées aux résultats obtenus dans le mémoire, nous permettent de répondre à la problématique et de vérifier les hypothèses :

Donc la réponse de la problématique est : L'effet du contrôle de gestion et de la créativité sur l'industrie pharmaceutique est double. D'une part, le contrôle de gestion permet d'optimiser l'allocation des ressources financières, de suivre les performances et de prendre des décisions stratégiques éclairées par l'utilisation des outils comme le tableau de bord et contrôle budgétaire. D'autre part, la créativité favorise l'innovation, la différenciation des produits et services, et permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions du marché. Ensemble, ces deux facteurs contribuent à améliorer la compétitivité, la rentabilité et la pérennité des entreprises pharmaceutiques.

- La 1^{ère} hypothèse : L'utilisation d'outils et d'indicateurs de contrôle de gestion adaptés aux besoins spécifiques du groupe SAIDAL permettra d'améliorer significativement la performance globale de l'entreprise en fournissant des informations précises et pertinentes pour la prise de décision.

Cette hypothèse est juste et confirmée par les outils de contrôle de gestion utilisés dans ce mémoire.

- La 2^{ème} hypothèse : SAIDAL peut créer un environnement propice à la créativité en adoptant des stratégies telles que la formation continue, la promotion de la collaboration interdisciplinaire et l'encouragement à l'innovation.

Cette hypothèse est confirmée d'après la partie des manifestations de la créativité au sein de l'entreprise SAIDAL et les remarques mentionnées ci-dessus.

- La 3^{ème} hypothèse : La créativité au sein d'une entreprise peut s'exprimer sur divers niveaux : individuelle, collective et organisationnelle.

Cette hypothèse est infirmée car la créativité individuelle n'existe pas dans toute l'entreprise.

- La 4^{ème} hypothèse : SAIDAL peut établir un lien entre le contrôle de gestion et la créativité en gérant de manière judicieuse les ressources allouées à la créativité. Les entreprises qui utilisent le contrôle de gestion pour surveiller les budgets de recherche et développement ainsi que les programmes de formation à l'innovation ont plus de chances de réaliser un retour sur investissement positif de leurs initiatives créatives.

Cette hypothèse est juste comme nous l'avons mentionné dans notre étude.

Après avoir fait le stage dans le groupe SAIDAL, nous proposons les recommandations suivantes :

- Augmenter le nombre de formations et améliorer les thèmes traités.
- Favoriser une culture de créativité et d'innovation en encourageant la prise de risque et la collaboration.
- Intégrer le contrôle de gestion et la créativité pour créer un environnement propice à la réussite à long terme.

Nous avons rencontré plusieurs difficultés dans l'élaboration d'une étude complète sur ce thème, notamment les limitations suivantes :

- Un délai restreint pour la recherche et la rédaction du mémoire peut limiter la possibilité d'approfondir la recherche, en particulier lorsqu'il s'agit d'étudier la créativité.
- L'impossibilité d'accéder à toutes les données disponibles en raison de restrictions d'accès aux bases de données et aux sources d'informations.
- La difficulté de mesurer l'impact de la créativité.
- La disponibilité limitée des participants ou de certains groupes spécifiques peut rendre difficile la collecte des résultats.
- L'incapacité d'obtenir des données récentes.
- La rareté de la créativité au sein du service de contrôle de gestion.

Les Perspectives de la recherche :

- ✓ Il est possible d'explorer différentes questions, telles que l'influence de la culture d'entreprise, des structures organisationnelles et des styles de leadership sur la relation entre contrôle de gestion et créativité.
- ✓ Des études de cas approfondies peuvent également être menées pour analyser les pratiques de contrôle de gestion et de créativité mises en œuvre par différentes entreprises pharmaceutiques.
- ✓ Faire une étude comparative sur le thème dans plusieurs entreprises.

Bibliographie

I. Les ouvrages :

1. ALFRED CHANDLER (1962), <Strategy and Structure : Chapters in The History of American Enterprise>, MIT Press, BOSTON, p97.
2. R. Gennaro (1990), < Remington : The science and practice of pharmacy >, Mack Publishing Company, Etats-Unis, p35.
3. Christophe Midler (1993), < Management de projet et innovation >, Economica, Paris.
4. Edward De Bono (1985), < Six Thinking Hats>, Penguin Books, London.
5. François Debois ; Arnaud Groff ; Emmanuel Chenevier (2019), < Outil 29. Le brainstorming>, Dans : < La boîte à outils de la créativité>, Collection : BâO La Boîte à Outils, Éditeur : Dunod, Paris, p 80 à 81.
6. Françoise GIRAUD ; O. SAULPIC ; Gérard, M.H. Delmond ; P.L. Bescos (2004), < Chapitre 1 - Contrôle de gestion et pilotage de la performance >, Dans : < Contrôle de gestion et pilotage de performance >, collection Business, 2ème éd : Gualino, Paris, p21.
7. F.W. TAYLOR (1911), <The principles of scientific management>, Harper and Brothers, New York, p28.
8. Ford Cameron. M (1996), < Creativity in organizations : A multidimensional approach >, CA : Sage Publications, Thousand Oaks, Los Angeles, p12.
9. HENRI FAYOL ; J.A. COUBROUGH (translator), (1900, 1930), <Industrial and General Administration>, [Sir I. Pitman & Sons, Ltd], London, p17.
10. HENRY BOUQUIN (2011), <Les fondements du Contrôle De Gestion>, Presse universitaire de France <Que sais-je ?>, Paris, p48.
11. J. E. F. Reynolds (1989) < Martindale : The complete drug reference >, Pharmaceutical Press, London.
12. J. John (2007), < L'industrie pharmaceutique >, Presses universitaires de France, France.
13. Joe Tidd ; John Bessant ; Keith Pavitt (2006), < Le management pour l'innovation >, Dans : < Management de l'innovation >, collection : Business School, de Boeck, UK.
14. J. Micklethwait & A. Wooldridge (1996), < The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus >, Times Business Journal, New York, p12.
15. KHEMAKHEM Abdellatif (1984), < La dynamique du contrôle de gestion >, édition DUNOD, p.09.
16. L. CAPPELLETTI ; L.P. BARON ; G. DESMAISON & F. RIBIOLLET (2014), Chapitre 2 : <Les évolutions récentes du contrôle de gestion> Dans : <Toute la fonction Contrôle de gestion : savoirs, savoir-faire, savoir-être>, Dunod, Paris, p19.
17. MORGEN WITZEL (2004), < Management : The Basics >, Collection : Routledge student reference, Routledge, United Kingdom, p1.

18. MÉRIC JÉRÔME (2021), XIII. Peter F. Drucker : < Le gourou de gourous >, Dans : < Samuel Sponem éd : Les grands auteurs en contrôle de gestion>, EMS Editions, Caen, p241.
19. Muriel de Fabrègues (2023), < Introduction à la gestion >, Collection : Connaissance du droit, Groupe Lefebvre Dalloz éd : 3ème, France, p9.
20. Mihaly Csikszentmihalyi (2006), < La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention >, Éditions Robert Laffont, S.A, Paris.
21. Robert J. Sternberg (1999), < Handbook of Creativity >, University Press, Cambridge, p 17.R. J. Sternberg & T. I. Lubart (1997), < The three styles of thinking : A new approach to creativity >, Dans : < Creativity : A multidisciplinary perspective >, Plenum Press, New York, pp. 33-50.
22. R.N. ANTHONY (1965), < Planning and Control Systems : A Framework for Analysis >, Division of Research, Harvard Business School, Boston, p17.
23. R.N. ANTHONY (1988), < The management control function >, The Harvard Business School Press, Boston, p10.
24. R. Simons (1994), < Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal >, Harvard Business Review Press, United States, p5.
25. R.J. Sternberg & T.L. Lubart. (1997), < The concept of creativity : Definitions, dimensions, and models >, Dans : < Creativity : A multidisciplinary perspective >, Plenum Press, New York, p12.
26. Sophie Bollinger (2023), < Contrôle de gestion et créativité : Les défis du pilotage des processus d'innovation >, ISTE Editions Ltd, London, p11.
27. T. M. Amabile (1996), < Creativity in context : Update to the social psychology of creativity >, Edition : Routledge, New York, p16.
28. Tom Kelley (2016), < The Art of Innovation : Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm >, Profile Books Ltd, London, P53-75.
29. Sathe (1983), < The controller's role in management >, Organizational dynamics, p31.

II. Articles scientifiques :

1. Elizabeth A. Mannix ; Margaret A. Neale ; Jack A. Goncalo (2009), < Creativity in Groups >, < Research on Managing Groups and Teams >, Vol. 12, No. 1, pp. 29-56.

III. Magazine et presse :

1. Caroline Lambert ; Samuel Sponem, < La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie >, Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 15, No. 2, 2009, pp. 113-144.
2. CHBAATTOU. R & LANKAOUI L, < Performance et processus stratégiques >, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 3, No. 6, 2020, pp. 675 – 693.
3. E. Chiapello, < Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature >, Comptabilité Contrôle Audit (tome 2) vol 2, Septembre 1996, pp.51 à 74.

4. E. Naveh & M. Erez, < Creativity and the Quality Movement: An Integrative Perspective >, *Creativity Research Journal*, Vol. 16, No. (2-3), 2004, pp. 227-243.
5. Jordi Carenys, < Management Control Systems : A Historical Perspective >, *International Bulletin of Business Administration*, 2010, PP 37-54.
6. Karine Goglio-Primard ; Patrick Cohendet ; Bernard Cova ; Laurent Simon, < Innover avec et par les communautés, Un nouveau défi pour les entreprises ! >, Dans *Revue française de gestion* 2020, Vol. 2, N. 287, pp. 69-79.
7. Libby Theresa ; Waterhouse John, < Predicting Change in Management Accounting Systems >, *Journal of Management Accounting Research*, Vol 8, 1996, p137.
8. Mumford. M. D & Gustafson. S. B, < Managing creative people : Strategies and tactics for innovation >, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, NO. 3, 2000, pp. 313-351.
9. Marion Navarro, < L'industrie pharmaceutique >, *Regards croisés sur l'économie*, Vol. 5, No. 1, 2009, pp. 210-214.
10. P. Cook, < The Creativity Advantage—Is Your Organization, the Leader of the Pack ? >, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, 1998. pp. 179-184.
11. Richard W. Woodman ; John E. Sawyer et Ricky W. Griffin, < Toward a Theory of Organizational Creativity >, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2 (Apr., 1993), pp. 293-321.
12. Stéphanie Chatelain, Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg, *Politiques et Management public*, 27 Mars 2010, pp.73-102.
13. S. Cook, < Creativity : The Key to Innovation >, *Business Horizons*, Vol. 41, No.4, 1998, pp.53-59.
14. Xavier Deroy, < Le secteur pharmaceutique et l'histoire du contrôle de l'innovation >, *Revue française de gestion*, Vol. 188-189, No. 8-9, 2008, pp. 175-183.

IV. Articles en ligne :

1. Caroline Selmer, < Le contrôle de gestion dans le secteur pharmaceutique >, <https://www.cegos.fr/ressources/mag/fonction-financiere/gestion/le-controle-de-gestion-dans-le-secteur-pharmaceutique>.
2. Denys Levassort, < LE MIND MAPPING : Formation, Conseil, Animation >, <https://acesse.dev/r3AbA>, [Consulté le 25 févr. 24 à 12 :08].
3. Groupe IMIS, < QUELS SONT LES PRINCIPAUX MÉTIERS DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ? >, <https://www.imislyon.com/metiers-industrie-pharmaceutique>, [Consulté le 28 févr. 24 à 16 :13].
4. Jean-Michel Yolin, < Industrie pharmaceutique : le rôle de l'innovation >, <https://www.annales.org/site/ri/2005/fevrier/05-10Yolin>, [Consulté le 4 mars 2024 à 15 :53].
5. Katia Dangereux ; Philippe Chapellier ; Fabienne Villessèque-Dubus, < Outils de contrôle de gestion et innovation en PME >, <https://hal.science/hal-02090154/document>, [Consulté le 4 mars 2024 à 22 :11].

6. Kamel MNISRI, < La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites >, <https://docplayer.fr/4300046-La-creativite-appliquee-a-l-organisation-apports-et-les-limites-proposition-d-un-cadre-d-analyse.html>, [Consulté le 27févr.-24 à 14 :40].
7. Laura Benistant, < Plateforme collaborative : quels avantages pour mon entreprise ? >, <https://www.axess.fr/blog/formation-education/plateforme-collaborative-quels-avantages-pour-mon-entreprise>, [Consulté le 25 févr. 24 à 14 : 26].
8. Sophie Morin, < La créativité, une valeur mal comprise et pourtant nécessaire en entreprise >, <https://www.technologia.com/blogue/articles/la-creativite-en-entreprise>, [Consulté le 25 févr. 24 à 14 : 49].
9. Publié par le programme Interreg Sudoe, < Manuel de créativité en entreprise >, <https://4.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/7A9DD3CF-42F5-65B6-CC4B-7B6EC9FA86BC.pdf>, [Consulté le 27 févr. 24 à 14 : 29].
10. <https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal>, [Consulté le 31 mars 2024 à 1 : 15 :36].
11. <https://saidalgroup.dz>, [Consulté 31 mars 2024 à 15 :23].