

PERFORMANCE ET RESTRUCTURATION: LE CAS SAÏDAL

Mohamed **BOUKHARI***

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'analyser l'évolution de la performance de SAÏDAL suite à sa restructuration débutée en 1997. Le concept de performance est traité dans la première partie afin de dégager une approche susceptible de mesurer l'évolution de la performance de SAÏDAL. Moyennant une approche basée sur le Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton, la performance de SAÏDAL est développée par rapport à quatre axes – 1) Financier ; 2) Client ; 3) Processus internes ; 4) Apprentissage et croissance. Les résultats, ainsi obtenus, sont discutés dans la dernière partie d'où il ressort que SAÏDAL connaît deux paradoxes. L'analyse conclut que, sur la période étudiée, la performance globale de SAÏDAL s'est contractée.

MOTS CLEFS

Performance, restructuration, Tableau de bord prospectif, SAÏDAL

JEL CLASSIFICATION : G34, L25, L32

INTRODUCTION

Suite aux réformes économiques entamées à la fin des années 80, les entreprises publiques nationales ont connu des transformations radicales. C'est dans ce contexte que SAÏDAL fut transformée en entreprise publique économique avec un statut de société par actions.

Pour faire face à la concurrence étrangère suite à l'ouverture du marché algérien du médicament, un ambitieux plan de restructuration

* Maître de conférences, Université de Blida, chercheur associé CREAD, Directeur du laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat, la GRH et le développement durable (LREDD).

fut initié en 1997. Dans le cadre de la loi sur la monnaie, le crédit et du dispositif réglementaire portant sur les investissements étrangers en Algérie, SAÏDAL signe dès 1997 des contrats de joint-venture avec des laboratoires pharmaceutiques internationaux à l'instar de PFIZER, AVENTIS, GPE ou DAR AL DAWA. En 1998 SAÏDAL est transformé en Groupe, en rattachant à la société mère les filiales BIOTIC, PHARMAL et ANTIBIOTICAL. Le Groupe, ainsi créé, inaugure en 1999 le centre de recherche et développement (CRD) qui constitue un centre d'appui technologique pour l'élaboration de la politique de développement industriel des médicaments génériques. La même année le Groupe procède à l'ouverture du capital par offre publique de vente (OPV) qui portait sur 20% du capital social du Groupe SAÏDAL, soit 500 millions de dinars algériens, répartis en 2 millions d'actions

Du point de vue du management, SAÏDAL adopte le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique et met en place un système de management qualité ISO 9001 version 2000. L'objectif stratégique adopté par le Groupe est consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques tout en contribuant à la concrétisation de la politique du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics.

La restructuration initiée par SAÏDAL devait aboutir à l'amélioration de la performance de ce Groupe. L'évolution de certains chiffres va dans ce sens. A titre illustratif, les rapports de gestion de SAÏDAL montrent une variation positive du chiffre d'affaire. Celui-ci est passé de 5,26 Milliards de dinars en 2001 à 11,41 Milliards de dinars en 2008. Les dirigeants de SAÏDAL ont aussi confirmé ce constat²⁵. Sauf qu'une analyse plus approfondie des rapports de gestion de SAÏDAL montre que l'évolution du chiffre d'affaire s'est accompagnée d'un endettement important malgré l'ouverture du capital aux investisseurs. La dette consolidée du Groupe est passée de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de dinars en 2008. Il est aisé de remarquer la similitude des grandeurs entre la variation du chiffre d'affaire - 6,15 Milliards de dinars, et

¹ Zaoui, 2007. « L'expérience de SAÏDAL ». Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC. 22 et 23 octobre, Alger

celle de la dette - 5,41 Milliards de dinars, durant la période 2001-2008.

Ce simple constat nous conduit à la problématique suivante : La restructuration de SAÏDAL a-t-elle conduit à l'amélioration de la performance de ce Groupe ?

Cette recherche est une étude empirique dont la méthodologie est basée sur la construction d'indicateurs de performance à partir de données publiées par SAÏDAL ou de données recueillies auprès de plusieurs organismes, à l'instar du Forum des chefs d'entreprises. L'analyse de l'évolution de ces indicateurs permet de conclure sur l'amélioration de la performance de SAÏDAL.

Comme la présente recherche se situe dans le prolongement des études faites sur la performance des entreprises algériennes, la notion de performance occupe une place centrale dans cette étude. La plupart des études sur le sujet abordent la performance principalement du point de vue financier. Néanmoins certaines études approchent le sujet d'une manière plus large. Sur ce point signalons le travail réalisé par Hamana² sur la mesure des performances organisationnelles dans les entreprises publiques économiques. En se basant sur l'approche *Balanced Scorecard*, l'auteur a essayé de caractériser la performance de quatre entreprises publiques - SONATRACH, SIDER, ASMIDAL et SAÏDAL – par rapport à la présence ou l'absence d'indicateurs de pilotage. Même si les résultats sont fortement intéressants, cette étude est limitée par le fait que l'auteur s'est principalement basé sur des données qualitatives issues de questionnaires ou d'interviews réalisés auprès des employés. Cette étude souffre aussi du choix non clairement expliqué de l'approche utilisée pour la mesure de la performance.

Le présent article est scindé en trois parties. La première partie est consacrée au concept de performance. Cela est important dans la mesure où cela nous permettrait de justifier l'approche utilisée pour mesurer l'évolution de la performance de SAÏDAL. La deuxième partie analyse l'évolution de la performance de SAÏDAL. Dans la dernière partie sont discutés les résultats obtenus.

²Hamana K., 2007. « The Measurement of Organizational Performance: Case Study of Economic Public Companies (EPC) ». In *International Business Management*, Vol. 4, n°1.

1 - LE CONCEPT DE PERFORMANCE

La performance a été de tout temps un concept clef pour les entreprises, mais qu'entendons-nous par le terme performance ?

En se référant à la littérature spécialisée, il ressort que la définition du concept de performance ne fait pas l'unanimité³. Pour Khemakhem⁴ par exemple, la performance suppose l'accomplissement d'un travail ou d'un acte mais allie aussi la manière avec laquelle l'organisme atteint les objectifs qui lui étaient définis.⁵ La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. Plus tard, Lorino nuance la définition de la performance comme couple valeur-coûts arguant que celle-ci pose un problème d'opérationnalité⁶. Il conclue qu'il n'existe alors aucune définition plus « objective », « universelle », « positive », de la performance que : « l'atteinte des objectifs stratégiques », et, par extension, « tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ».

L'absence d'unanimité sur la définition de la performance s'est répercutée sur la notion d'indicateurs de performance et des critères de sa mesure.⁷ Il est quasiment impossible d'obtenir un consensus sur le concept de performance en raison de la multitude des critères de performance et du caractère très subjectif de certains indicateurs utilisés pour l'évaluation.

Plusieurs tentatives de synthèse ont été lancées afin de préciser le concept de performance et d'en cerner les indicateurs. Parmi les pionniers en la matière, figurent Quinn et Rohrbaugh, Georgopoulos et Tannenbaum, Steers, Cameron, ou Kaplan et Norton. Chacun de ces auteurs a proposé une approche particulière selon des méthodologies

³ Bourguignon A., 1995. « Peut-on définir la performance ? », *In La Revue Française de Comptabilité*, n° 269.

⁴ Khemakhem A., 1976. *La Dynamique du Contrôle de Gestion*. Ed. Dunod, Paris.

⁵ Lorino P., 1998. *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du Pilotage*. Ed. Organisations. Paris.

⁶ Lorino P., 2001. « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Énergétique ». *In Actes du congrès de l'AFC, Metz, France*.

⁷ Cameron K. S. & Whetten D. A., 1983. « Some Conclusions about Organizational Effectiveness ». *In K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academics Press. New York.

propres, soit en enrichissant les travaux de ses prédécesseurs, soit en proposant des approches nouvelles.

Dans cette étude nous nous intéresserons à l'approche proposée par Kaplan et Norton pour trois raisons évidentes. D'abord parce qu'elle est récente. Ensuite parce qu'elle est largement adoptée. Et, finalement, parce que l'objet de l'étude, le Groupe SAÏDAL, a implanté une démarche stratégique à la Kaplan et Norton. Cette démarche a débuté en 2002 et a été accompagnée par le Groupe conseil canadien PENTACLE.

L'approche de Robert Kaplan et David Norton rompt avec l'approche purement financière d'inspiration comptable basée sur l'analyse des ratios financiers. Pour Kaplan et Norton, les mesures financières étaient suffisantes dans une économie dominée par les actifs tangibles qu'il suffisait d'extraire des bilans et des comptes de résultats des entreprises⁸. Néanmoins à la fin du 20^{ème} siècle ce sont les actifs incorporels qui sont devenus la principale source d'avantage concurrentiel. En effet, les actifs tangibles des entreprises ne représentent que 20% de la valeur boursière de ces mêmes entreprises⁹. Cet état des lieux nécessite le passage vers des stratégies basées sur la connaissance qui permettent le déploiement des actifs intangibles des entreprises à l'instar de la relation clients, la qualité des processus internes ou le savoir-faire des ressources humaines.

Afin de prendre en charge les actifs intangibles dans l'analyse de la performance des entreprises, Kaplan et Norton proposèrent le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* (BSC). Le BSC montre la manière dont les actifs intangibles peuvent être combinés aux actifs tangibles pour accroître les résultats financiers¹⁰. Globalement le BSC est un système de planification et de gestion stratégique pouvant être utilisé pour correspondre l'activité de l'entreprise à sa vision stratégique, améliorer la communication interne et externe, et

⁸ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

⁹ Weber A.M., 2000. « New Math for a New Economy ». In *Fast Company*, January – February.

¹⁰ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

surveiller la performance organisationnelle par rapport aux objectifs stratégiques.

Concrètement le tableau de bord prospectif fournit aux entreprises un cadre permettant d'organiser les objectifs stratégiques selon quatre axes¹¹:

- a. Axe Financier – Stratégie de croissance, profitabilité, et risques encourus du point de vue des actionnaires ;
- b. Axe Clients – Stratégie de création de la valeur et de différenciation du point de vue des clients ;
- c. Axe processus internes – les priorités stratégiques des processus à mettre en œuvre afin de satisfaire les clients et les actionnaires ;
- d. Axe apprentissage et croissance – les priorités qui permettent de créer un climat adéquat aux changements organisationnels, à l'innovation et à la croissance.

Il ressort de ce qui a été dit que le BSC est un outil dynamique qui peut définir les relations de cause à effet des visions et des stratégies mises en place. La mise en place de chaque stratégie suppose la formalisation des objectifs, des indicateurs de mesure, des cibles et des initiatives. Autrement dit, un « bon » tableau de bord prospectif devrait refléter la stratégie de l'entreprise.

Dans l'élaboration de son tableau de bord prospectif, SAÏDAL s'est fixé comme objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques tout en contribuant à la concrétisation de la politique du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics. A partir de cela, un certain nombre d'objectifs spécifiques et d'indicateurs de mesure ont été mis en place et concrétisés sous forme de différents tableaux de suivi.

La présente étude ne se donne pas pour objectif de faire une analyse critique du BSC de SAÏDAL, ni encore moins d'en proposer un autre plus complet. L'idée est d'évaluer l'évolution de la performance du Groupe SAÏDAL en s'appropriant l'approche utilisée par Kaplan et Norton. Cet exercice suppose, à partir des données disponibles, de calculer des indicateurs de performance propres à

¹¹ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». *In Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

chaque catégorie ou axe du BSC et d'en comparer les résultats. Cela s'explique par la particularité de la présente investigation qui cherche à comparer la performance actuelle de SAÏDAL avec ce qu'elle était au début de la restructuration.

2- ANALYSE COMPARATIVE DE L'EVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE SAÏDAL

En se basant sur l'approche BSC, il a été procédé à une analyse comparative entre la performance actuelle et celle enregistrée à l'aune de la restructuration de SAÏDAL.

La restructuration de SAÏDAL a officiellement débuté en 1997. Sauf que les éléments essentiels de cette restructuration ont été mis en place d'une manière progressive, qui n'a aboutie qu'en 2001-2002. Pour illustrer rappelons que l'entreprise SAÏDAL fut transformée en Groupe en 1998. Le Centre de recherche et développement (CRD), qui constitue un centre d'appui technologique pour l'élaboration de la politique de développement industriel des médicaments génériques, a été créé en 1999. L'ouverture du capital par offre publique de vente (OPV) fut réalisée en février 1999 et portait sur 20% du capital social du Groupe SAÏDAL, soit 500 millions de dinars algériens, répartis en 2 millions d'actions. Alors que l'introduction officielle du titre SAÏDAL à la cote ne date que de septembre 1999 après avoir réuni les conditions d'admission prévues par le règlement général de la bourse. Les contrats de joint-venture ont été signés en 1997 avec des laboratoires pharmaceutiques internationaux (AVENTIS, PFIZER, GPE...), mais la mise en route réelle des ces projets partenariaux n'a débuté qu'en 2001. En atteste le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Evolution de la production de médicament de SAÏDAL en partenariat sur la période 1997-2005

Année	97	98	99	00	01	02	03	04	05
Production en									
Partenariat, millions d'unités	-	-	-	-	4,8	3,2	5,1	2,9	6

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008).

Les données du tableau 1 montrent clairement que la production en partenariat avec les Groupes pharmaceutiques étrangers n'a réellement débuté qu'en 2001, où celle-ci a connu une évolution en dents de scie, mais avec tendance positive.

Ajoutons à cela l'implantation en 2002 par SAÏDAL d'une démarche stratégique à la Kaplan et Norton en introduisant le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique.

Tous ces éléments nous conduisent à choisir l'année 2001 comme année de référence par rapport à laquelle va être mesurée la variation de la performance du Groupe SAÏDAL.

L'analyse comparative a été réalisée pour une période de 7 années, soit de 2008 sur 2001. Cette durée a été choisie en fonction de 3 critères essentiels. Puisque la mesure de la performance est réalisée à l'aide d'un outil de pilotage stratégique, à savoir le *BSC*, il est méthodologiquement important de choisir une durée de long terme. Sans entrer dans les détails de la définition du long terme introduite par Hicks en 1957¹², il est d'usage de considérer que les ajustements de long terme se réalisent au bout de 7 ans. Sur le marché financier, par exemple, la distinction entre obligations et bons se fait, entre autres, sur la base d'échéances supérieures ou inférieures à 7 années¹³. Les autres critères sont la disponibilité et la fiabilité des données.

En se référant à l'approche *BSC* plusieurs indicateurs ont été élaborés et répartis selon les quatre axes proposés par Kaplan et Norton, à savoir l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage et croissance. Ces indicateurs sont présentés dans les tableaux 2, 3, 4 et 5.

Examinons ces indicateurs et les changements survenus en 2008 comparativement à 2001, et ce, par axe.

L'analyse de l'axe financier repose sur l'étude de 7 indicateurs distincts en l'occurrence : le chiffre d'affaire, le taux de valeur ajoutée, le taux de frais de personnel, la marge opérationnelle, la rentabilité financière, la rentabilité économique et le Ratio de couverture des dettes par les fonds propres.

¹² Laviaille C., 2003. *Macroéconomie approfondie*. Ed. Breal. Paris.

¹³ Arnould D., 1995. *Les marchés de capitaux en France*. Ed. Armand Colin, Paris.

Tableau 2 : Évolution des indicateurs de l'axe financier de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Chiffre d'affaire, Milliards de DA	5,26	11,42
Taux de valeur ajoutée, %	50,56	56,94
Taux de frais de personnel, %	24,99	26,81
Marge opérationnelle, %	14,35	18,47
Rentabilité économique, %	0,35	7,11
Rentabilité financière, %	6,57	18,31
Ratio de couverture des dettes par les fonds propres, %	79,6	139%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)

Les données figurant dans le tableau 2 montrent qu'indéniablement le chiffre d'affaire de SAÏDAL a progressé d'une manière significative en passant de 5,26 Milliards de Dinars en 2001 à 11,42 Milliards de DA en 2008, soit une évolution de 116,93%. Cela équivaut à une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaire de 16,7%, un chiffre fort appréciable. Les chiffres du tableau 2 montrent aussi que la valeur ajoutée constitue la part majoritaire du chiffre d'affaire et a connu une augmentation intéressante. En effet le taux de valeur ajoutée est passé de 50,56% en 2001 à 56,94% en 2008. Ce qui signifie que la valeur ajoutée de SAÏDAL augmente plus vite que la valeur des intrants.

Nonobstant cette évolution favorable du chiffre d'affaire, SAÏDAL accuse une augmentation des charges, particulièrement des frais de personnel. Le taux de frais de personnel est passé de 24,99% en 2001 à 26,81% en 2008. Ce différentiel représente la somme de 0,21 Milliards de dinars par rapport au chiffre d'affaire de 2008. Cependant cela n'a pas empêché le Groupe SAÏDAL d'accroître sa marge opérationnelle qui est passée de 14,35% en 2001 à 18,47% en 2008.

Cet accroissement de la marge opérationnelle est accompagné par une augmentation significative de la rentabilité économique de SAÏDAL. Quasiment nulle en 2001 (0,35%), elle atteint en 2008 le seuil de 7,11%. Cela montre qu'au fil des dernières années SAÏDAL maîtrise de mieux en mieux les financements disponibles. La

rentabilité financière n'est pas en reste puisqu'elle passe de 6,57% en 2001 à 18,31% en 2008. Ce résultat est dû au fait que les fonds propres sont restés plus ou moins stables, passant de 5,77 Milliards de dinars en 2001 à 7,26 Milliards de Dinars en 2008, alors que le résultat net s'est grandement accentué en allant de 0,38 Milliards de dinars en 2001 à 1,33 Milliards de Dinars en 2008.

Le ratio de couverture des dettes par les fonds propres a, quant à lui, augmenté significativement. Il est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008. Ce qui signifie que les dettes du Groupe ont progressé plus rapidement que ses fonds propres. Les dettes sont passées de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de Dinars en 2008.

L'analyse de l'axe financier permet de conclure que depuis 2001, le Groupe SAÏDAL a fait des progrès remarquables dans l'amélioration de ses agrégats financiers. Paradoxalement sa dette a augmenté.

L'étude de l'axe client s'est basée sur l'analyse de 5 indicateurs différents qui sont le nombre de produits enregistrés, le prix unitaire moyen, la part de la production vendue dans le chiffre d'affaire, la part de marché en volume, et la part de marché en valeur.

Tableau 3 : Évolution des indicateurs de l'axe client de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Nombre de produits enregistrés	135*	314
Prix unitaire moyen, DA	45,54	88,90
Part de la production vendue dans le chiffre d'affaire, %		
• ANTIBIOTICAL	87,59**	98,05
• BIOTIC	96,53**	95,98
• PHARMAL	93,56**	95,86
Part de marché en volume, %	42	26
Part de marché en valeur, %	9,88	6

Source : Elaboré par l'auteur à partir des :

- rapports de gestion du Groupe SAÏDAL
- bulletins mensuels du Forum des Chefs d'Entreprises
- Zaouani (2007)

(*) Estimé par l'auteur à partir des rapports de gestion.

(**) Données année 2002

Les chiffres montrent que le Groupe SAÏDAL élargit continuellement sa gamme de produits pharmaceutiques. Le nombre de produits enregistrés est passé de 135 en 2001 à 314 en fin 2008, soit 25 nouveaux produits par an en moyenne. Cette stratégie permet à SAÏDAL de cibler de nouveaux clients. Elle s'appuie aussi sur une politique tarifaire bon marché : en témoigne les prix moyens des produits SAÏDAL qui restent dans la fourchette basse. En effet le prix unitaire moyen des produits SAÏDAL était de 51,90 DA en 2001 et est passé à 88,90 DA en 2008. Malgré cette évolution des prix, cela reste loin de la moyenne nationale qui est estimée à 180 DA en 2010.

Les chiffres du tableau 3 montrent aussi que SAÏDAL s'affère à proposer aux clients sa production propre en limitant les reventes de produits en l'état. En 2001 la production de la filiale ANTIBIOTICAL, spécialiste des produits antibiotiques, représente 87,59% de son chiffre d'affaire alors qu'en 2008 il s'élève à 98,05%. Pour les autres filiales, la part de production dans le chiffre d'affaire était déjà élevée en 2001 et s'est maintenue en 2008.

Malheureusement pour SAÏDAL, sa stratégie client semble limitée en termes d'efficacité. En faveur de ce constat plaide l'importante détérioration de ses parts de marché, aussi bien en volume qu'en valeur. Si la part de SAÏDAL en volume représentait 42% du marché national en 2001, elle reculait pour ne représenter que 26% en 2008, soit une baisse importante de 16%. En valeur c'est le même scénario puisque les parts de marché en valeur sont passées de 9,88% en 2001 à 6% en 2008.

L'analyse de l'axe processus interne s'est basée sur l'étude des 5 critères suivants : le nombre de nouveaux produits, le ratio consommation intermédiaire/ Production, la productivité du capital productif, la Productivité horaire du travail par tête, et le ratio de rotation des stocks (DSI).

Tableau 4 : Évolution des indicateurs de l'axe processus internes de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Nombre de nouveaux produits	8	43
Ratio consommation intermédiaire/ Production,%	43,76	38,24
Productivité du capital productif net,%		

Productivité horaire du travail par tête, DA/Travailleur Heure	69,78	161,06
ratio de rotation des stocks (DSI), jours	324,14	604,08
	191,11	198,21

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)

Il ressort des chiffres du tableau 4 que SAÏDAL a fait de l'innovation une priorité dans la mesure où le nombre de nouveaux produits, enregistrés et mis sur le marché, a connu une évolution remarquable passant de 10 produits en 2001 à 43 nouveaux produits en 2008. Cette orientation stratégique s'est accompagnée par une maîtrise de plus en plus accrue des processus internes. En témoigne la baisse du Ratio consommation intermédiaire / Production qui est un indicateur pertinent de l'efficacité technique. Celui-ci était de 43,76% en 2001 mais il est passé à 38,24% en 2008.

L'amélioration des productivités du capital et du travail sont d'autres arguments importants en faveur d'une meilleure maîtrise des processus internes de la part de SAÏDAL. En effet la productivité du capital productif net s'est nettement améliorée en passant de 69,78% en 2001 à 161,06% en 2008, soit une évolution relative de 130,81%, ce qui est fort appréciable. La productivité horaire du travail par tête s'est excellemment améliorée en passant de 324,14 DA/Travailleur Heure en 2001 à 604,08 DA/ Travailleur Heure en 2008, ce qui équivaut à une progression relative de 86,36%.

L'amélioration des processus internes est atténuée par l'évolution négative du ratio de rotation des stocks. Ce dernier est passé de 191,11 jours en 2001 à 198,21 jours en 2008, soit une augmentation de 7,1 jours. Cela équivaut à une mobilisation supplémentaire de 0,42 Milliard de dinars en termes de chiffre d'affaire 2008, ce qui n'est pas négligeable. La situation peut encore empirer vu la croissance importante du chiffre d'affaire de SAÏDAL.

Huit indicateurs distincts ont été retenus dans l'analyse de l'axe apprentissage et croissance. Il s'agit de l'effectif par catégorie de travailleurs, la part de l'effectif du centre de recherche et développement dans l'effectif global, la rémunération brute mensuelle moyenne par salarié, la part de l'effectif formé en un an dans l'effectif

total, la part des dépenses de formation dans le chiffre d'affaire, le budget de la formation du personnel sur la masse salariale, la dépense moyenne de formation par salarié formé, et le nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité.

Tableau 5 : Évolution des indicateurs de l'axe apprentissage et croissance de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Effectif par catégorie de travailleurs :		
• Cadres	1103	1883
• Agents de maîtrise	1371	2004
• Agents d'exécution	938	583
Part de l'effectif du CRD dans l'effectif global, %	4,86*	6
Rémunération brute mensuelle moyenne par salarié, DA	32.135	57.081
Part de l'effectif formé en un an dans l'effectif total, %	40,41	39,71
Part des dépenses de formation dans le chiffre d'affaire, %	0,59	0,39
Budget de formation/Masse salariale, %	2,36	1,47
Dépense moyenne de formation par salarié formé, DA	22.480	25.352
Nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité	20,8	12

Source : *Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)*

(*) *Données année 2003*

En analysant les chiffres du tableau 5, il apparaît que SAÏDAL a augmenté significativement son personnel qui est passé de 2750 salariés à 4470 salariés, toutes catégories confondues. Il est aisé de remarquer que ce Groupe a choisi comme stratégie l'élévation de la qualification de ses salariés, puisque le nombre de cadres et d'agents de maîtrise a nettement évolué au détriment du nombre d'agents d'exécution. Le nombre de cadres est passé de 1103 à 1883 personnes, soit une progression de 71%. Les agents de maîtrise sont passés de 1371 à 2004 personnes ce qui équivaut à une augmentation de 46%. Enfin les agents d'exécution ont vu leur nombre fondre de 938 à 583 personnes, soit une baisse de 43%. Cela s'est répercuté naturellement sur la rémunération brute mensuelle moyenne par salarié qui a

augmenté de 78% passant de 32.135 DA en 2001 à 57.081 DA en 2008.

Remarquons aussi l'investissement de SAÏDAL dans l'innovation à travers l'augmentation constante de l'effectif du Centre de recherche et développement (CRD). Il est passé de 180 salariés en 2003, soit 4,86% de l'effectif total, à 268 salariés en 2008, soit 6% de l'effectif total.

En empruntant la terminologie de Herzberg¹⁴, les efforts de SAÏDAL sont palpables dans la prise en charge des facteurs d'hygiène. Hormis l'augmentation des salaires, le Groupe a investi dans la construction de nouvelles unités de production et dans l'amélioration des normes de sécurité. En effet, le nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité a nettement reculé. Il est passé de 20,8 en 2001 à 12 en 2008, soit une baisse de 42,31%.

Parallèlement, SAÏDAL maintient le cap sur la formation de ses employés. La part de l'effectif formé en un an dans l'effectif total est restée quasiment stable malgré l'évolution du personnel et de son niveau de formation. Cette part qui représentait 40,41% en 2001 était de 39,71% en 2008, soit une régression de 0,7% à peine. Néanmoins il est utile de signaler que l'effort d'investissement de SAÏDAL dans le développement des compétences de ses employés est en nette régression. Si la dépense moyenne de formation par salarié formé a progressé légèrement de 22.480 DA en 2001 à 25.352 DA en 2008, soit une évolution de 13%, le budget de formation du personnel sur la masse salariale a nettement régressé. Ce dernier est passé de 2,36% en 2001 à 1,47% en 2008, soit un déficit d'investissement en formation de 27,25 Millions de DA par rapport à 2008, dans l'hypothèse du maintien du pourcentage de 2001.

3 - DISCUSSION DES RESULTATS : LES DEUX PARADOXES DE SAÏDAL

En récapitulant les résultats obtenus précédemment, il ressort que SAÏDAL a nettement amélioré sa situation financière, preuve tangible qu'à ce Groupe la restructuration a été, au moins, bénéfique sur le

¹⁴ Senyuçel Z., 2009. *Managing the Human Resources in the 21th Century*. Ed. Ventus Publishing ApS.

registre financier. Cela s'est traduit par l'augmentation significative du chiffre d'affaire, passant de 5,26 Milliards de Dinars en 2001 à 11,4 Milliards de DA en 2008, alors que la marge opérationnelle est remontée à 18,47% en 2008. A titre indicatif, la marge opérationnelle de SAÏDAL est dans la bonne moyenne pour le secteur de l'industrie pharmaceutique. Selon les chiffres fournis par le Journal des finances, la marge opérationnelle de Hikma Pharmaceuticals PLC, Groupe pharmaceutique jordanien classé 5ème en termes de chiffre d'affaire dans la zone MENA, est de 13,89% en 2008 et 16,85% en 2009. Pour Sanofi Aventis elle était de 15,25% en 2008 et 20,70% en 2009.

Seul bémol, l'augmentation de la dette de SAÏDAL où le ratio de couverture des dettes par les fonds propres est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008.

Cette embellie financière s'est accompagnée d'un redressement de la production de SAÏDAL qui s'est traduite par une part plus importante de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire. Autrement dit, SAÏDAL croit ses revenus en améliorant ses processus internes. Cela est le résultat de l'augmentation de la productivité du travail et de celle du capital, ainsi que des investissements consentis en matière de recherche et développement à travers l'édification du CRD, dont l'effectif est passé de 180 salariés en 2003 à 268 salariés en 2008. Un autre facteur y contribue aussi, c'est celui de l'élargissement continu de la gamme de produits pharmaceutiques, passant de 135 en 2001 à 314 produits à la fin 2008.

Sauf que l'amélioration de la situation financière s'est accompagnée d'une baisse significative de la part de marché de SAÏDAL, aussi bien en volume qu'en valeur. Si en 2001 SAÏDAL détenait 42% en volume et 9,88 % en valeur du marché national, en 2008 elle ne représentait que 26% en volume et 6% en valeur. Nous qualifierons cette situation de premier paradoxe de SAÏDAL. En effet, comment expliquer l'évolution opposée des performances financière et client ?

A notre sens, deux explications peuvent être avancées. La première est d'origine interne et suppose deux facteurs – l'augmentation de la productivité globale du Groupe et l'élargissement de la nomenclature des produits proposés. Autrement dit, SAÏDAL a effectivement perdu des parts de marché mais a compensé cela par une maîtrise plus importante des processus internes et apprentissage tout en ciblant une clientèle plus diversifiée. En effet, la productivité du capital productif

et la productivité horaire du travail par tête de 2001 à 2008 se sont accrues de 137,62% et 86,36% respectivement, alors que la nomenclature s'est élargie de 179 nouveaux produits.

La seconde explication a trait aux facteurs externes. Il s'agit de l'accroissement accéléré de la demande nationale en matière de médicaments. En d'autres termes, SAÏDAL a profité d'une conjoncture favorable, liée à l'extension du marché national du médicament, ce qui lui a permis d'accroître sa performance financière. Concrètement, le marché du médicament en Algérie est passé de 53 Milliards de DA en 2001 à plus de 190 Milliards de DA en 2008. Cela veut dire qu'il a presque triplé en 7 ans en valeur. En moyenne, il a crû d'un taux annuel de 36,75% par rapport à 2001. De son côté SAÏDAL, de 2001 à 2008, a augmenté son chiffre d'affaire de 6,15 Milliards de DA, passant de 5,26 Milliards à 11,42 Milliards de DA, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,7% par rapport à 2001.

Ces deux facteurs ont, chacun, pesé sur l'amélioration des performances financières de SAÏDAL. Sauf qu'il nous paraît évident que ce sont les facteurs externes qui ont eu l'impact le plus fort sur les performances financières du Groupe. Autrement dit, l'augmentation de la productivité a eu un impact limité sur la performance financière de SAÏDAL.

Pour estimer l'impact des facteurs internes, il suffit de calculer les gains en valeur ajoutée dus à l'augmentation de la productivité globale du Groupe en 2008 par rapport à 2001. Comme le taux de valeur ajoutée s'est accru de 6,38% entre 2001 à 2008, le gain en valeur ajoutée, dû à l'augmentation de la productivité, est égal au différentiel précédent multiplié par le chiffre d'affaire de 2008, soit 0,71 Milliard de dinars.

L'impact des facteurs externes s'estime en fonction du différentiel du chiffre d'affaire entre 2001 et 2008. Pour exclure l'impact des facteurs internes, il suffit de s'appuyer sur le taux de valeur ajoutée de 2001. Comme le chiffre d'affaire du Groupe a progressé de 6,15 Milliards de DA entre 2001 et 2008, le gain en valeur ajoutée, dû à l'accroissement du marché national du médicament, s'élève à 3,11 Milliards de DA.

Il est, dès lors, aisé de conclure qu'entre 2001 et 2008 SAÏDAL a plus profité de l'accroissement du marché du médicament (3,11 Md DA) que de l'accroissement de la productivité globale (0,71 Md DA). Il est possible aussi de calculer la valeur ajoutée potentielle qu'aurait

pu engendrer le Groupe s'il avait conservé sa part de marché de 2001. En se basant sur le taux de valeur ajoutée de 2001, la valeur ajoutée potentielle en 2008 serait de 9,5 Milliards de DA. On en déduit que SAÏDAL a potentiellement perdu 2,24 Milliards de DA de valeur ajoutée rien qu'en 2008. Tout cela signifie que SAÏDAL aurait davantage gagné s'il avait conservé sa part de marché au lieu d'augmenter sa productivité et que l'augmentation de la productivité n'a eu qu'un impact limité sur l'augmentation de la valeur ajoutée du Groupe SAÏDAL.

Partant de ce paradoxe, peut-on considérer que SAÏDAL a crû sa performance globale ?

Les travaux en matière de mesure des résultats organisationnels montrent que la satisfaction des clients est l'indicateur le plus important pour une organisation¹⁵.

Comme la performance client chez SAÏDAL est en baisse, contrairement à la performance financière, il est possible, *à priori*, de conclure que la performance globale de ce Groupe est en replie.

Pour vérifier cette dernière conclusion, le ratio q de *Tobin*¹⁶ a été calculé. L'idée est d'apprécier l'attitude des investisseurs sur le marché financier à l'égard des performances managériales de SAÏDAL. Le q de *Tobin* est un indicateur pertinent des performances managériales¹⁷.

Le ratio q de *Tobin* mesure l'ensemble des rentes anticipées sur un horizon infini. Concrètement il se calcule comme la somme des valeurs de marché des titres détenus par les investisseurs financiers au montant des capitaux que ces derniers ont investis. L'approximation de q de *Tobin* dans nos calculs s'est faite sur la base des travaux de Chung et Pruitt¹⁸. Ces chercheurs montrent qu'au moins 96,6% de la

¹⁵ Bregman P. & Jacobson H., 2000. « Yes, you can measure the business results of training ». In *Training*, vol. 37, n° 8.

¹⁶ Tobin J., 1969. « A General Equilibrium Approach to Monetary Theory », *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 1, n° 1.

¹⁷ Lang L.H.P., Stulz R.M., & Walking R.A., 1989. « Managerial Performance, Tobin's q , and the Gains from Successful Tender Offers ». In *Journal of Financial Economics*, September

¹⁸ Chung K. & Pruitt S., 1994. « A simple approximation of Tobin's Q », In *Financial Management*, vol.23, n° 3.

variation du q de *Tobin* est correctement expliquée par le q approximatif.

Il est important de préciser que nos calculs du q de *Tobin* se sont faits pour la partie capitalisée en bourse du Groupe SAÏDAL. En 1999 SAÏDAL a mis en vente 20% de son capital à la Bourse d'Alger. De ce fait, notre approximation s'est faite en prenant en considération 20% des dettes et des actifs de SAÏDAL.

Théoriquement un q de *Tobin* supérieur à 1 est accueilli positivement par le marché puisque ce dernier anticipe une rentabilité future supérieure au coût moyen pondéré du capital. Autrement dit, un q supérieur à 1 est un signe de confiance des actionnaires dans le futur de l'entreprise. Inversement, un q de *Tobin* inférieur à 1 montre clairement la méfiance du marché envers l'entreprise.

L'évolution de la valeur q approximatif va dans le sens de notre avis formulé sur la performance globale de SAÏDAL. En effet le q approximatif est en chute libre passant de 0,902 en 2001 à 0,744 en 2008. Cela montre que malgré l'augmentation des résultats nets de SAÏDAL, ils sont passés de 0,38 Milliard de DA en 2001 à 1,33 Milliard de DA en 2008, l'anticipation des investisseurs envers l'action SAÏDAL est plutôt négative et en constante dégradation.

Ce résultat est corroboré par l'évolution du *Price Earning Ratio* (*PER*). Le PER indique le rapport entre les bénéfices par action et son cours sur le marché.

En théorie, plus le PER est élevé plus les anticipations du marché sont fortes en faveur d'une robuste progression des bénéfices futurs de l'entreprise. L'évolution du PER reste surprenante au vu de l'accroissement des bénéfices par action (voir tableau 6).

Tableau 6 : Evolution du bénéfice net par action, du cours moyen de l'action SAÏDAL et du PER entre 2001 et 2008

Année	01	03	04	06	07	08
Bénéfice par action, DA	37,98	48,23	45,62	54,75	87,22	132,86
Cours annuel moyen de l'action, DA	510	380	345	440	400	380
PER	13,43	7,88	7,56	8,04	4,59	2,86

Source : Bourse d'Alger – COSOB.

Il apparait du tableau 6 que le bénéfice net par action de SAÏDAL est en constante augmentation passant de 37,98 DA en 2001 à 132,86 DA en 2008, soit une évolution de 250%. Néanmoins le cours de l'action SAÏDAL sur la Place d'Alger s'est effondré rapidement en passant de 510 DA en 2001 à 380 DA en 2003. Par la suite, le cours de l'action s'est amélioré pour atteindre un pic en 2006 à 440 DA avant de chuter à nouveau, puisque l'action SAÏDAL est cotée à 380 DA en fin d'exercice 2008. Soulignons au passage que l'action SAÏDAL a été lancée à 800 DA en 1999.

Le résultat est la dégradation du PER de SAÏDAL qui est passé de 13,43 en 2001 à 2,86 en 2008. Fondamentalement cela montre la faible confiance qu'ont les investisseurs par rapport à la prospérité future de SAÏDAL. En d'autres termes, le comportement des investisseurs est tel qu'ils anticipent constamment la baisse des bénéfices futurs. Cela, à notre sens, constitue le second paradoxe de SAÏDAL. Le fond de ce paradoxe est que pendant que les investisseurs anticipent la chute des bénéfices futurs, la tendance est, au contraire, vers l'augmentation continue des bénéfices. De plus, cette tendance haussière est pluriannuelle.

Comment expliquer ce paradoxe ? À notre avis, un des éléments de réponse est l'augmentation significative du ratio de couverture des dettes par les fonds propres qui est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008. Cela pose un problème fondamental qui est celui de l'optimalité de la structure financière de SAÏDAL qui maximiserait sa valeur. Cette structure paraît non optimale vu l'accroissement vertigineux de la dette de SAÏDAL ainsi que son utilisation.

Les dettes de ce Groupe sont passées de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de dinars en 2008, soit une augmentation de 117,61%. De son côté, l'analyse des bilans de SAÏDAL montre que les dettes ont particulièrement financé les stocks des produits finis et les créances sur les clients. Le poste équipement de production a légèrement évolué passant de 3,49 Milliards de DA en 2001 à 4,04 Milliards en 2008. Les créances sur clients ont pratiquement doublé passant de 2,37 Milliards de DA en 2001 à 4,79 Milliards de DA en 2008 alors que le stock des produits finis a triplé en passant de 1,07 Milliard de DA en 2001 à 3,35 Milliards de DA en 2008. Cela est confirmé par le ratio de rotation des stocks des produits finis qui est en net augmentation passant de 68,69 jours en 2002 à 111,95 jours en 2008. Pire, le ratio de rotation des stocks est très élevé par rapport aux

standards internationaux. S'il s'établit à 198,21 jours en 2008 pour SAÏDAL, dans les entreprises pharmaceutiques ayant des chiffres d'affaires supérieurs à 25 Millions de dollars, ce qui est le cas de SAÏDAL, le ratio moyen de rotation des stocks est de 111 jours seulement¹⁹.

Les chiffres de la dette mettent en évidence le problème structurel de SAÏDAL. Clairement, SAÏDAL est confronté à des difficultés pour écouler ses produits nonobstant l'élargissement de la nomenclature, qui a augmenté de 179 nouveaux produits, et la stratégie tarifaire adoptée par ce Groupe. En effet SAÏDAL s'oriente vers le générique bon marché avec une moyenne de prix des médicaments dans la fourchette basse, estimée à 88,90 DA, loin derrière la moyenne nationale estimée à 180 DA, comme indiqué précédemment.

Associé à la perte de part de marché, cela implique que SAÏDAL a du mal à faire face à la concurrence. En se référant à Porter²⁰, les avantages en matière de compétitivité industrielle ont pour origine la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. De son côté la concurrence intra-sectorielle est gouvernée par les forces du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, des produits de substitution et de la menace de nouveaux entrants²¹. Donc, en considérant le nombre relativement important de laboratoires pharmaceutiques installés en Algérie, la menace de nouveaux entrants avec des produits de substitution est relativement élevée au regard du recentrage de SAÏDAL sur les produits génériques bon marché. Le Groupe ne peut s'en sortir qu'en se différenciant de la concurrence en dominant par les coûts le marché du générique bon marché. Cela passe inexorablement par une forte innovation qui est cruciale sur un marché aussi dynamique et technologique que celui des médicaments. En effet, c'est l'innovation qui permet de mettre à la disposition des clients des produits adaptés à leurs besoins.

Cependant, le Groupe perd des parts de marché face à la concurrence, ce qui signifie qu'il n'arrive pas à s'adapter à la demande algérienne de médicament et s'incline devant la concurrence

¹⁹ RMA (Robert Morris Associates), 1994. Annual Statement Studies. [En ligne]

²⁰ Porter M.E., 1998. *Competitive advantage. Creating, Sustaining superior performance*. Ed. Free Press. New York.

²¹ Porter M.E., 1979. « How competitive forces shape strategy », *In Harvard Business Review*, March-April.

implacable des produits propriétaires, dont l'image de marque est établie, sans pouvoir y riposter convenablement. Cela démontre que l'innovation n'est pas assez forte chez SAÏDAL

Sauf qu'on pourrait arguer que SAÏDAL investit déjà dans l'innovation, en témoigne les indicateurs de l'axe apprentissage et croissance dans le tableau 5. En sus de l'accroissement de la dépense moyenne de formation par salarié formé et l'augmentation du nombre de cadres et d'agents de maîtrise au détriment du nombre d'agents d'exécution, SAÏDAL a nettement augmenté le nombre des salariés de son Centre de recherche et développement (CRD). L'effectif du CRD est passé de 180 salariés en 2003 à 268 salariés en 2008, soit il est passé de 4,86% en 2001 à 6% en 2008 du nombre total des salariés. En moyenne, cela correspond à un accroissement des effectifs du CRD de 9,77% annuellement ou 18 salariés par an.

Si ces chiffres paraissent encourageants, ils sont loin des standards internationaux. En France, par exemple, la proportion des personnes activant dans la recherche et développement dans les entreprises pharmaceutiques est très élevée. Elle représente en moyenne 15% de l'effectif global (LEEM, 2011). Cela veut dire que SAÏDAL devrait faire évoluer son effectif de recherche et développement au sein du CRD pour le passer à 742 salariés au lieu des 268 en 2008. Cependant, vu le rythme d'accroissement annuel de l'effectif du CRD, soit 18 salariés par an, cela prendrait à SAÏDAL, à nombre de salariés total constant hors recherche et développement, au moins 27 ans !

Ce dernier raisonnement nous conduit à conclure que l'endettement, comme levier financier, a été mal utilisé par SAÏDAL. Il aurait été plus profitable au Groupe d'utiliser ces ressources pour financer l'innovation via l'accroissement de l'effectif du CRD. Cela aurait permis à SAÏDAL de faire face à la concurrence et, ainsi, de conserver ses parts de marché, voire les augmenter. La performance globale de SAÏDAL, dans ce cas, aurait été toute autre.

CONCLUSION

La présente étude illustre tout l'intérêt des approches globales en matière de mesure de la performance. Si à première vue, les chiffres donnent l'impression que la performance de SAÏDAL est en net

augmentation, l'analyse plus globale, basée sur l'approche BSC, démontre un résultat inverse.

Ce Groupe fait face à deux paradoxes. Le premier est l'évolution opposée des performances de l'axe financier et l'axe client. D'un côté SAÏDAL a réussi à améliorer ses principaux ratios financiers et à augmenter sa productivité globale, de l'autre, il a perdu des parts importantes de marché aussi bien en valeur qu'en volume.

Le deuxième paradoxe témoigne de la méfiance des investisseurs vis-à-vis de l'action SAÏDAL. Leur comportement est tel qu'ils anticipent constamment la baisse des bénéfices futurs du Groupe, alors que la tendance pluriannuelle est vers l'augmentation continue de ces mêmes bénéfices. Apparemment cela est dû à la non-optimalité de la structure financière de SAÏDAL. Au lieu de financer l'innovation via l'accroissement de l'effectif du Centre de recherche et développement du Groupe, la dette a servi à alimenter les stocks des produits finis et les créances sur les clients.

Au final, il apparaît que la restructuration de SAÏDAL n'a pas donné les résultats escomptés en matière de performance. En effet, la performance globale de ce Groupe est en déclin. Principalement en cause la piètre performance sur l'axe client, ce qui a eu pour effet la perte de parts importantes du marché algérien du médicament au profit de concurrents plus innovants. Ce résultat va dans le sens des travaux en matière de mesure des résultats organisationnels qui présentent l'aspect client comme l'indicateur supérieur de la performance organisationnelle.

Références bibliographiques

Arnould D., 1995. *Les marchés de capitaux en France*. Ed. Armand Colin, Paris.

Bourguignon A., 1995. « Peut-on définir la performance ? », *In La Revue Française de Comptabilité*, n° 269.

Bregman P. & Jacobson H., 2000. « Yes, you can measure the business results of training ». *In Training*, vol. 37, n° 8.

Bulletins mensuels du Forum des Chefs d'Entreprises, 2004-2009. Alger.

- Cameron K. S. & Whetten D. A.**, 1983. « Some Conclusions about Organizational Effectiveness ». In *K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. Academics Press. New York.*
- Chung K. & Pruitt S.**, 1994. « A simple approximation of Tobin's Q », In *Financial Management, vol.23, n° 3.*
- COSOB.** Statistique de la Bourse d'Alger. [En ligne]
- Hamana K.**, 2007. « The Measurement of Organizational Performance : Case Study of Economic Public Companies (EPC) ». In *International Business Management, vol. 4, n°1.*
- Journal des finances (JDF).** Site d'informations financières sur les entreprises cotées en bourse. [En ligne]
- Khemakhem A.**, 1976. *La Dynamique du Contrôle de Gestion.* Ed. Dunod, Paris.
- Kaplan R.S & Norton D.P.**, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons. vol. 15, n°1.*
- Lang L.H.P., Stulz R.M., & Walking R.A.**, 1989. « Managerial Performance, Tobin's q, and the Gains from Successful Tender Offers ». In *Journal of Financial Economics, September.*
- Lavialle C.**, 2003. *Macroéconomie approfondie.* Ed. Breal. Paris.
- LEEM**, 2011. Les entreprises du médicament en France : Eléments chiffrés. [En ligne]
- Lorino P.**, 1998. *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du Pilotage.* Ed. Organisations. Paris.
- Lorino P.**, 2001. « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Energétique ». In *Actes du congrès de l'AFC, Metz, France.*
- Porter M.E.**, 1979. « How competitive forces shape strategy », In *Harvard Business Review, March-April.*
- Porter M.E.**, 1998. *Competitive advantage. Creating, Sustaining superior performance.* Ed. Free Press. New York.
- Senyucel Z.**, 2009. *Managing the Human Ressource in the 21th Century.* Ed. Ventus Publishing ApS.
- Quinn R.E. & Rohrbaugh J.**, 1981. « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness ». In *Public Productivity Review, June.*
- Rapports de gestion SAÏDAL**, 1999-2008. Alger

RMA (Robert Morris Associates), 1994. Annual Statement Studies.
[En ligne]

Tobin J., 1969. « A General Equilibrium Approach to Monetary Theory », *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 1, n° 1.

Weber A.M., 2000. « New Math for a New Economy ». *In Fast Company*, January – February.

Zaouani .R, 2007. « L'expérience de SAÏDAL ». Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accèsion à l'OMC. 22 et 23 octobre, Alger