

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université de Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
Département de gestion



Mémoire

De fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans
une entreprise publique

Cas : EPE / Electro-Industrie / SPA




Encadré par

 M^r OUSSAID Aziz

Réalisé par :

 ACHIR Ilhem
 AIT SAID Anissa

Jury composé de :

 Président : M ^r SAM Hocine	MCA	UMMTO
 Examineur : M ^r HADJOU Abdelaziz	MAA	UMMTO
 Rapporteur : M ^r OUSSAID Aziz	MAA	UMMTO

8^{ème} promotion, 2021/2022

Remerciements

Tout d'abords, nous remercions le bon DIEU de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et d'achever ce mémoire.

Nous remercions, dans un premier lieu, Mr OUSSAID Aziz pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire car ce travail ne fut pas être aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans son aide.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, en particulier à madame SADOUNE.H, la secrétaire du conseil d'administration au sein de l'entreprise, pour son soutien et ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter nos connaissances pratiques.

Nous remercions également toute l'équipe pédagogique de l'université de Mouloud MAMMARI et aussi les intervenants professionnels responsables de notre formation, pour avoir assuré la partie théorique de ceci.

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

Nous voudrions adresser nos remerciements également à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au succès de notre mémoire et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ceci.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à la bougie qui a éclairé ma vie et m'ont soutenu à chaque part, mes chers parents ;

A mes chers frères et sœurs, pour leur appui et leur encouragement ;

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire ;

A tous mes amis ;

A mon binôme et sa famille ;

A toute personne qui a contribué de prêt ou de loin à l'accomplissement de ce travail

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à la bougie qui a éclairé ma vie et m'ont soutenu à chaque part, mes chers parents ;

A mes chers frères et sœurs, pour leur appui et leur encouragement ;

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire ;

A tous mes amis ;

A mon binôme et sa famille ;

A toute personne qui a contribué de prêt ou de loin à l'accomplissement de ce travail

Liste des acronymes

APQC	American Productivity & Quality Center : Centre américain de productivité et de qualité
CI	Competitive intelligence : veille concurrentielle
CIA	Central intelligence agency : Agence centrale de renseignements
DAA	Direction achat / approvisionnement
DCM	Direction commerciale et marketing
DDP	Direction développement industriel / partenariat
DFC	Direction finances et comptabilité
DI	Département informatique
DRHO	Direction ressources humaines et organisation
EI	Electro-Industrie
ENEL	Entreprise national de l'énergie électrique
EPE	Entreprise publique économique
MPF	Matières premières et fournitures
PDG	Président de la direction générale
SONELEC	Société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et Electronique
SPA	Société par actions
SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunities), Threats (menaces)
TBS	Tableau de bord stratégique
UME	Unité moteurs électriques
UPT	Unité prestations technique
UTR	Unité transformateurs

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Le cadre théorique du contrôle stratégique et la veille concurrentielle.....	04
<u>Introduction au chapitre 01.....</u>	05
Section 01 : Interaction entre le contrôle et la stratégie.....	07
Section 02 : La revue de la littérature sur la veille concurrentielle.....	13
<u>Conclusion du chapitre 01.....</u>	28
Chapitre 02 : Organisation et structures de « L'ELECTRO-INDUSTRIE.....	29
<u>Introduction au chapitre 02.....</u>	30
Section 01 : Organisation des fonctions d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	31
Section 02 : Les organes de décisions au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE.....	42
<u>Conclusion du chapitre 02.....</u>	45
Chapitre 03 : La place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	46
<u>Introduction au chapitre 03.....</u>	47
Section 01 : Le déroulement de l'enquête et analyse des résultats qualitatifs.....	48
Section 02 : La place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	55
<u>Conclusion du chapitre 03.....</u>	66
Conclusion générale.....	67

INTRODUCTION
GÉNÉRALE

Introduction

Il est bien connu que les entreprises évoluent dans un environnement en mutation, caractérisé par un haut degré de complexité qui tient ses origines de la notion d'incertitude des entreprises et exécutent leurs services dans un environnement politique, social, économique, technologique et culturel, qui s'empire de jour en jour et dans lequel les opportunités disponibles changent complètement.

Aujourd'hui, les organisations se trouvent confrontées à un environnement instable, de plus en plus turbulent et concurrentiel, qui les fait réfléchir à la manière d'y faire face, car elles évoluent dans un contexte de complexité croissante, qui se caractérise par une concurrence très intense, un fort développement à tous les niveaux, accélérant la circulation de l'information, innovation et la prise de décision rapide.

L'enjeu auquel l'entreprise est confronté, réside dans sa capacité à articler sa stratégie et ses structures en prenant en compte les évolutions de l'environnement, ce qui nécessite de maîtriser l'information et notamment d'étudier l'environnement actuel et futur.

Selon NORBERT, G « *Face à une concurrence qui se durcit, les entreprises doivent en permanence améliorer leur compétitivité opérationnelle et faire un meilleur usage de leurs moyens financiers et humains. Elles le font, dans une large mesure par la mise en œuvre d'un contrôle de gestion plus précis et plus rigoureux. Et c'est ainsi que les dirigeants des entreprises commencent à donner de plus en plus d'importance à cette fonction, qui constitue un moyen permettant de combiner toutes les composantes de l'entreprise de façon à optimiser leur efficacité et leur efficience pour pouvoir réaliser leur objectif* ».

Le contrôle est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. Par ailleurs, le contrôle de gestion représente généralement l'ensemble de techniques visant à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

En outre, c'est dans la revue de la littérature sur le contrôle de gestion que se trouve la réflexion sur le contrôle stratégique. Le besoin de contrôle stratégique est devenu une nécessité inévitable en raison du changement rapide qui caractérise l'époque dans tous les domaines, qui est représenté dans le processus que les organisations utilisent pour contrôler la formation et la mise en œuvre des plans stratégiques. Il s'agit d'une forme spécialisée de contrôle de gestion et diffère des autres formes en ce qui concerne la nécessité de gérer l'incertitude et l'ambiguïté à différents points du processus de contrôle. Le contrôle stratégique est un processus d'évaluation que chaque entreprise effectue afin de contrôler et d'évaluer toutes les activités et tous les processus qui s'y déroule.

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle stratégique se concentre également sur l'atteinte d'objectifs futurs au lieu d'évaluer les performances passées. Au lieu de se poser la question : Avons-nous fait les bons choix dans le passé ? La question se pose d'elle-même : quelle est la qualité de la performance actuelle et quelle sera notre réussite à l'avenir ?

A l'heure actuelle, la mondialisation a produit de nouveaux paris et défis à l'égard des entreprises, qui incluaient une nouvelle variable unique pour leur stratégie économique, qui est la compétitivité intelligence (CI), ce qui signifie la réussite économique dans un environnement concurrentiel par l'innovation et la croissance.

L'intelligence n'est pas simplement "agréable à avoir". Au contraire, cela fait partie intégrante de la prise de décision dans le monde des affaires et dans nos vies personnelles. Les organisations intelligentes savent que pour rester compétitives, elles doivent être capables d'anticiper et de réagir aux changements à l'intérieur et à l'extérieur de leurs industries. Ils savent également que cela nécessite d'avoir un plan pour transformer les données en renseignements exploitables à partir desquels des décisions stratégiquement et tactiquement importantes peuvent être prises. L'utilisation de ces connaissances, appelées veille concurrentielle, est désormais une pratique de base parmi les principales organisations.

La veille concurrentielle est le processus d'adaptation continue de l'entreprise à son environnement. L'objectif étant l'exploitation de l'information utile à la prise de décision pour anticiper toute évolution et ne pas être surpris par les concurrents. Les entreprises doivent connaître leur potentiel et les forces concurrentielles les environnant.

Se faire la veille concurrentielle consiste à se poser fréquemment les questions suivantes : Qui sont nos concurrents ? Quels sont leurs métiers ? Atteignent-ils leurs objectifs ? Comment envisagent-ils leurs futurs ?

Afin d'approfondir nos recherches sur la thématique intitulée « Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans une entreprise publique », nous avons adopté l'entreprise publique industrielle "ELECTRO-INDUSTRIE".

Problématique de la recherche

Sachant que le contrôle stratégique est un processus de régulation des plans et actions à caractère stratégique, notre problématique de recherche est formulée comme suit :

Quelle est la place accordée à la veille concurrentielle en tant qu'outil du contrôle stratégique au sein de l'entreprise publique industrielle ELECTRO-INDUSTRIE ?

A partir de cette problématique, découlent les sous-questions structurées ainsi :

INTRODUCTION GENERALE

- Quels sont les mécanismes et procédures relevant du contrôle stratégique ?
- Comment l'environnement externe d'ELECTRO-INDUSTRIE est-il qualifié ?
- Comment la veille concurrentielle est-elle organisée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE ?

Hypothèses

L'entame de ce présent travail nécessite l'émission d'hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 01 : La veille concurrentielle est un outil du contrôle stratégique.*
- *Hypothèse 02 : Le contrôle stratégique est une fonction secondaire dans l'entreprise.*

Choix et intérêt de la thématique de recherche

Le choix de notre thématique de recherche est motivé par la volonté d'appréhender et de bien comprendre la place accordée à la veille concurrentielle en tant qu'outil du contrôle stratégique au sein des entreprises publiques industrielles algériennes. Aussi, nous étions motivés par le fait que cette thématique n'a pas fait l'objet d'une recherche universitaire auparavant au sein de l'université de Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique et bien mener notre travail, nous avons opté pour une méthodologie à doubles approches. D'une part, nous nous sommes basés sur les travaux précédents et les ouvrages traitant notre sujet afin de réaliser un éclairage théorique. D'autre part, nous avons mené une enquête et administré des guides d'entretien au responsable de l'assistantat contrôle de gestion, au responsable de l'unité transformateurs et ce de l'unité moteurs électriques.

Plan du travail

Afin de confirmer ou infirmer les hypothèses prédéfinies, notre travail de recherche sera scindé en trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé « le cadre théorique du contrôle stratégique et la veille concurrentielle » est scindé en deux sections qui sont respectivement : Interaction entre le contrôle et la stratégie, La revue de la littérature sur la veille concurrentielle.

Le deuxième chapitre sera attaché à l'organisation et à la structure de l'organisme d'accueil. Ce chapitre consistera à mettre le point sur l'organisation des fonctions d'ELECTRO-INDUSTRIE (EI) dans la section 01 puis les organes et les structures de décision au sein de la même entreprise dans la section n°02.

Le dernier chapitre insistera sur la place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein d'EI. Il est composé de deux sections notées : Le déroulement du stage pratique au sein d'E.I, Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans une EPE.

CHAPITRE 01 :
LE CADRE THEORIQUE
DU
CONTRÔLE STRATÉGIQ
UE ET LA VEILLE
CONCURRENTIELLE

Introduction :

L'environnement de l'organisation est particulièrement instable. Cette instabilité est due à des mutations technologiques, aux changements climatiques, à l'émergence de nouveaux concurrents, aux évolutions de la situation économique ou financière qui vont se révéler être de nombreuses sources d'opportunités et de contraintes. Ces changements vont entraîner la nécessité d'un contrôle des résultats obtenus par l'organisation.

Le contrôle stratégique est une surveillance de la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise et des politiques mises en œuvre. Celui-ci peut se faire sur les résultats ou sur la méthodologie employée pour atteindre les objectifs. Elle est pratiquée par les entreprises qui cherchent à construire un portefeuille équilibré à risque reparti. L'organisation compte d'un regroupement des entités par type de missions stratégiques. La stratégie est principalement affaire de ces groupes.

L'étape du contrôle stratégique est primordiale car elle évalue si la stratégie définie au départ était adéquate. En effet, elle va permettre : D'évaluer les résultats et de les comparer aux objectifs fixés ; De prendre des décisions quant aux actions à mettre en place si les objectifs ne sont pas atteints c'est-à-dire s'il y a un écart trop important entre les objectifs et les résultats obtenus. Le contrôle stratégique est donc nécessaire pour piloter l'organisation.

Par ailleurs, la veille concurrentielle est considérée comme une arme et un avantage pour les entreprises face aux risques du marché et des concurrents, car l'entreprise en général a besoin d'une stratégie concurrentielle pour répondre aux exigences de l'économie nationale et mondiale, alors qu'elle teste de nouveaux défis et tente de se mondialiser ses activités pour entrer dans le monde de la compétitivité.

« Quand certains entendent le terme veille concurrentielle, ils pensent souvent à l'espionnage industriel ou à l'espionnage. Même si le terme peut impliquer certaines connotations de ses activités, la veille concurrentielle (CI) est vraiment impliqué dans le développement d'un programme systématique pour capturer, analyser et gérer les informations et les connaissances externes et internes afin d'améliorer les capacités de prise de décisions de l'organisation. CI se concentre d'avantage sur les points de vues externes, mais certaines personnes pensent qu'il pourrait également inclure les points de vues internes »¹.

La veille concurrentielle a pour objectif d'anticiper tout changement qui pourrait intervenir dans l'environnement de l'entreprise, avec deux finalités essentielle : en premier lieu, **réduire les risques** : apprendre la sortie imminente de nouveaux produits chez un concurrent permettra de réagir à temps et de se positionner. Mais également, **utiliser les informations obtenues** pour saisir des opportunités d'affaires.

Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à évoquer le cadre théorique du contrôle stratégique et la veille concurrentielle au sein de l'entreprise. Nous allons essayer d'éclairer et de le présenter à travers les deux sections suivantes : la première section sera réservée à l'interaction

¹Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence : business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications, USA, 244, p57

CHAPITRE 01

entre le *Contrôle* et la *Stratégie*. La seconde section portera sur la revue de la littérature sur la veille concurrentielle.

Section 01 : Interaction entre le contrôle et la stratégie

Nous présentons dans cette section les différents concepts de base liés au contrôle stratégique, l'interaction entre le Contrôle et la Stratégie ainsi que les outils à utiliser pour effectuer un contrôle stratégique efficace.

1. Les concepts de base liés au contrôle stratégique :

1.1 Le contrôle

- **Selon GIRAUD, F** : « 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 »².
- **Selon ALAZARD, C** : « Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence »³.

1.2 La stratégie

- **Selon David, F.R** : « La stratégie est constituée d'actions potentielles qui nécessitent des décisions de la haute direction et de grandes quantités de ressources de l'entreprise. Elle affecte la prospérité à long terme d'une organisation, généralement pendant au moins cinq ans, et est donc tournée vers l'avenir. Les stratégies ont également des conséquences multifonctionnelles et multidivisionnelles et nécessitent la prise en compte des facteurs externes et internes auxquels l'entreprise est confrontée »⁴.
- « La stratégie est un système d'expédients. Elle est plus qu'une science : elle est la transmission du savoir dans la vie pratique, le perfectionnement de la pensée capable de modifier l'idée directrice primitive conformément aux situations sans cesse modifiées. C'est l'art d'agir sous la pression des circonstances les plus difficiles »⁵

1.3 Le contrôle stratégique

- **Selon JULAIN, S** : « Il implique le suivi et l'évaluation des plans, des activités et des résultats en vue de l'action future, en fournissant un signal d'avertissement par le diagnostic des données et en déclenchant les interventions appropriées, qu'il s'agisse d'ajustement tactique ou de réorientation stratégique »⁶.
- « C'est l'ensemble des moyens permettant de mesurer les résultats d'une organisation en fonction de ses objectifs pour adapter sa stratégie. Il permet d'évaluer si l'organisation a atteint ses objectifs stratégiques et mesure les écarts entre les résultats les objectifs pour permettre de mettre en place et décider d'actions correctrices »⁷.

² GIRAUD, F., et al., (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, Paris, P21.

³ Alazard, C., et al., (2007). *Contrôle de gestion : DCG 11*, DUNOD, Paris, P07

⁴ David, F.R., et al. (2017). *Strategic management : concepts and cases : A competitive advantage approach*. Ed. Pearson, 127p, P40

⁵ Dictionnaire « français », repéré le 30/10/2022 à 13h

⁶ JULIAN, S., & SCIFRES, E. (2002). *An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change*. Journal of business strategies, P141

⁷ <https://www.maxicours.com/se/cours/le-contrôle-stratégique/> repéré le 20/10/2022 à 20h45

2. Les étapes du contrôle stratégique :

2.1 Organiser la veille stratégique

La veille stratégique consiste à collecter puis analyser des informations récentes influençant l'environnement d'une organisation. Ces informations concernent plusieurs domaines : technologiques, commerciaux, juridiques et concurrentiels.

Les organisations peuvent collecter des informations :

- Sur le web avec des logiciels de veille tels que les lecteurs de flux d'information au format RSS, les agrégateurs d'informations (ex : Netvibes);
- Sur les salons professionnels ;
- En suivant l'actualité ;
- En suivant les dernières recherches dans un domaine spécialisé.

2.2 Définir des indicateurs : Ces indicateurs permettent de mesurer la performance d'une organisation. On distingue deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs quantitatifs :** ils permettent de mesurer l'efficacité d'un ou plusieurs facteurs de production (capitale/ travail) grâce à des chiffres précis et obtenus à partir de critères objectifs. ces indicateurs sont exprimés par des taux le plus souvent : taux d'absentéisme, taux de fréquence des accidents du travail, taux de croissance du chiffre d'affaires.
- **Les indicateurs qualitatifs :** ils permettent de mesurer la qualité des biens et des services produits ou la qualité des résultats d'une action mise en place. ils sont généralement exprimés sous forme d'analyse et non de taux ou ratios (mesure de la motivation des salariés ou de la satisfaction des clients).

2.3 Mesurer les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus

Il s'agit après avoir défini les indicateurs, de les analyser et surtout de prendre en compte leurs évolutions. Le calcul des taux va permettre de mesurer si les objectifs ont été atteints, dépassés ou non atteints. C'est calculs et ces mesures vont être effectuées de manière récurrente afin que l'organisation puisse s'assurer que le cap fixé est bien tenu.

2.4 Mettre en place des actions correctrices

A partir du moment où un écart est constaté, l'organisation va devoir adapter sa stratégie, modifier ses choix. Elle va pouvoir définir une nouvelle allocation des ressources pour atteindre ses objectifs. Elle va aussi envisager une modification de ses objectifs si ceux-ci s'avèrent inatteignables. Une mobilisation accrue des ressources humaines va aussi être aménagée afin de pouvoir fournir les efforts nécessaires pour améliorer les résultats (Ex : mettre en place une politique de rémunération attractive avec des primes sur les objectifs supplémentaire).⁸

⁸<https://www.maxicours.com> op.cit. Repéré le 21/10/2022 à 11h

3. Les outils du contrôle stratégique :

3.1 Les indicateurs :

Pour procéder à un contrôle stratégique efficace, il faut déterminer des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs doivent être variés mais pas en surnombre car ils doivent pouvoir être suivis et calculés régulièrement.

3.1.1 Les indicateurs quantitatifs : sont ceux le plus fréquemment utilisés car ils sont objectifs et faciles à suivre. Ils sont principalement des taux ou des ratios permettant d'évaluer un élément grâce à des grandeurs chiffrées (pourcentages, nombres...). On distingue quatre grands types d'indicateurs quantitatifs :

- Ceux permettant d'évaluer les ressources humaines : taux de rotation des effectifs, taux de départs, taux d'absentéisme ;
- Ceux permettant d'évaluer la fonction financière : taux de profit, ratio d'endettement ;
- Ceux permettant d'évaluer la production : taux de rebut, taux d'évolution des coûts de la production, cadence de production (nombre de pièces à l'heure par exemple) ;
- Ceux permettant d'évaluer la fonction commerciale : taux de notoriété, taux de fidélité des clients, parts de marché.

Pour être pertinent, chaque indicateur doit être relié à un objectif stratégique.

3.1.2 Les indicateurs qualitatifs : sont des éléments de mesure de la qualité et/ou du processus de construction d'un facteur reposant généralement sur des questions ouvertes et le recueil de mots. Ils permettent d'étudier un facteur en profondeur et comprendre ses facteurs d'influence ; Et aussi d'avoir accès aux représentations d'un client ou d'un salarié. Celles-ci sont subjectives et non quantifiables en tant que telles. Il faut donc passer par des études qualitatives.

Ces indicateurs sont principalement utiles pour deux fonctions au sein de l'entreprise :

- Fonction commerciale et marketing afin de mesurer la satisfaction clients et comprendre leurs attentes ;
- Fonction ressources humaines afin de mesurer le climat social et comprendre les attentes des salariés.⁹

3.2 La budgétisation :

« Le budget peut être considéré comme un outil du système de contrôle de gestion stratégique et une partie intégrante du processus de gestion de la performance de l'organisation. Un budget fait généralement référence à une liste de toutes les dépenses et recettes prévues. En résumé, le but du budget est de fournir une prévision des revenus et des dépenses, c'est-à-dire de construire un modèle de la performance financière de

⁹<https://www.maxicours.com/se/cours/quels-sont-les-outils-du-controle-strategique/> repéré le 23/10/2022 à 10h

l'entreprise si certaines stratégies, événements et plans sont réalisés, et de permettre le fonctionnement financier réel de l'entreprise à mesurer par rapport aux prévisions ». ¹⁰

3.2.1 Prévision et gestion des équilibres financiers :

- Allocation de ressources ;
- Prévisions financières (recettes et dépenses) ;
- Gestion des flux de trésorerie ;
- Contrôle des coûts ;
- Contrôle des résultats.

Les prévisions budgétaires deviennent incertaines et peu fiables dans des environnements complexes et instables (Berland, 2001). Elles peuvent également être biaisées par ceux qui les réalisent et les manipulent à leur avantage (Jensen, 2001). Le budget consomme trop de temps (Bescos et al. 2004)

3.2.2 Orientation des comportements :

- Contractualisation des engagements ;
- Fixation et communication des objectifs ;
- Motivation et responsabilisation des individus ;
- Développement de l'apprentissage organisationnel (via la participation à l'élaboration des prévisions et le suivi budgétaire) ;
- Mise en place de systèmes d'incitations budgétaires.

Le budget est un frein à l'innovation parce qu'il résulte souvent d'une reconduction des résultats de l'année précédente. Le manque de souplesse du budget démotive souvent les individus. Les responsables budgétaires ont souvent peu d'influence sur la détermination de leur budget (pseudo participation au processus budgétaire). Les budgets sont devenus des contrats d'objectifs rigides, élaborés dans un climat autoritaire de défiance et de pression. L'obéissance et le contrôle au sens étroit prévalent sur l'apprentissage organisationnel.

3.2.3 Déclinaison des objectifs stratégiques :

- Traduction des plans opérationnels en objectifs annuels ;

Selon Mintzberg les budgets sont souvent déconnectés de la stratégie. La fréquence des reportings budgétaires incitent les individus à adopter des raisonnements à court terme plutôt qu'à considérer les priorités stratégiques à moyen et long terme.

3.2.4 Coordination des actions :

- Délégation des responsabilités ;
- Imposition d'un langage commun ;
- Mise en cohérences des activités, actions et buts ;
- Mise en évidence des relations de causalité entre activités.

Le budget repose sur un découpage fonctionnel de l'entreprise peu compatible avec les nouvelles approches transversales de l'entreprise.

¹⁰ KYRIAZOGLU, J. (2010). IT strategic and operational controls. IT Governance Pub, P88

3.2.5 Mesure et pilotage de la performance :

- Evaluation des résultats (contrôle budgétaire) ;
- Anticipation des résultats futurs ;

Le budget attire l'attention sur l'analyse des écarts au détriment du suivi des variables clés de gestion. Il propose une lecture « financière et comptable » de la performance de l'entreprise peu adaptée aux problématiques opérationnelles.

Des démarches ont été entreprises pour faire évoluer l'outil budgétaire vers une plus grande flexibilité et améliorer les pratiques le concernant. Il apparaît néanmoins aujourd'hui que le budget ne peut répondre à lui seul aux attentes des managers et qu'il est nécessaire non pas de le supprimer, mais de le compléter par d'autres instruments mieux adaptés aux problématiques de pilotage actuelles des entreprises.

Au regard de la littérature, il semble que cette tâche incombe désormais, en théorie, aux systèmes de mesure de la performance. Ces systèmes qui ont pour but principal de: « traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie » se présentent aujourd'hui, dans leurs versions les plus diffusées, sous la forme de tableaux de bord ou de balanced scorecard.¹¹

3.3 Les tableaux de bord :

Pour permettre un contrôle stratégique efficace, l'ensemble des indicateurs est ensuite compilé dans des tableaux de bord qui sont ensuite présentés lors des réunions mensuelles appelées communément *comité de direction*. Au sein de ces comités, on va retrouver les dirigeants des principales fonctions qui vont présenter la progression de leurs activités et le pourcentage d'atteinte de leurs objectifs. Ces tableaux de bord vont permettre de mettre en place des actions correctrices mais surtout d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation.

On distingue deux grands tableaux de bord :

- **Le bilan social** : évaluation de la performance sociale de l'organisation. Il regroupe l'ensemble des indicateurs RH de l'entreprise.
- **Le bilan financier** : il regroupe les principaux indicateurs de performance économique et financière.¹²

« Nombreux sont les tableaux de bord, nous nous intéresseront au tableau de bord stratégique.

L'objet du tableau de bord stratégique (TBS) est précisément de s'assurer qu'il n'y a pas perte de pertinence des indicateurs. Pour y parvenir, le TBS s'assure de la concordance de deux objectifs : d'une part, la mesure des performances et de la performance globale et, d'autre part, le pilotage stratégique de l'entreprise. La réalisation d'un tableau de bord équilibré s'appuie sur deux dimensions :

¹¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> repéré le 01/11/2022 à 15h

¹²<https://www.maxicours.com> Op.Cit.repéré le 23/10/2022 à 11h

- La chaîne de valeur qui prend en compte les facteurs clés de succès ordonnés selon une logique déterminée par l'activité de l'entreprise ;
- La dimension stratégique résultant de la vision de l'entreprise et des missions assignées aux unités opérationnelles ». ¹³

3.4 Le reporting :

Le reporting, quant à lui, est davantage un outil de contrôle et ne permet pas la prise de décision. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant T. Autrement dit, les données sont ici fournies de manière « brute », sans analyse. Le reporting peut concerner différents aspects :

- Le reporting d'activité, qui rend compte de l'activité des différents départements.
- Le reporting RH, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- Le reporting commercial, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- Le reporting financier, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie. ¹⁴

¹³DUCREUX, J. M. et al. (2011). *Le grand livre de la stratégie*, EYROLLES, Paris, P369.

¹⁴<https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion>

Section 02 : La revue de la littérature sur la veille concurrentielle

La présente section apportera un éclairage théorique sur la veille concurrentielle, ses fonctions, son utilité, ainsi que son cycle et ses sources d'informations.

1. Les concepts de base liés à la veille concurrentielle

1.1 La veille

Selon les contextes ou les types d'organisations, la veille peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de la veille :

- **Selon LESCA, H** : « Ce mot est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte. Dans le contexte de notre méthode, il s'agit de veille à l'égard de l'environnement extérieur à l'entreprise à l'entreprise (ou autre organisation) »¹⁵.
- **Selon LAURENT, H** : « En outre, la veille signifie la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût des informations factuelles porteuses d'avenir »¹⁶.
- **Selon BERGERON, P** : « La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive »¹⁷.

1.2 La concurrence :

Il existe plusieurs définitions de la concurrence, nous allons proposer ces deux définitions :

- **Selon EMMANUEL, C** : « La concurrence n'est pas un long fleuve tranquille, c'est une compétition permanente dans laquelle chaque entreprise tente de se dépasser par rapport à ses concurrents, en lançant de nouveaux produits, en baissant les coûts et les prix, en inventant de nouveaux modèles économiques »¹⁸.
- « La concurrence est un concept économique, elle se définit par l'existence d'une rivalité entre les entreprises en compétition sur un même marché. Elle peut aussi concerner différents vendeurs entre eux sur un même produit »¹⁹.

1.3 La veille concurrentielle :

- **Selon LAURENT, H** : « La veille concurrentielle, c'est *rechercher, analyser et exploiter les informations* relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc, elle

¹⁵ LESCA, H., (2003). *Veille stratégique : la méthode L.E .Scanning*, Paris : EMS Management et société, 190p, P10.

¹⁶ LAURENT, H., (2007). *Veille stratégique et intelligence économique : maîtriser et pratiquer*, AFNOR, 2e éd, Paris, 102p.

¹⁷ BERGERON, P. (1995). *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations*, ARGUS, Montréal, 24(3), p. 17-22

¹⁸ EMMANUEL, C., & GUILLAUME, P., (2019). *Mieux comprendre les règles de concurrence*, guide à destination des PME, autorité de la concurrence, direction de la communication, 11, rue de l'Echelle, Paris, 46p, P05.

¹⁹ (<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198689-concurrence-definition-traduction/>)

s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution »²⁰.

- **Selon BLENKHORN, D.L :** « La veille concurrentielle (CI) est la pratique consistant à collecter et à analyser des informations sur les concurrents afin d'obtenir un avantage sur le marché ou en renforçant les défenses de sa propre entreprise avant un assaut anticipé »²¹
- **Selon le Centre américain de productivité et de qualité (APQC) :** la veille concurrentielle est le processus systématique d'obtention et d'analyse d'informations sur les concurrents accessibles au public afin de faciliter l'apprentissage organisationnel, l'amélioration, la différenciation et le ciblage des concurrents dans les industries, les marchés et les clients »²².
- « Est un processus organisé d'obtention et d'analyse d'informations générales sur les concurrents pour les distinguer et les cibler sur le marché »²³. « Il fournit des informations sur l'environnement opérationnel externe et facilite le processus de prise de décision »²⁴ et « exprime le processus de surveillance et de contrôle des concurrents sur des marchés spécifiques et en tout lieu »²⁵.

2. Les fonctions de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle peut fournir un certain nombre de fonctions utiles au sein de n'importe quelle organisation. Celles-ci peuvent être résumées comme suit :

2.1 Anticipation des activités des concurrents : l'avantage le plus évident de l'IC réside dans la fourniture de système(s) permettant d'examiner l'action probable de concurrents spécifiques. Les diverses forces et faiblesses de l'opposition peuvent être examinées et des cadres établis pour anticiper et devancer les initiatives des concurrents. L'alerte précoce des actions des concurrents permet à l'organisation de juger de la gravité d'une menace et de développer des réponses appropriées. Le processus peut également découvrir des concurrents potentiels qui sont sur le point de cibler votre clientèle existante ou vos activités industrielles.

2.2 Analyser les tendances du secteur : en examinant les actions de groupes de concurrents au sein de segments spécifiques et/ou de leaders du marché, il est possible d'établir de manière proactive des tendances croissantes. Si la direction peut repérer la convergence des technologies et des modes opératoires, il est possible de « voler la vedette » aux concurrents.

2.3 Apprentissage et innovation : Le processus CI offre d'énormes opportunités d'apprentissage. CI oblige les managers à se focaliser sur l'extérieur. En examinant constamment l'opposition, nous sommes mieux à même de développer, d'adapter et d'innover nos propres offres de produits. Par exemple, le processus d'ingénierie inverse - impliquant un examen détaillé des produits des concurrents - peut fournir un aperçu précieux de l'amélioration de nos propres produits. Les exercices de planification de scénarios, qui

²⁰ LAURENT, H, (2007). Op.cit. P10

²¹ BLENKHORN, D.L., (2005). *Competitive intelligence and global business*, GREENWOOD, USA.

²² HASANALI, F. (2004). *Competitive intelligence: a guide for your journey to best practice processes*. APQC, HOUSTON, TEXAS, 81p.

²³ نجم، ع. (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان.

²⁴ FINLAND et al.,(2004). *Introduction to strategic intelligence, the global intelligence alliance white paper*. P02

²⁵ [https://www.JOHNSON, R. \(2000\). What's the competitive intelligence?](https://www.JOHNSON, R. (2000). What's the competitive intelligence?)

anticipent les actions des concurrents, peuvent améliorer la compréhension des organisations de l'environnement concurrentiel.

2.4 Amélioration de la communication : les principes clés de CI sont : **la fourniture d'informations concises et opportunes aux décideurs, la capacité de partager des informations au-delà des frontières fonctionnelles** et de **fournir un accès plus large aux connaissances**. Ces concepts généraux contribuent grandement à améliorer la communication globale de l'entreprise et à promouvoir le travail d'équipe. Un concept CI correctement appliqué permet au personnel de surmonter de nombreux problèmes liés à la surcharge d'informations. La réalité est que la plupart des organisations ont une forme d'IC. Par exemple, ils effectuent des exercices d'analyse comparative, commandent des études de marché ou surveillent les prix des concurrents. CI offre la possibilité de rassembler les différents supports d'information qui existent déjà dans un système cohérent et pratique²⁶.

3. Utilité, cycle et sources d'information de la veille concurrentielle :

3.1 L'utilité de la veille concurrentielle :

« La veille concurrentielle consiste en une surveillance régulière, organisée et stratégique des concurrents et des nouveaux entrants. Elle porte aussi sur les produits, les relations avec les fournisseurs, les relations clients, etc. Elle consiste généralement à surveiller plusieurs canaux de données afin d'en tirer des informations utiles à la structure marketing qui les exploitera afin de prévenir les menaces en provenance de la concurrence et de saisir des opportunités qui la rendront plus efficiente. Elle permet de répondre à différents types de questionnements vis-à-vis de la concurrence, à savoir :

- Quel est notre marché ?
- Qui sont nos concurrents ? Sont-ils performants ?
- Quels sont les produits émergents, les solutions de substitution existantes et potentielles ?
- Quelles sont les perspectives et capacités d'évolution de nos concurrents ?
- Qu'est-ce qu'ils ne pourront jamais faire ?
- Comment voient-ils leur futur ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de nos concurrents ?
- Quelles sont nos capacités d'anticipation et d'extension ?

Ainsi la veille concurrentielle est un support fondamental à la prise de décision pour appuyer la stratégie :

- Marketing et commerciale
- De recherche, développement et innovation globale de l'organisation ²⁷

²⁶ DRUMMOND, G; et al. (2007). *Strategic marketing : planning and control*. 3rd ed. ROUTLEDGE, P40.

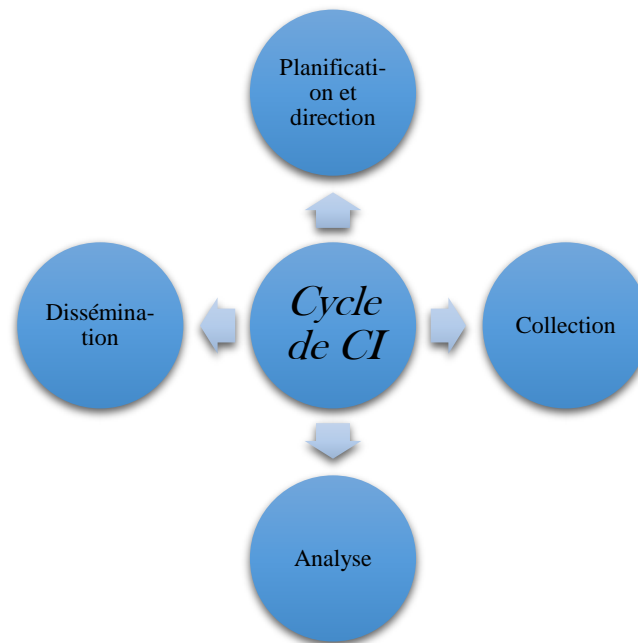
²⁷ DROUAZI.Y. (2019). Op.Cit. P989

3.2 Le cycle de la veille concurrentielle :

Le cycle de la veille est un processus itératif visant à satisfaire un besoin d'information exprimé par le décideur dans le cadre de son action opérationnelle ou stratégique.

D'après Kahaner, qui a pu développer le concept de « cycle de veille concurrentielle » et élaborer un schéma récapitulatif des étapes du cycle, nous avons pu tracer le schéma suivant :

Figure N°01 : Cycle de la veille concurrentielle



Source : Réalisé par nous-même, en s'inspirant du schéma de Kahaner

3.2.1 Planification et direction :

Le cycle commence par l'établissement des besoins en matière de renseignement. Il est important de hiérarchiser les besoins d'information et de fixer des délais/périodes de rapport approprié. Cette phase nécessite une compréhension détaillée des décisions commerciales prises et de la manière dont les informations seront utilisées. Lors de la hiérarchisation des informations, il est important de faire la différence entre les « renseignements ciblés » ; collectés pour atteindre un objectif spécifique, et les « renseignements de sensibilisation » qui renvoient à la collecte d'informations générales qui seront « filtrées » afin de construire une image générale de l'environnement concurrentiel. L'intelligence ciblée est utilisée pour résoudre des

problèmes spécifiques, tandis que l'intelligence de sensibilisation est conçue pour surveiller l'environnement concurrentiel sur une base continue. Le processus de planification vise à obtenir le bon équilibre entre les deux.

3.2.2 Le recueil (la collection) :

Sur la base des besoins établis en matière de renseignement, une stratégie de collecte est maintenant élaborée. Pollard (1999) préconise de traduire les exigences clés en matière de renseignement en questions de renseignement clés plus spécifiques, puis d'identifier et de surveiller les indicateurs de renseignement. Ces indicateurs de renseignement sont des signaux identifiables susceptibles de précéder des actions particulières de concurrents.

3.2.3 Une analyse :

L'analyse consiste à convertir des données brutes en informations utiles. Le processus implique la classification, l'évaluation, la collation et la synthèse. Une fois que les informations ont été traitées, des jugements éclairés relatifs à l'intention des concurrents peuvent être établis. L'étape de classification peut impliquer le marquage des données comme :

- **Primaires** : faits provenant directement de la source (par exemple, interviews, rapports annuels, matériel promotionnel, etc.) ;
- **Secondaires** : rapportés par des tiers (par exemple, commentaire de journal, livres et d'analyste rapports).

Les données peuvent ensuite être hiérarchisées en termes d'importance. Si nécessaire, la triangulation peut être utilisée pour confirmer les résultats. Cela implique de recouper un élément avec un certain nombre de sources. L'agence centrale de renseignement (Central Intelligence Agency : CIA) (1999) propose les lignes directrices suivantes concernant la classification des données/informations :

- **Fait (réalité)** : information vérifiée, quelque chose dont on sait qu'il existe ou s'est produit.
- **Information** : le contenu des rapports, la recherche et la réflexion analytique sur une question de renseignement qui aide les analystes à évaluer la probabilité que quelque chose soit factuel et réduit ainsi l'incertitude.
- **Information directe** : Information qui peut, en règle générale, être considérée comme factuelle, en raison de la nature des sources, des sources d'accès direct à l'information et du contenu facilement vérifiable.
- **Information indirecte** : Information qui peut ou non être factuelle, le doute reflète une combinaison de sources dont la fiabilité est douteuse, le manque d'accès direct à l'information et le contenu complexe.

● **Sourçage** : description de la manière ou de la méthode par laquelle les informations ont été obtenues, afin d'aider à évaluer le contenu factuel probable. L'histoire nous enseigne l'importance de l'évaluation et de la classification. La plupart des échecs du renseignement militaire, politique et commercial ne sont pas dus à une collecte d'informations inadéquate, mais à une mauvaise évaluation des informations disponibles. De nombreux outils/techniques d'analyse existent pour faciliter la prise de décision de la direction et ces techniques fournissent des véhicules pour prévoir/spéculer l'intention concurrentielle. Les techniques courantes incluses sont les suivantes :

- Analyse SWOT/portefeuille : l'analyse SWOT ou de portefeuille classique (par exemple, Boston Matrix, Ansoff Matrix, etc., voir les chapitres suivants) est appliquée au(x) concurrent(s) en question.
- Traits comportementaux : Bien qu'il ne s'agisse pas d'un indicateur absolu de l'action future, il est vrai que les dirigeants organisationnels ont tendance à répéter les comportements réussis passés et à éviter les erreurs précédentes. Par conséquent, dans une certaine mesure, le comportement futur est susceptible d'être prévisible. Comprendre le comportement et les réactions des chefs d'entreprise rivaux à des ensembles de circonstances donnés peut être très révélateur de l'intention future.
- Jeu de guerre : des équipes internes jouent le rôle simulé de concurrents pour un exercice d'atelier. L'équipe reçoit des données réelles et est invitée à simuler les stratégies/actions qu'elle pense que le concurrent est le plus susceptible de suivre. Leurs réponses sont ensuite analysées lors d'une séance de débriefing. De nombreux avantages découlent de ce processus, tels que : identifier les faiblesses des concurrents, améliorer le travail d'équipe et identifier les « lacunes » d'informations relatives à la connaissance des concurrents.
- Rapports de synthèse : Les informations provenant de nombreuses sources sont regroupées sous des thèmes clés communs. Il est possible de numériser électroniquement de grandes quantités de texte à la recherche de mots clés (par exemple, des noms de marque, des demandes de brevet, etc.) et d'extraire/de signaler de manière sélective des informations. Des techniques telles que l'analyse des mots et des modèles peuvent identifier les thèmes et les tendances sous-jacents.
- Analyse de l'énoncé de mission : l'objectif principal de l'analyse est de prédire ce qu'un concurrent fera. Il est donc possible d'analyser les énoncés de mission des concurrents afin d'établir leurs objectifs, leurs valeurs et leurs stratégies génériques. Analyser comment les états de mission ont changé ou ont été interprétés au fil du temps est très perspicace. Les rumeurs d'activité probable peuvent être vérifiées par rapport à une mission déclarée rivale. La rumeur semble-t-elle correspondre aux objectifs généraux de l'entreprise ?

3.2.4 Dissémination :

La CI doit être adaptée pour répondre aux besoins des utilisateurs. Une diffusion efficace repose sur la clarté, la simplicité et l'adéquation aux besoins. La CI devrait (si elle est justifiée) constituer la base des plans d'action compétitifs. Un test utile consiste à considérer quelles sont les implications de la non-transmission des renseignements ? S'il n'y a pas de réelles implications, on peut se demander si c'est nécessaire. La recherche montre que de nombreux projets d'IC échouent au cours de cette phase. Par conséquent, la présentation de l'IC est essentielle. Pollard (1999) recommande de développer des modèles structurés pour les rapports, comme suit : (i) informations - graphiques à puces, etc. (ii) analyse - interprétation des informations (iii) implication - ce qui pourrait arriver et (iv) actions.²⁸

3.3 Sources d'information de la veille concurrentielle :

Elle consiste à cibler les sources potentielles pour une collecte ciblée, on distingue :

3.3.1 Sources formelles (ouvertes) :

Composées principalement de : Sites institutionnels ; La Presse ; La télévision et la radio ; Annuaire thématique ; Forums et blogs ; Bases de données ; Les brevets écrits dans un jargon juridico technique, rédigé des fois en langue étrangère et donc l'analyse des brevets est un art difficile (Matinet& Marti, 1995) ; Les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés ; Autres sources propres à l'environnement de l'organisation.

Ce sont des sources d'information sûrs, à faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données), disponible et Facilité d'accès. Information Interprétation Connaissance.

3.3.2 Sources informelles (fermées) :

Dans ce type de source, le veilleur doit se déplacer, passer du temps, sentir, toucher et percevoir l'information qu'elles procurent. Elles sont variées. Citons :

- **Les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestation, de collecter suffisamment d'information. De plus la quantité et la densité ne font qu'accentuer le problème.
- **Les fournisseurs** : surtout que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée.
- **Les colloques, les congrès, les clubs** : on y échange des informations, on y est communicative. L'information qui y circule peut-être d'une grande valeur stratégique.

²⁸DRUMMOND, G.et al. (2007).Op.cit., P (41-43)

- **Les concurrents** : ils organisent des portes ouvertes, font des communications commerciale et financière, publient un journal interne, peuvent devenir nos fournisseurs ou nos clients, il peut y avoir un échange mutuel d'informations.
- **Les sources internes de l'organisation** : 80% des informations que recherche un décideur, se trouvent dans son organisation Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux organisations de manière à savoir ce qui y se passe.
- **Sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe...etc.
- **Les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z,

Les sources d'information sont soumises à des examens périodiques («surveillance») (Peter, 2011). Cette information, souvent recueillie oralement, est qualitative et exige des recoupements avec d'autres informations et des analyses approfondies pour qu'elle soit utile à l'organisation.

Lors d'une veille :

- ❖ Chaque source est examinée « manuellement» ou automatiquement ;
- ❖ Les informations pertinentes sont extraites, traitées (analysées) et diffusées (sans restrictions/avec restrictions).²⁹

4. La structure interne du dispositif de la veille concurrentielle :

La décision de structuration d'une stratégie de veille concurrentielle fait partie d'un processus de progression efficace de l'organisation, cependant plusieurs possibilités et choix se présentent :

- Faut-il organiser et créer une structure de veille concurrentielle concentrée ou bien répartie ?
- Nous avons les moyens et les ressources nécessaires ?
- Externaliser la fonction ?

Le système de veille concurrentielle doit être géré par une personne ou un petit groupe. La structure à mettre en place dépende de plusieurs critères, tels que : le secteur d'activité, la taille de l'organisation, les moyens humains et matériels dont elle dispose. Il existe deux types de structures internes : la structure concentrée et la structure répartie. Le tableau suivant permet d'exposer et comparer les deux structures :

Tableau N°01 : structures de système de veille

Structure concentrée	Structure répartie
Disponibilité totale des personnes	Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte, voir le traitement de l'information
Forte motivation	La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information unique.

²⁹DROUZI, Y. (2019). Op.cit. P (990-991)

CHAPITRE 01

Forte implication dans le système stratégique	Préférable quand les indicateurs et les sources sont variées et l'information surabondante
Formation adéquate des personnes	Connaissance des problèmes
Peu de problèmes de circulation de l'information	

Source : Laurent, Hermel. (2001). *Maitriser et pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique*. Afnor. Paris. France. P100

Chaque organisation et en particulier sa structure marketing, selon ses moyens optera pour l'une des deux structures. L'externalisation est une autre alternative difficile à piloter et coûte plus chère. La mise en place de la cellule de veille nécessite le passage par une phase préalable d'analyse pour assurer une surveillance saine des sources et éviter tout type de bruits (silence, trop de réponses, peu de réponses, pas de réponses)³⁰

5. Etapes de mise en place de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle suppose : la parfaite connaissance de ses produits, donc de sa gamme de produits, ainsi que les segments de marché qui sont couverts et les parts de marché occupées. En effet, afin de parfaitement identifier les produits concurrents, il faut avant tout connaître ses propres références et positionnements.

Ensuite, il est indispensable de connaître son réseau de distribution, son plan de commercialisation, les compétences de ses forces de vente et ses tarifs ; cela permettra donc d'aborder des réseaux de distribution, les plans de commercialisation, les forces de vente et les tarifs des concurrents en toute connaissance de cause, sans a priori.

Il est bien entendu tout aussi important de bien repérer ses partenaires : Quelles sont les sources d'approvisionnement, qui sont les fournisseurs, les sous-traitants, les autres opérateurs du marché et les relations entretenues avec l'ensemble des acteurs ? Ceci permettra d'aborder les partenaires des concurrents, là encore en connaissance de cause.

Pour ce qui est du système de production, des matériels utilisés, des compétences, des coûts, l'entreprise qui met en place une veille concurrentielle devra veiller à bien répertorier l'ensemble des informations concernant son système de production car il peut évoluer assez rapidement, ainsi que celui des concurrents qui peuvent mettre en place de nouvelles procédures susceptibles par exemple de faire baisser les prix ou d'augmenter la productivité, répondant ainsi plus rapidement aux exigences du marché. C'est ainsi que l'observation attentive des brevets, des technologies ainsi que les services qui sont proposés en accompagnement devront faire l'objet d'une analyse minutieuse. Il est donc indispensable de s'informer.

³⁰DROUAZI, Y. (2019). Op.cit. P 992

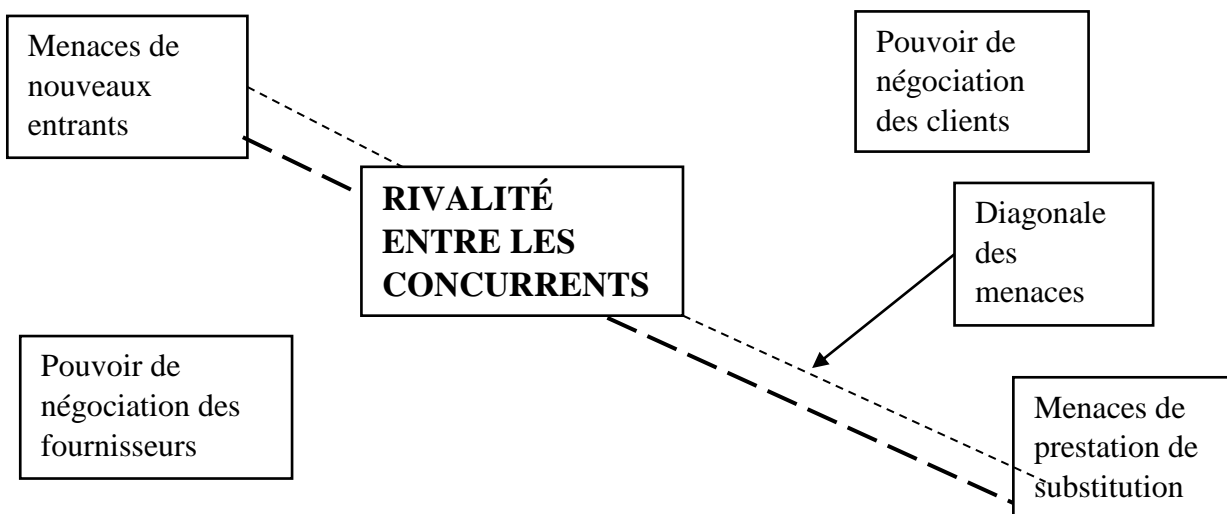
CHAPITRE 01

Nous savons que la collecte d'informations est capitale et cette collecte doit bien entendu être organisée. Tous les acteurs – chercheurs, concepteurs, producteurs, commerciaux – sont concernés par cette information qu'ils peuvent eux-mêmes recenser et diffuser auprès du veilleur.

Mais cette information seule ou même ces données seules ne seront pas d'une grande utilité si elles ne sont pas exploitées. Et cette information devra être complétée par l'information informelle qui est une exigence si l'on veut une information complète et fiable. C'est à partir de cette collecte, des analyses qui s'en suivent et de la diffusion des informations que la veille concurrentielle prendra un sens. Car c'est ainsi que des possibilités ou les changements survenant sur les produits et tout autre aspect qui y affère, pourront permettre de prendre des décisions en termes de performance visant à améliorer notamment ses parts de marché.

Pour bien connaître ses concurrents, il faut se connaître soi-même, nous l'avons dit. Cela signifie qu'il faut aussi connaître ses concurrents dans toutes leurs dimensions et pour cela, nous pouvons nous reporter au schéma bien connu de Porter et de ses cinq forces.

Figure N°02 : Cinq forces déterminent la concurrence dans un secteur déterminé d'activité



Source : PORTER, M., (1982). *Choix stratégique et Concurrence*, Economica

Il va donc falloir récupérer des informations sur les éléments que nous avons cités précédemment en conservant à l'esprit les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Ceci prouve bien que l'importance de l'information informelle et sa nécessité car certains éléments ne sont pas parfaitement lisibles au travers de documents publiés et rendus ainsi publics.

Nous comprenons également que la veille technologique va s'imposer même si apparemment elle n'est pas directement concernée. En effet, si

CHAPITRE 01

un produit de substitution intervient et risque d'emporter une part du marché occupée jusqu'alors par une entreprise, ceci signifie qu'une innovation aura été apportée et qu'elle rencontre la demande. Ne pas avoir anticipé cette situation risque de conduire à l'échec.

C'est en quelque sorte ce qui s'est produit pour l'entreprise LEVI'S qui a été dépassée par ses concurrents qui pourtant ne fabriquaient pas nécessairement des jeans : LEE, CALVIN, GAP, ainsi que d'autres fabricants de vêtements ont rapidement pris du poids face à LEVI'S qui n'a pas su analyser les nouvelles exigences et qui a sous-estimé ses concurrents qui pourtant répondaient mieux aux demandes des jeunes consommateurs.

La question essentielle est donc, et nous le voyons à travers cet exemple, la prise de décision. En effet, si une entreprise perd des parts de marché ou constate la baisse de son chiffre d'affaires, elle est consciente en principe qu'elle répond mal ou moins bien aux besoins du marché. Elle doit donc logiquement prendre une décision l'amenant à rétablir la situation. Pour cela, elle devra également se demander si une veille concurrentielle peut lui être utile et comment elle va pouvoir la mettre en place sachant par ailleurs que des informations obtenues devront ensuite être redistribuées. Enfin, l'entreprise doit connaître parfaitement la nature de sa faille car soit elle entre dans un projet de long terme soit dans un projet de court terme. Dans le premier cas, elle accepte de penser que son système de production ou ses méthodes de vente ou ses produits en eux-mêmes ne répondent pas aux critères des consommateurs et elle devra donc réviser l'ensemble de son organisation, de son programme, de son produit et elle entre donc dans une vision stratégique. Soit elle repère un élément qui fonctionne mal dans ce cas, cela relèvera plutôt dans une vision tactique : par exemple, elle constate que sa force de vente n'est pas suffisamment efficace et toutefois, l'entreprise a un cadre précis qu'elle ne peut négliger ; elle n'a pas vocation à changer son produit ou sa stratégie globale, mais à s'insérer surtout dans un nouvel espace qui exige d'autres caractéristiques. La situation de l'entreprise doit donc être parfaitement connue avant de prendre la moindre décision de nature à l'engager dans un nouveau processus. D'où la nécessité de bien conduire son audit interne.

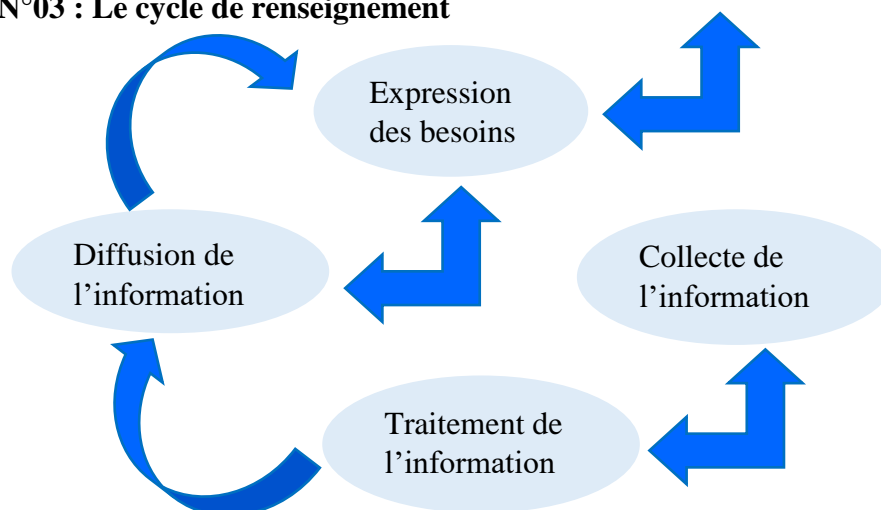
Une fois que la situation est parfaitement éclaircie, le veilleur devra aborder la question de la collecte d'informations ; car il s'agit de cerner précisément l'information dont le décideur aura besoin. Et toutes les questions devront être abordées dans cet esprit ainsi que toutes les informations nécessaires pour y répondre. En fait, tout porte essentiellement sur l'information permettant de prendre la décision la plus adéquate possible. Si par exemple, il s'agit de renforcer la fidélité des clients, l'objectif sera bien de prendre une décision permettant de faire venir des clients et de les conserver ou de faire revenir des clients qui s'étaient orientés vers la concurrence qui proposait sans doute un système de fidélisation. S'il s'agit de cet objectif, toutes les recherches d'informations doivent s'orienter en ce sens, sans négliger toutefois les produits en eux-mêmes, car oublier un élément on se concentrant essentiellement sur un objectif, c'est courir le risque de ne pas apprécier l'ensemble du système. D'où la

nécessité de revenir au schéma de Porter qui permet de bien cerner l'ensemble des éléments, car il se peut en effet qu'un système de fidélisation suffise mais il faut absolument faire apparaître clairement. La nécessité de poser des questions, d'établir ainsi une cartographie globale du besoin en information, s'impose donc.

Ensuite, il ne s'agit pas de prendre un temps infini : un planning d'organisation doit être établie, on sait, en effet, que l'obtention d'informations n'est en fait jamais finie. Pourtant, il faudra bien s'arrêter à un moment sous risque de ne jamais voir prendre la décision. A partir de là, une équipe doit être constituée afin de collecter l'information, de croiser les différentes informations obtenues et de préciser les différentes sources consultées afin de croiser les informations. Des réunions permettront d'assurer la coordination et la circulation de l'information. Rien ne devant être laissé au hasard, un planning de rencontre devra être établi entre le veilleur et le décideur, entre le veilleur et les collecteurs d'informations également. L'objectif rappelant le, est de répondre à la question de départ qui vise la prise de décisions du décideur. Rappeler de cette question est la nécessité de prise de décisions sont donc deux éléments qu'il ne faut pas éluder, au risque de s'éloigner de l'objectif fixé.

Une fois que l'information est collectée, il s'agit de l'analyser, de la traiter. En effet, nous n'avons encore ici aucune connaissance tangible ; il s'agit alors de mettre l'ensemble des données dans un contexte lu global qui permettra une mise en perspective. Tout élément, sorti de son contexte ne fourni aucun élément décisif. Contextualisé, il devient significatif et cela ne peut se faire que dans le cadre d'une analyse. Si nous poursuivons l'exemple de la société LEVI'S celle si aurait dû constater que les jeunes dans les parents portés auparavant ses jeans, ne portaient plus nécessairement les mêmes habits que leurs parents. De même, leurs habitudes de consommation avaient évolué. La question était donc de savoir si l'entreprise LEVI'S était en mesure de modifier ses modes de distribution et d'élargir sa gamme. Mais plus encore, l'entreprise devait s'interroger non seulement sur désaffection des ses clients mais plus encore sur le profil des ses clients et sur celui des clients des autres enseignes. De nouvelles questions risquent donc de surgir et un complément d'informations s'imposer. N'oublions pas que le processus est itératif.

Figure N°03 : Le cycle de renseignement



Source : COSTA, N., (2008). *Veille et benchmarking*, Ellipses, Paris, 167p, P 58

Si nous reprenons en effet notre schéma de base, nous pourrions ajouter une flèche supplémentaire, car à partir de l'expression des besoins, de la collecte de l'information susceptible de faire apparaître de nouveaux besoins d'informations et de traitement de l'information elle-même susceptible de poser de nouvelles questions, le processus impose quelques retours qui apparaîtront vite indispensables. Dans le temps que l'on accorde à cette veille, cela devra donc être pris en considération. Il existe donc des renvois nécessaires qui apparaîtront et qui complexifieront quelque peu le schéma de base.

Il est nécessaire enfin de décider la fin de processus de collecte et de traitement car l'information doit être alors diffusée, toujours dans l'objectif de prise de décision.

Un rapport doit être établi et faire la synthèse de tous les éléments objectifs resitués dans un contexte général. Ce rapport, dont l'objectif est bien une prise de décision qui concerne essentiellement l'entreprise, est en quelque sorte une vision pour demain. Il ne vise, en effet, pas à dire ce qui s'est passé, car en principe, cela a motivé la veille et la collecte d'informations, mais bien ce qui va se passer. Enfin, ce rapport, doit être non seulement complet, clair et lisible, mais également contenir des recommandations relatives au traitement des informations obtenues.

Pour être sûr de sa bonne réception et de la curiosité donnant lieu à lecture qu'il suscitera, il est classique de suivre les 48 de la communication : bonne information, bon moment, bon format et bonne personne.

La bonne information est celle qui répond aux exigences de départ qui est toujours nécessaire de rappeler afin d'être parfaitement en concordance avec le décideur. Si le plan qui a été établie au départ a été respectée, aucun doute que l'information arrivera au bon moment. Mais, si le rapport est prêt trop tôt, elle peut ne pas être considérée précisément parce que ce n'est pas le moment qui avait été établi et c'est alors trop tôt. Si c'est un peu plus tard le processus de décision n'aura peut être pas pu l'intégrer auquel cas le temps passé est totalement perdu. Autrement dit, il faut réellement préparer le plan de travail et le respecter.

Le bon format est celui qui est pratique dans l'entreprise, et si en fonction des préférences du décideur, certains auront besoin d'un rapport étayé afin d'être sûr de la pertinence des informations et de leur traitement ; le décideur qui lui-même connaît bien son secteur peut détecter quelques mauvaises interprétations ou disposer d'une information venant nuancer une analyse. D'autres exigent plutôt un rapport en une page ; cela leur suffit pour faire le tour d'une question. D'autres encore peuvent présenter un exposé oral : ceci devra également être prévu au départ car ne pas connaître la demande explicitement apportera nécessairement un retard, ce qui nous l'avons dit, comporte un risque.

CHAPITRE 01

Enfin, la bonne personne est celle qui sera la plus écoutée ; la question est donc là encore posée au départ, elle consiste à savoir qui devra diffuser les analyses et donc les recommandations. Car si la veille bien une proposition de mesures concrètes, la diffusion des résultats devra être réalisée par la personne susceptible d'être particulièrement entendue. Ainsi, l'objectif doit-il être atteint car il en émanera nécessairement une ou plusieurs décisions.

Mais, une veille en entraîne souvent une nouvelle : comme une veille concurrentielle exige toujours la mise en place d'un nouveau processus, elle exige souvent la mise en œuvre d'une veille dans un autre domaine. Nous l'avons signalé, une veille concurrentielle demande une connaissance des produits qui non seulement doivent être innovants, mais doivent également se renouveler, ces deux éléments étant désormais des constantes.³¹

Pour synthèse : voici un tableau récapitulatif des éléments qu'il faut surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle ³²

Tableau N°02 : Récapitulatif des éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle

Produits	<ul style="list-style-type: none">• Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur• Caractères de la gamme des produits
Négociations / circuit de Distribution	<ul style="list-style-type: none">• Qualité et couverture du circuit de distribution• Force des relations avec le circuit de distribution
Commercialisation et Vente	<ul style="list-style-type: none">• Compétences dans chacun des domaines du plant de commercialisation• Compétences en matière d'études de marché et de développement de nouveaux produits• Formation et compétence de la force de vente
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">• Complexité technologique des installations et des équipements• Flexibilité des installations et des équipements• Propriété du savoir-faire et brevet unique, ou avantages dans le domaine des ventes• Compétences pour des extensions de capacité, pour un contrôle de la qualité, pour un équipement des usines, etc.
Recherche et ingénierie	<ul style="list-style-type: none">• Brevets et droit de reproduction

³¹COSTA, N., (2008). *Veille et benchmarking*, Ellipses, Paris, 167p, p. 53-59

³²BEKADDOUR, H., « *Intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : Cas des entreprises algériennes* », Thèse pour l'obtention du titre Docteur en science de gestion, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2018, P 60-61

CHAPITRE 01

	<ul style="list-style-type: none">• Capacité interne de recherche et de développement• Accès à des ressources externes de recherche et d'ingénierie
Coûts complets	<ul style="list-style-type: none">• Coûts complets relatifs• Coûts ou activités partagés avec d'autres unités de l'entreprise
Force financière	<ul style="list-style-type: none">• Capacité d'emprunt à court terme et à long terme• Capacité d'augmentation du capital dans un avenir prévisible• Capacité dans le domaine de gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, stocks, etc.
Capacité de la direction Générale	<ul style="list-style-type: none">• Qualité de commandement du directeur générale, capacité du directeur général à motiver les autres• Capacité à coordonner des fonctions particulières ou des groupes de fonction• Flexibilité et adaptabilité des hauts dirigeants
Portefeuille de la société	<ul style="list-style-type: none">• Capacité de la société à soutenir des modifications d'orientation planifiées• Capacité de la société à développer ou renforcer l'unité.

Source :BEKADDOUR Hassen «*Intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : Cas des entreprises algérienne*», thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen, 2018, P62

Conclusion :

Le contrôle stratégique est comme un volant. Il contribue grandement à la navigation dans une organisation. Il conduit l'entreprise à réaliser sa vision, sa mission et ses objectifs à long terme. Une fois la stratégie est décidée, elle est mise en œuvre et travaillée en s'adaptant aux évolutions de l'environnement interne et externe. Par ailleurs, il permet d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques, ainsi que la réalisation efficace et efficiente des ressources à travers la minimisation des coûts. Il encourage et motive les ressources humaines de l'entreprise, afin qu'elles s'engagent à coopérer pour accomplir les intentions tracées dans le plan.

La veille concurrentielle est un processus permettant d'écouter activement et en permanence l'environnement de l'organisation afin de saisir les opportunités et prendre en charge les menaces. Elle peut donc, ajouter une très grande valeur à la prise de décision et à la stratégie d'une organisation. Elle constitue une valeur ajoutée pour l'entreprise et les employés.

Il est important d'expliquer aux salariés la stratégie de l'entreprise et chercher leurs adhésions. Ces derniers doivent comprendre en quoi cela peut les aider et développer leur performance.

La veille concurrentielle fournit une fonction de plus en plus vitale, qui sous-tend la stratégie marketing. Le processus offre de nombreux avantages, notamment l'anticipation des actions des concurrents, l'amélioration du travail d'équipe et la promotion de l'apprentissage et de l'innovation au sein de l'organisation. Elle est basée sur un cycle en quatre étapes. Le cycle commence par la planification et la direction, puis passe à la collecte, à l'analyse et à la diffusion.

CHAPITRE 02 :
ORGANISATION ET
STRUCTURE DE
L'ÉLECTRO-INDUSTRIE

Introduction au deuxième chapitre

Afin de mieux illustrer les notions de base liées au contrôle stratégique et à la veille concurrentielle, que nous avons tenté d'éclairer précédemment, nous avons jugé nécessaire d'étudier un cas d'entreprise.

Notre choix d'adopter l'entreprise des industries électrotechniques « ELECTRO-INDUSTRIE, Azazga » est motivé par sa position prestigieuse, non seulement au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, mais aussi en Algérie toute entière.

Ce 2^{ème} chapitre intitulé « Organisation et structure d'ELECTRO-INDUSTRIE » est subdivisé en deux grandes sections intitulées respectivement : Organisation des fonctions de l'ELECTRO-INDUSTRIE, Les organes de décision au sein de l'organisme d'accueil.

Section 01 : Organisation des fonctions d'ELECTRO-INDUSTRIE

Avant d'analyser et évaluer E.I, il va falloir d'abord apprécier son organisation, sa structure, son domaine d'activité et sa clientèle.

Pour cette section, nous avons utilisé exclusivement des documents internes de l'entreprise.

1. Généralités sur ELECTRO-INDUSTRIE

1.1 Idée générale sur E.I

Electro-industrie est l'une des entreprises algériennes publiques économiques (EPE). C'est une société par actions (SPA) au capital de 4.753.000.000 DA, détenues à 100% par l'Etat. Elle est spécialisée dans la production et la commercialisation des transformateurs et les moteurs électriques.

E.I est l'une des entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est sise dans une zone agricole de 39 hectares à 8km du chef lieu de la daïra d'Azazga et à 30km du chef lieu de la wilaya.

1.2 Historique d'E.I

ELECTRO-INDUSTRIE a été créée sous le nom de groupe SONELEC en 1969 par les allemands. Elle occupe une place considérable non seulement en Algérie mais également à l'échelle africain.

L'organisme gardait son appellation « SONELEC » jusqu'à promulgation de la loi stipulant la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unités commerciales et de production en 1983.

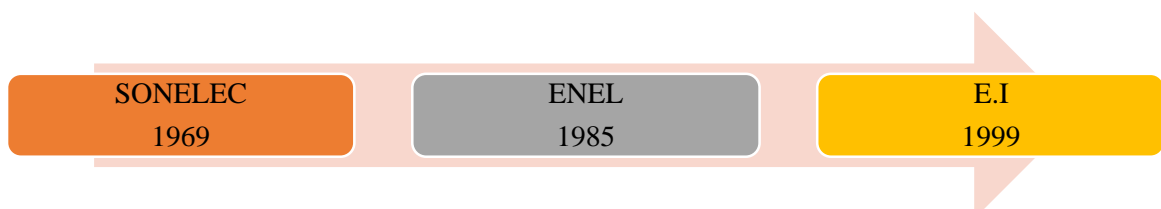
En 1985, le groupe SONELEC était dans l'obligation de changer son nom à ENEL après avoir signé une convention avec le patrimoine allemand, en l'occurrence :

- TRAFO-UNION pour les produits transformateurs ;
- SIMENS pour les produits alternateurs, générateurs et les groupes électrogènes ;
- FRITZ-WERNER pour la partie engineering du produit ;
- ECOTEC, COSIDER, BATIMETAL : entreprises des travaux publics algériennes pour la construction et l'infrastructure.

ENEL a entamé son activité en 1986. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992.

ENEL a connu une deuxième restructuration vers la fin des années 90 ; elle a changé de statut pour devenir une entreprise autonome sous le nom d'ELECTRO-INDUSTRIE.

Figure N°04 : Phases de développement de l'entreprise

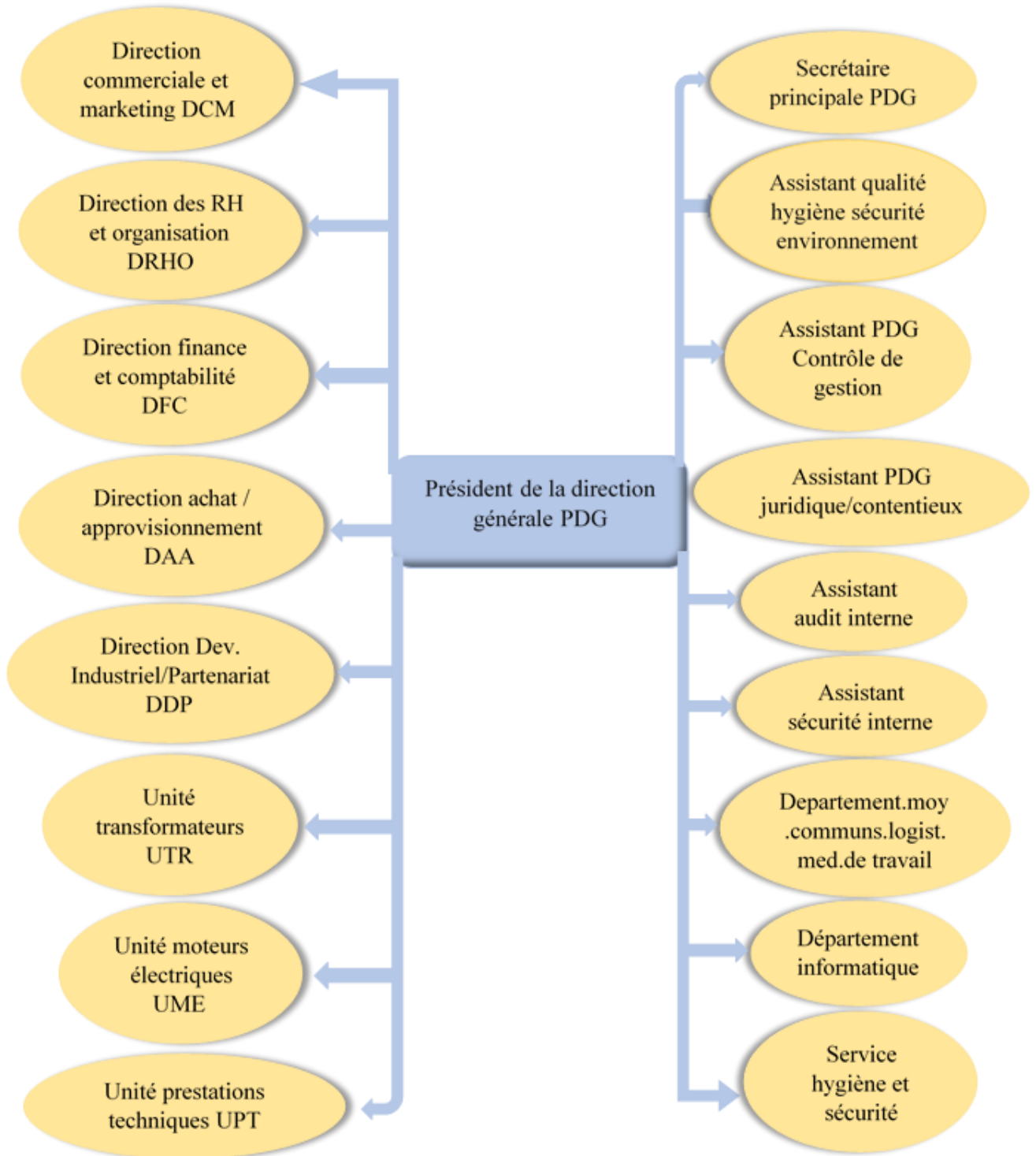


Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

2. Organisation de l'ELETRO-INDUSTRIE

2.1 Organigramme de l'organisation

Figure N°05 : Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE



Source : Documents collectés par l'organisme d'accueil

2.2 Les structures de l'ELECTRO-INDUSTRIE

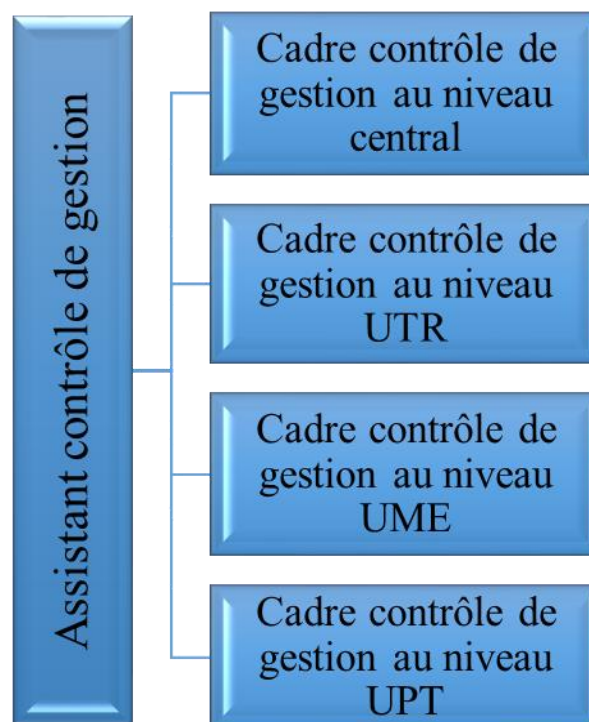
L'organisation d'ELECTRO-INDUSTRIE comprend des structures, organisationnelles, fonctionnelles et opérationnelles.

2.2.1 Les structures organisationnelles d'E.I

L'ELECTRO-INDUSTRIE est dirigée par le président de la direction générale, élu par les membres de conseil d'administration (CA) Mr. BELKACEMI Djamel, il est assisté par certains cadres occupant les postes d'assistants suivants :

- Assistant contrôle de gestion : Cette structure est composée des quatre cadres du contrôle de gestion regroupés dans l'organigramme ci-après :

Figure N°06 : Organigramme de l'assistanat contrôle de gestion



Source : Documents internes de l'entreprise

Les cadres contrôle de gestion au niveau central sont des cadres et contrôleurs installés au niveau des unités UTR, UME et Unité prestations techniques. Leur rôle réside dans le fait de constater et récolter les informations nécessaires pour l'élaboration des tableaux de bord et les reportings (transférer fidèlement l'information). En cas d'anomalies au niveau des trois unités, le cadre s'emploie à rechercher les causes correspondantes.

Chaque cadre responsable dans son unité travaille à connaître les contraintes puis les consolider et transmettre au niveau central et à la direction générale afin d'y proposer des solutions.

- Assistant audit interne ;
- Assistant juridique / contentieux ;
- Assistant communication et relations sociales.

2.2.2 Structures fonctionnelles

La structure fonctionnelle est répartie comme suit :

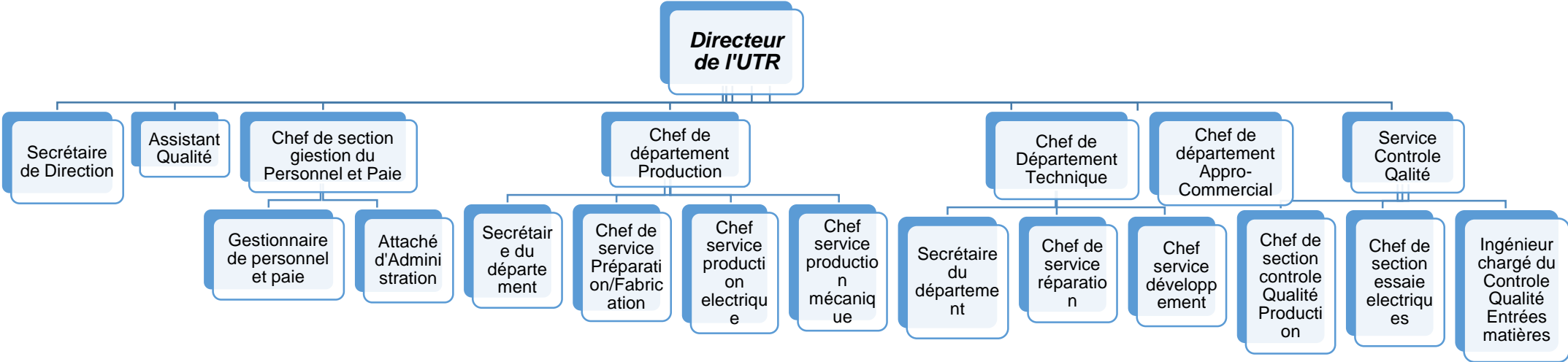
- Direction commerciale et marketing (DCM) ;
- Direction ressources humaines et organisation (DRHO) ;
- Direction finances et comptabilité (DFC) ;
- Direction achat / approvisionnement (DAA) ;
- Direction développement industriel / partenariat (DDP) ;
- Département informatique (DI)
- Département moyens communs logistiques médicaux de travail ;
- Secrétaire principale de PDG ;
- Assistant sécurité interne et sécurité industrielle.

2.2.3 Structures opérationnelles

La structure opérationnelle englobe les trois structures ci-après :

- Unité transformateurs (UTR) : voir l'organigramme ci-dessous :

Figure N°07 : Organigramme de l'unité transformateurs



Source : Documents internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE

- Unité moteurs électriques (UME) ;
- Unité prestations technique (UPT).

2.3 Activité de l'organisme d'accueil

2.3.1 Le secteur d'activité

E.I opte pour : - La production et la commercialisation des transformateurs et des moteurs électriques comme étant une activité principale ;

- La production et la commercialisation des alternateurs et groupes électrogènes comme étant une activité secondaire, additivement au service après vente (prestations techniques)

2.3.2 La gamme de production

❖ Pour les transformateurs

Les transformateurs produits par E.I sont de 30 types différents, classés selon leur puissance allant de 50 à 2500 KVA. E.I a une capacité de produire 5000 transformateurs / an, mais seulement 4700 unités qui sont produites réellement, donc le taux de réalisation est de 94%, cela est à cause de :



- Des pannes répétitives des machines ;
- Des ruptures d'achat des matières premières et fournitures (MPF) ;
- Une main d'œuvre peu ou non qualifiée ;
- Un climat social perturbé.

Les transformateurs d'E.I ont connu des bouleversements depuis leur première apparition, que nous allons résumer dans les points ci-dessous :

- ✚ **Avant 2014** : L'entreprise a occupé la position de leader sur le marché ;
- ✚ **En 2014** : Sonelgaz a lancé un appel d'offre international, qui fut décroché par un fournisseur espagnol, ce qui a engendré une augmentation de

production destinée à Sonelgaz non vendue accompagnée d'une augmentation de 70% de stock de E.I

- ✚ **En 2015** : Les dirigeants de E.I ont pris la décision d'adresser des courriers à l'Etat qui a par la suite répondu favorablement à leur détresse. Sonelgaz a acheté les produits stockés par l'E.I pour les deux années 2014 et 2015, ce qui a conduit l'entreprise à vendre totalement son stock (stock = 0).
- ✚ **En 2016** : l'entreprise E.I a marqué un nouvel air par le départ définitif de Sonelgaz, mais cet évènement n'avait aucun effet sur le niveau de production, tandis que son chiffre d'affaires tendit vers la baisse. Alors E.I a décidé de revoir sa politique de prix et de créer une nouvelle direction notée : direction commerciale et marketing (DCM).
- ✚ **En 2017** : Au premier de cette période, l'entreprise est marquée par des ventes minimales, ce qui a poussé l'Etat à intervenir et prendre la décision d'arrêter l'importation des produits finis pour encourager la consommation des produits locaux et alors corriger le déséquilibre.
- ✚ **En 2018** : Un ralentissement de production dû à la rupture de stock des MPF. Cette dernière est causée par le changement d'habitudes des consommateurs (Passage de l'embranchable à la céramique). Cette année E.I a marquée une hausse dans le niveau de ventes, mais d'un autre côté elle n'a pas pu rattraper le retard dû à la diminution de la production.
- ✚ **En 2019** : Cette année a connu, principalement, une baisse du rendement dû principalement à une série de débrayages, suivie de grèves générale des travailleurs, avec arrêts total et partiel de la production (30 jours ouvrables), suite aux appels :
 - Du mouvement national « HIRAK » ;
 - De l'UGTA (Union Générale des Travailleurs Algériens) "national, wilaya, local" ;
 - Les travailleurs réclamant le bénéfice de l'exercice 2018 ;Par ailleurs, une baisse du chiffre d'affaires de 19% passant de 3403 MDA en 2018 à 2766 MDA en 2019, malgré la vente de 42 groupes électrogènes pour une valeur de 134 MDA, et ce à cause de du manque de production induit par les débrayages et les grèves générales des travailleurs.
- ✚ **De 2020 à 2021** : Les mesures de confinement prises, dû à la pandémie de la COVID 19, ont eu de lourdes conséquences sur la continuité d'exploitation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE, une inflation des prix des intrants et la dépréciation du dinar par rapport à l'euro (€) et au dollar (\$).

❖ Pour les moteurs électriques



Les moteurs électriques produits par E.I sont de 200 types différents, classés selon leur puissance allant de 0,25 à 400 KVA. E.I a une capacité de produire 50.000 moteurs électriques / an, mais seulement 15.000 unités qui sont produites réellement, donc le taux de réalisation est de 30%, cela est à cause de la baisse de la demande des moteurs.

❖ Les prestations techniques

Avant 2016, l'unité prestations techniques était incluse dans l'unité moteurs-électriques, mais actuellement elle constitue une unité à part entière. Ces activités vont de la sous-traitance au profit de l'unité transformateurs et moteurs à la sous-traitance pour les clients d'E.I et dans les domaines suivants :

- Contrôle de la qualité des MPF par les analyses chimiques ;
- Contrôle de qualité de l'ensemble des produits finis par des essais physiques ;
- Maintenance de tous les équipements de production ;
- Usinage des pièces de précision : usinage à fil, tournage, fraisage, rectification et affutage.
- Traitement thermique : trempe, revenu et cémentation ;
- Métrologie : étalonnage et vérification métrologique des équipements de mesures.

Cette unité dispose d'un personnel qualifié avec savoir-faire reconnu et acquis sur plusieurs années.

2.4 Effectif salariés

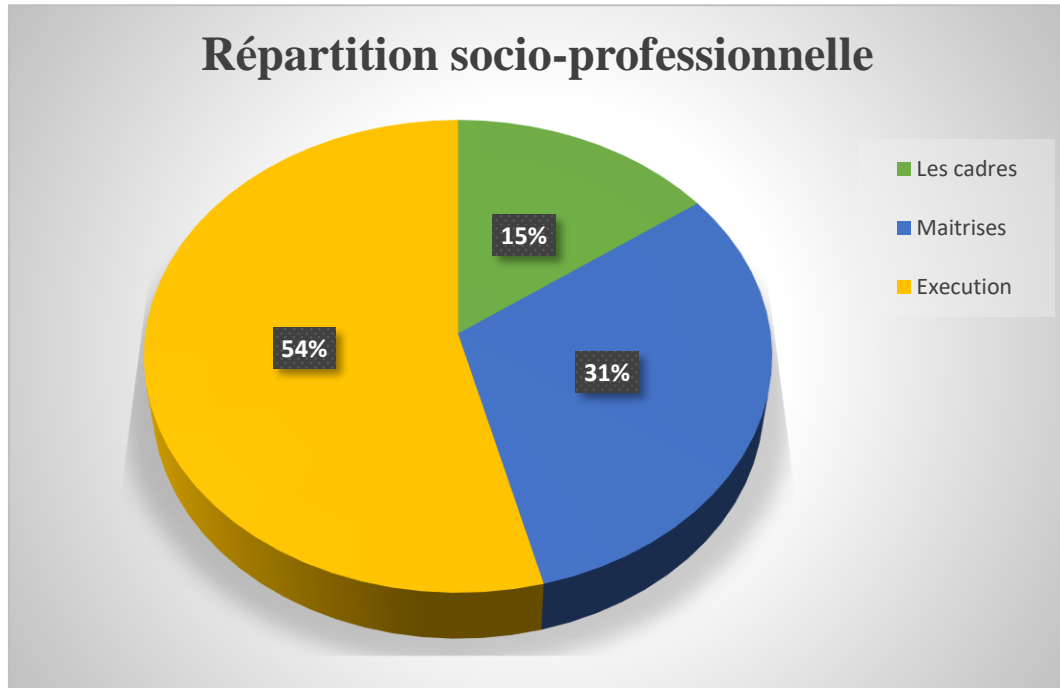
L'effectif d'ELECTRO-INDUSTRIE s'élève approximativement à 850 salariés, répartis selon 4 variables distinctes à savoir : leur catégorie socio-professionnelle, leur âge, leur expérience et aussi selon leur type de contrat à signer.

2.4.1 Répartition socio-professionnelle

- ❖ **Des cadres** : seulement 15% de l'effectif total de l'entreprise qui représente les cadres ;

- ❖ **Maitrises** : représente 31% de l'effectif total de l'entreprise ;
 - ❖ **Exécution** : représente 54% de l'effectif total de l'entreprise.
- Le récapitulatif de cette répartition est présenté dans le graphique ci-dessous :

Figure N°08 : Représentation graphique de la répartition socio-professionnelle

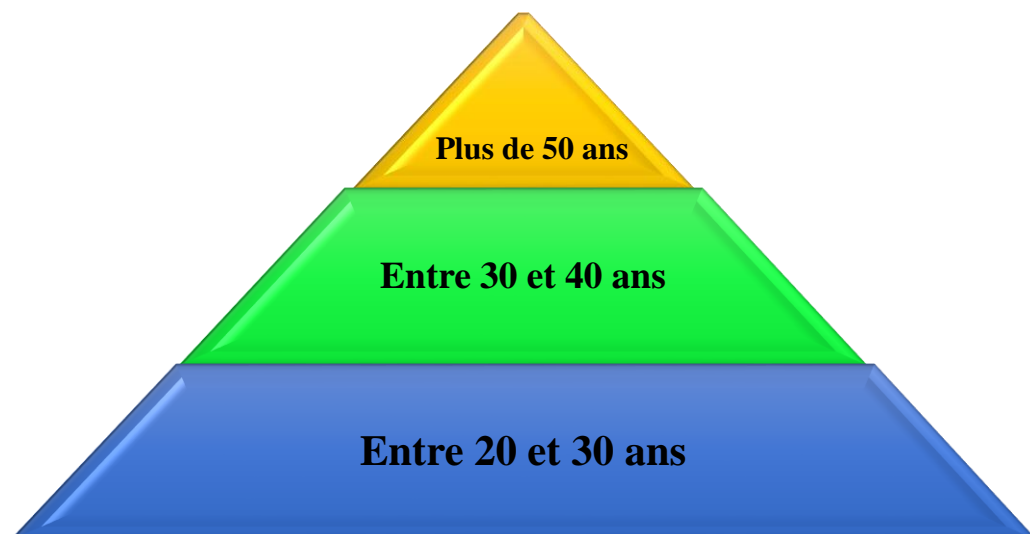


Source : réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

2.4.2 Répartition selon leurs catégories d'âge et leurs expériences acquises

La répartition selon la catégorie d'âge des salariés ainsi que leurs expériences acquises est résumée dans la pyramide suivante :

Figure N°09 : Représentation graphique de la répartition selon la catégorie d'âge



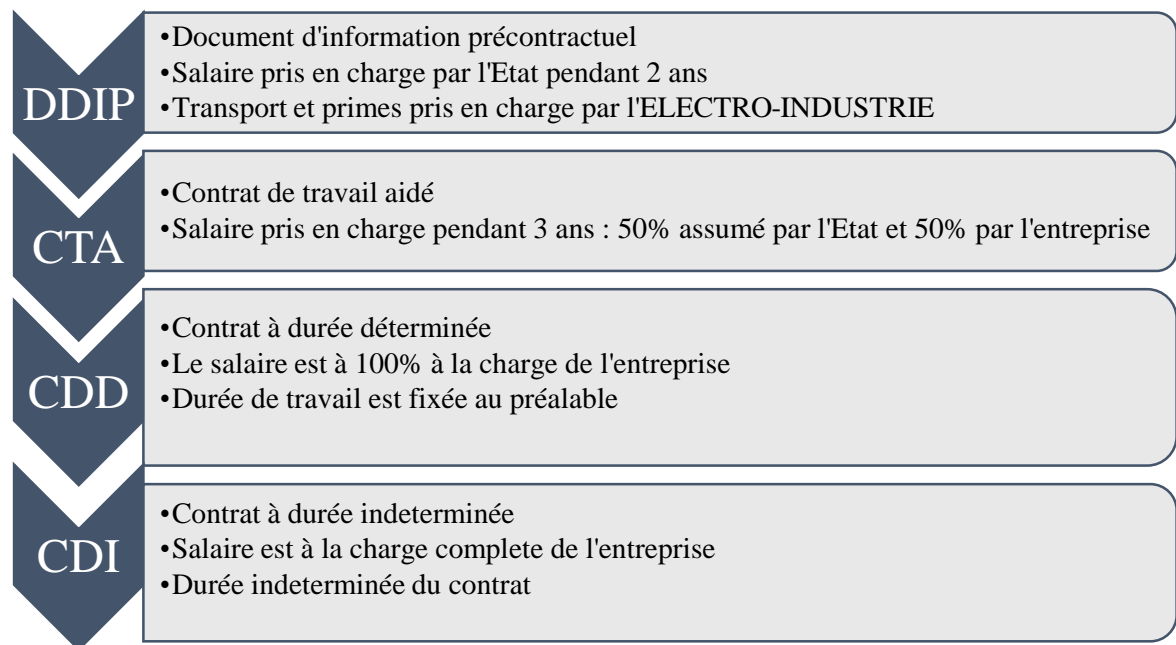
Source : Réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

- **La catégorie d'âge allant de 20 à 30 ans** : se caractérise par le manque d'expérience des salariés ;
- **La catégorie d'âge allant de 30 à 40 ans** : l'entreprise se concentre sur cette catégorie vue qu'elle a acquis l'expérience nécessaire.
- **La catégorie d'âge plus de 50 ans** : Bien que le personnel lié à cette catégorie a acquis suffisamment d'expérience, le risque de départ en retraite est très élevé.

2.4.3 Répartition par types de contrats à signer

Cette répartition touche les 4 catégories de contrats suivants :

Figure N°10 : Représentation graphique de la répartition par types de contrats à signer



Source : Réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

2.5 La commercialisation

2.5.1 Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire (ventes) de l'ELECTRO-INDUSTRIE provient à 90% des ventes des transformateurs, tandis que 10% seulement proviennent de la vente des moteurs électriques.

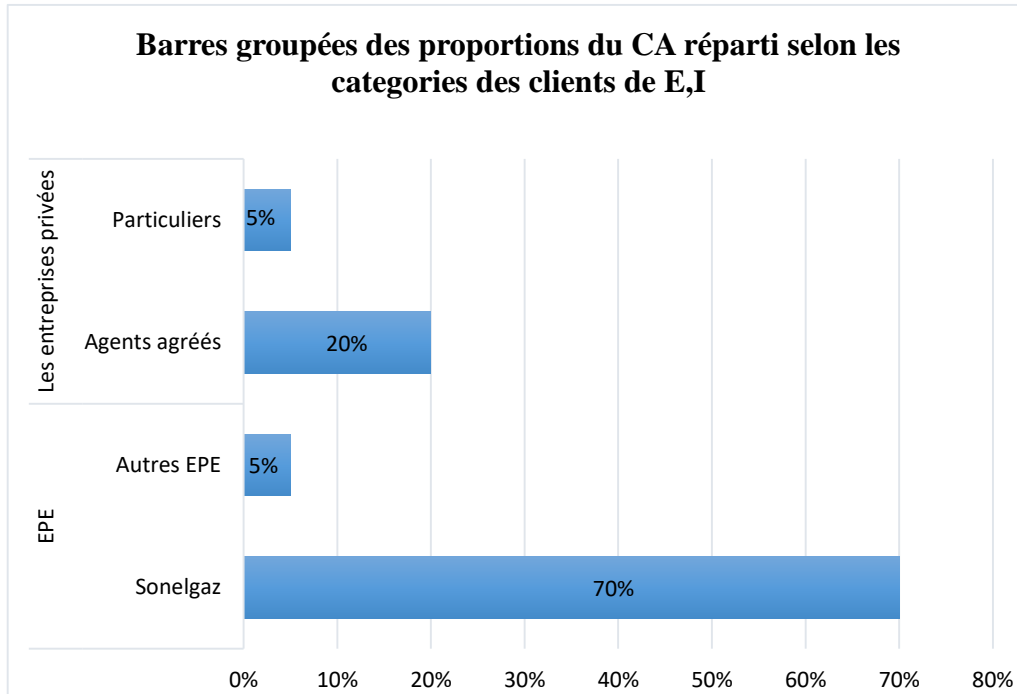
2.5.2 Les clients de l'ELECTRO-INDUSTRIE

Les clients de l'entreprise sont de deux grands types, à savoir :

- Les EPE (entreprises publiques économiques) : 70% du CA est apporté par Sonelgaz, 5% du CA provient des autres EPE

- Les entreprises privées : Cette catégorie d'entreprise englobe 20% des agents agréés (revendeurs) et 5% des particuliers.

Figure N°11 : Représentation graphique du chiffre d'affaire réparti selon les catégories des clients d'E.I



Source : Réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

2.6 Les investissements

Comme toute entreprise cherchant à élargir son champ de production, ELECTRO-INDUSTRIE s'est engagé dans deux grands projets d'investissement à savoir :

- Renouvellement du parc machine ;
- Elargir la gamme de production et de la commercialisation des transformateurs de très grandes puissances : Ce projet compte à être classé le 1^{er} grand projet africain et le 8^{ème} à l'échelle mondiale.

Section 02 : Les organes de décisions au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE

La décision, c'est la capacité de faire un choix entre plusieurs alternatives. Le processus de prise de décision correspond à l'ensemble des étapes et techniques employées pour aboutir à ce choix.

Une bonne maîtrise du processus de prise de décision nécessite une mise en place d'une pluralité d'organes car ils constituent une source de choix stratégiques.

La présente section abordera les éléments suivants : Les organes de décisions au sein de l'organisme d'accueil.

1. Les organes de décisions au sein de l'organisme d'accueil

1.1 La direction générale de l'entreprise

La direction générale de l'entreprise est le principal organe directif participant lors de prise de décisions dans une entreprise. Elle consiste à définir les objectifs à atteindre, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation ainsi prendre d'éventuelles mesures correctives.

Pour cela, il faut avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

Cet acteur a pour rôle principal de préparer l'avenir de la société ; il donne les orientations stratégiques de l'entreprise, coordonne les responsables de service et gère les difficultés. Il prend position sur des sujets tels que les finances, le marketing, la politique sociale et commerciale ou la gestion du personnel.

La direction générale de l'entreprise est présidée par un cadre nommé Directeur Général (DG). Ce dernier peut être qualifié du « Président de la Direction Générale (PDG) » s'il fait partie des membres du conseil d'administration.

1.2 Le conseil d'administration

Il représente l'organe collégial central de gestion des sociétés par actions publiques ou privées. Il définit la stratégie et veille à sa mise en œuvre. Ce rôle est complété par celui du management opérationnel qui exécute les décisions prises au niveau du conseil d'administration. En cumulant les postes de président du conseil d'administration avec celui de dirigeant exécutif, le PDG se trouve dans une situation délicate de juge et partie.

L'article 622 du code de commerce algérien énonce que « *Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société sans pour autant fixer de manière précise les rôles du conseil d'administration* ». En effet, l'article susvisé de ce code stipule seulement que « *le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées générales d'actionnaires* ».

Globalement, le conseil d'administration a trois rôles essentiels : Orienter, Conseiller et Contrôler la gestion de l'entreprise. Il veille également à garantir la fiabilité des comptes et de toute l'information financière, nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe le niveau de leur rémunération.

Dans les grandes sociétés, la complexité de ces tâches a amené les conseils d'administration à mettre en place des comités spécialisés composés essentiellement d'administrateurs externes avec recours possible à des experts qui préparent les décisions du conseil »³³

1.3 Assemblée générale

Le mot "assemblée" est le vocable par lequel, en droit des sociétés, on désigne la réunion des actionnaires d'une société de capitaux ou encore, la réunion des porteurs de parts des sociétés de personnes lorsqu'ils sont conviés à débattre et à voter sur un "ordre du jour" préparé par leurs organes de gestion.

On distingue :

- Les assemblée générales ordinaires, qui sont appelées à se prononcer sur les actes de gestion excédant les pouvoirs des organes de gestion, comme la nomination ou le renouvellement du Conseil d'administration, le quitus à donner aux organes de gestion, l'approbation des comptes annuels et l'affectation des résultats.
- Les assemblées générales extraordinaires, qui connaissent des actes les plus graves comme la modification des statuts et notamment les augmentations de capital.

Les assemblées spéciales, qui sont des sous assemblées et qui réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie particulière »³⁴

1.3 La direction générale du groupe.

2. Les acteurs participant aux réunions des organes de décisions au sein d'E.I

Au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE, les décisions de toutes natures sont prises sur la base des réunions tenues six (06) fois par an (une fois tous les deux mois), ce par un ensemble de membres ayant le droit de participer à ces dernières.

2.1 Le Président Directeur Général (ou Directeur Général)

A la tête d'une équipe dirigeante d'une entreprise, le président directeur général (PDG) occupe le plus haut niveau de poste hiérarchique. Il est le chef d'orchestre de la société et participe à la gestion opérationnelle menant au succès de celle-ci. Il a pour

³³ <file:///C:/Users/Lila/Downloads/133108-Article%20Text-358477-1-10-20160401.pdf>

³⁴ <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/assemblee-generale-societes.php>

mission d'organiser la gouvernance de son entreprise et de veiller à son bon fonctionnement. Par ailleurs, le PDG délègue certaines tâches bien précises à des collaborateurs et analyse l'évolution du marché, il définit les phases d'un projet et évalue les risques qu'encourent la société qu'il dirige, il supervise également les orientations dans la direction de la société.

2.2 Les représentants des travailleurs

Ceux sont des membres élus par les travailleurs, chargés de représenter les salariés de l'entreprise avec des missions spécifiques selon l'instance représentative du personnel (IRP) à laquelle ils appartiennent. Il existe quatre grandes IRP : les délégués de personnel (DP), le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail (CHSCT), et enfin les délégués syndicaux (DS).

2.3 Les administrateurs

« Ceux sont des membres du conseil d'administration. Ils sont en charges de la gestion des affaires de l'entreprise au sein de laquelle ils ont été nommés.

La fonction d'administrateur est très généralement collégiale. Il est nommé au moment de la création de la société par l'ensemble des actionnaires fondateurs. Il peut être choisi parmi les actionnaires ou être étranger à la société. Il peut par la suite démissionner ou être révoqué au cours de ses fonctions. En tout état de cause, son mandat ne peut excéder 6 ans. A l'issue de ce délai, l'administrateur peut être réélu. Sa mission est large : il assure le management de la société, il contrôle l'organe de direction de l'entreprise, il analyse les risques encourus par la société et propose des solutions »³⁵

2.4 Le secrétaire du conseil d'administration

« Personne physique désignée ou élue parmi les membres du conseil d'administration. Le secrétaire a notamment comme tâches d'envoyer les avis de convocation aux réunions du conseil d'administration et de rédiger les résolutions que le conseil adopte. Il remplit toute autre fonction (en rapport avec ses activités) que le conseil d'administration lui demande d'assumer »³⁶

Le secrétaire du conseil d'administration est le gardien de la conformité et du promoteur de la gouvernance qui garantit la validité des décisions prises par le conseil d'administration. Il rédige les procès-verbaux du conseil d'administration. Par ailleurs, il assiste le président dans l'organisation des travaux du conseil avec une vision à 18 mois, gère les ordres du jour et procède à l'envoi matériel de convocations des membres du conseil.

³⁵ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198851-administrateur-definition-traduction/>

³⁶ <https://fr.condolegal.com/condolegal/glossaire/conseil%20administration/secretaire/748#:~:text=Personne%20physique%20d%C3%A9sign%C3%A9e%20ou%20%C3%A9lue,r%C3%A9solutions%20que%20le%20conseil%20adopte>

CHAPITRE 02

Il définit le programme annuel du travail avec les comités et les directions internes de la société qui sont impliquées, organise le déroulement des séances du conseil. Il gère le suivi et le règlement des jetons de présence en suivant l'assiduité des administrateurs »³⁷.

³⁷ <https://www.ifa-asso.com/mediatheques/quel-est-le-role-du-secretaire-du-conseil/>

Conclusion du deuxième chapitre

ELECTRO-INDUSTRIE est une grande entreprise publique économique, ses actions sont détenues à 100% par l'Etat. Son activité principale est la production et la commercialisation des transformateurs et moteurs électriques. Rajouter à cela, elle produit et commercialise les alternateurs et les groupes électrogènes, elle assure également une prestation technique ; comme activités secondaires.

L'E.I comme toutes autres entreprise du secteur privé ou étatique, cherche à assurer sa survie dans un monde de concurrence le plus longtemps possible, alors, elle se trouve dans l'obligation de se réunir pour prendre des décisions stratégiques d'une façon permanente.

Pour se faire, une multiplicité d'organes décisionnels a été installée au sein de l'entreprise, nous y trouvons : la direction générale de l'entreprise, le conseil d'administration, l'assemblée générale et la direction générale du groupe.

Les organes décisionnels sont des instances qui prennent les décisions et opèrent les choix stratégiques et effectuent un renouvellement, une correction, une réorientation et une régularisation des choix de l'entreprise.

CHAPITRE 03 :

LA PLACE ACCORDÉE À LA VEILLE CONCURRENTIELLE DANS LE CONTRÔLE STRATÉGIQUE

Introduction :

Les entreprises, dans un souci de conformité, mettent en place un système de gestion afin de fournir une vision fidèle et précise du niveau de développement de l'entreprise et de réduire efficacement les problèmes réels avérés et potentiels.

Dans notre premier chapitre intitulé « Le cadre théorique du contrôle stratégique et la veille concurrentielle » nous avons pu exposer l'aspect théorique lié au contrôle stratégique et la veille concurrentielle.

Le contrôle stratégique est un ensemble de processus et systèmes qui permet à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, les métiers, le domaine d'activité et facteurs clés de succès. Tandis que la veille concurrentielle est un état ou dispositif de surveillance continue des actions et produits des concurrents actuels ou potentiels. Elle consiste généralement à surveiller : l'actualité produite des concurrents (innovations, lancements, prix), les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires). Par ailleurs, bien saisir leurs pratiques commerciales, les événements de la concurrence, les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents ainsi que les informations remontant de la force vente.

Pour mettre en pratique et apporter un éclairage sur nos connaissances théoriques concernant le contrôle qu'utilisent nos entreprises publiques, on s'est dirigé vers l'ELECTRO-INDUSTRIE pour faire notre étude sur la place de la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique.

Ce dernier chapitre intitulé «La place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein des entreprises publiques algériennes, Cas d'EPE ELECTRO-INDUSTRIE » sera scindé en deux grandes sections notées respectivement : Déroulement du stage pratique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE, Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans une entreprise publique.

Section 01 : Le déroulement de l'enquête et analyse des résultats qualitatifs

Dans cette présente section, nous allons procéder premièrement à la rédaction d'une synthèse sur le déroulement de notre stage pratique au sein de l'E.I. Par ailleurs, nous présenteront les différents entretiens destinés aux responsables de l'assistant contrôle de gestion, de l'unité transformateurs ainsi qu'au responsable de l'unité moteurs électriques ; Ceux sont considérés comme un outil d'aide au traitement de notre thématique de recherche.

1. Déroulement de l'enquête

Pendant notre séjour de stage, qui a duré 2 mois (1 jour/semaine), au sein de l'assistantat « Contrôle de gestion », encadré par l'assistante PDG Contrôle de gestion, nous avons réalisé les activités suivantes :

- Durant les deux premières séances datées respectivement 10/10/2022 et 17/10/2022, nous avons eu un aperçu général sur l'historique de l'entreprise E.I, sa structure, ses activités, la manière de répartition de l'effectif salariés, ainsi que ses projets futurs.
- Durant la 3^{ème} séance de stage à la date du 24/10/2022, nous avons compulsé quelques documents internes appropriés à l'entreprise. Par ailleurs, nous avons dépouillé les phases de développement de l'entreprise de l'année 2013 à 2021 et les principales variations liées à ses productions, à son chiffre d'affaire, ainsi que la variation de son stock.
- Durant la 4^{ème} et la 5^{ème} séance du stage datées respectivement 31/10/2022 et 07/11/2022, nous avons eu les organigrammes de l'assistantat contrôle de gestion et de l'unité transformateurs. En outre, nous avons accordé un entretien à l'assistante PDG contrôle de gestion, entre-temps nous avons procédé à une lecture de quelques mémoires des années passées et même de l'année en cours.
- Le 14/11/2022, nous avons visité le service commercial des deux unités et effectué deux entretiens directs avec le chef de département de l'unité transformateur et le responsable de l'unité moteurs électriques.
- Le 21/11/2020, nous avons effectué une analyse financière des comptes des exercices 2018, 2019 et 2020. Nous avons par ailleurs préparer un plan de développement projeté sur les 5 années suivantes (de 2021 jusqu'à 2025) pour pouvoir comparer vers la fin entre les prévisions et les réalisations de l'objectif fixé.

2. Résultats des entretiens des responsables

Afin de collecter les informations suffisantes et appropriés liées à notre thématique de recherche, et afin de favoriser l'expression des points de vue et des opinions personnels, il s'est avéré nécessaire d'adresser des guides d'entretien au responsable de l'assistantat

CHAPITRE 03

contrôle de gestion ainsi qu'aux responsables des deux unités : unité transformateurs et unité moteurs électriques.

2.1 Tableau N°03 : Guide d'entretien au responsable de l'assistanat contrôle de gestion

Questions :	Réponses :
<p>Q01 : Selon vous, comment le contrôle stratégique est-il devenu nécessaire dans une entreprise ?</p>	<p>R01: une entreprise de grande taille comme l'électro industrie, qui a inscrit plusieurs projets dans son plan de développement, à un moment donné un contrôle stratégique s'impose pour permettre par comparaison des objectifs fixés et les résultats atteints. A fin de corriger les résultats et mieux atteindre l'objectif.</p>
<p>Q02 : Quel est la place accordée au contrôle stratégique au sein de votre entreprise ?</p>	<p>R02: un contrôle stratégique est une nécessité au sein d'électro industrie.</p>
<p>Q03 : Selon vous, quels sont les critères que le contrôleur doit posséder afin de réaliser un contrôle stratégique efficace ?</p>	<p>R03: les compétences d'un contrôleur stratégique sont les suivantes : la maîtrise de la comptabilité générale et la comptabilité analytique, la capacité d'analyser et de synthétiser, l'aptitude à la communication, la capacité d'écouter et de travailler en équipe.</p>
<p>Q04 : Quels sont les acteurs chargés d'effectuer l'opération du contrôle de gestion stratégique ?</p>	<p>R04: les contrôleurs de gestion.</p>
<p>Q05 : Quels sont les organes de décisions au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE ?</p>	<p>R05: la direction générale de l'entreprise, la direction générale du groupe, le conseil d'administration et l'assemblée générale.</p>
<p>Q06 : Quels sont les membres ayant le droit de participer aux réunions des organes de décision ?</p>	<p>R06: le président directeur général au directeur général, les représentants des travailleurs (membres de droit élus par les travailleurs), les administrateurs (membres du conseil d'administration) et le secrétaire du conseil</p>

CHAPITRE 03

	d'administration.
Q07 : Quel est l'élément déclencheur des réunions du conseil d'administration ? Dans quelle période de l'année les membres du conseil d'administration se réunissent-ils ?	R07 : l'élément déclencheur est la présentation du plan de développement de l'entreprise ou l'état d'avancement des réalisations des projets inscrits dans le plan de développement de l'entreprise (contrôle stratégique). La période : c'est 6 fois par an (chaque 2 mois).
Q08 : Quels sont les étapes à suivre pour aboutir à un Contrôle Stratégique efficace au sein de l'EI ?	R08 : le contrôle stratégique est un processus d'évaluation que chaque entreprise effectue afin de contrôler et d'évaluer toutes les activités et tous les processus qui s'y déroulent. De cette façon, pour vérifier si les plans précédemment établis sont respectés, d'une part, s'il s'avère qu'une entreprise n'atteint pas ses objectifs, il faut savoir ce qui est fait de manière incorrecte ou inadéquate, afin de corriger les erreurs commises. En résumé, les étapes de la mise en œuvre du processus de contrôle stratégique sont les suivantes : 1- définition et établissement des objectifs ; 2- mesures des résultats ; 3- évaluation des résultats ; 4- application des actions correctives.
Q09 : Sur quoi reposent-elles les décisions stratégiques dans votre organisme et comment sont-elles prises ?	R09 : les décisions stratégiques reposent sur les outils du contrôle stratégique (détaillé ci-dessous). ils sont pris lors des réunions du conseil d'administration et assemblée générale de l'entreprise.
Q10 : D'après vous, quels sont les outils du Contrôle stratégique utilisés dans votre entreprise ?	R10 : les tableaux de bord, les reporting, les rapports périodiques, les bilans qui se basent sur

CHAPITRE 03

	les budgets, les business plan où le plan de développement.
Q11 : Parmi les outils de contrôle stratégique que vous adoptez, lequel est le plus efficace pour votre entreprise ?	R11 : les tableaux de bord, les rapports périodiques et les bilans.
Q12 : Quelle est l'utilité de la veille concurrentielle pour la réalisation d'un contrôle stratégique ?	R12 : la veille concurrentielle est indispensable et un dispositif efficace pour le contrôle stratégique. Elle est de surveiller de manière permanente les actions et les produits de la concurrence actuelle ou potentielle. cette stratégie marketing permettra aux décideurs de l'entreprise d'adapter ou de mettre des actions correctives à leurs stratégies.
Q13 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le marché ?	R13 : environnement externe : les concurrents, les clients, les fournisseurs et la banque ; collecte de leurs documentation, observation de leurs produits sur les salons (qualité et prix), suivi de résultat financier et des évolutions de leur structure. <ul style="list-style-type: none"> • l'environnement interne : le niveau réalisation de chiffre d'affaires, la production, le stock cumulés en matières premières, nombre d'effectif, montant de la masse salariale, acquisition des investissements et leurs modes de financement...
Q14 : On cas de non validité de la stratégie à déployer, quels seront les procédures correctives à mettre en place ?	R14 : chercher d'autres projets, confrontés les partenaires et créer d'autres produits.

Source : Réalisé par nous-même

Interprétation

Dans un monde de turbulence, de variation et de concurrence, le contrôle stratégique est devenu absolument une nécessité, du fait qu'il représente un processus d'évaluation que chaque entreprise est tenue de le mettre en œuvre afin de contrôler et de mieux évaluer le fonctionnement de tous les autres processus qui s'y déroulent.

CHAPITRE 03

Ce processus est scindé en quatre grandes étapes à savoir la définition et l'établissement des objectifs qui devront être atteints. Il procède par la suite au mesure des résultats puis à leur évaluation en vue de tirer les inadéquations et les erreurs pouvant survenir et donc proposer des actions correctives.

Le contrôle stratégique s'appui sur un outil indispensable et un dispositif efficace noté « la veille concurrentielle ». Cette dernière est conçue pour surveiller de manière permanente les actions et les produits de la concurrence de plus en plus conditionnelle. Elle exige au contrôleur de gestion d'avoir une connaissance générale et parfaite de son environnement interne ainsi de son environnement externe.

2.2 Tableau N°04 : Guide d'entretien au responsable de l'unité transformateurs

Questions	Réponses
Q01 : Quelles sont les stratégies et les critères prenez vous en considération avant de fabriquer votre produit ?	R01 : La programmation de la production se fait en fonction de la demande du marché (types des transformateurs demandés par les clients). Les distributeurs de l'entreprise sont invités à exprimer clairement leurs besoins prévisionnels avant chaque exercice.
Q02 : La concurrence joue-t-elle un rôle dans la façon dont vous produisez ? Si oui, expliquez-vous.	R02 : L'entreprise est à l'écoute active de l'environnement. La maîtrise des coûts est un facteur décisif.
Q03 : Quels sont les facteurs à prendre en compte lors de la fixation des attributs de vos produits ?	R03 : Les facteurs à prendre en considération lors de la fixation des attributs des produits : <ul style="list-style-type: none"> • Le prix : le coût de revient ; • La qualité du produit : Les normes, La conformité (• Le respect des délais
Q04 : Quelle est la stratégie utilisée pour maintenir la bonne qualité de vos produits ?	R04 : La stratégie utilisée pour maintenir la bonne qualité des produits de l'ELECTRO-INDUSTRIE : <ul style="list-style-type: none"> • Le choix de la matière première à acquérir ; • Le respect du processus de fabrication ; • Réalisation des essais conformément aux normes.
Q05 : Quelles sont les changements que l'unité transformateurs a subis suite à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché ?	R05 : Les changements que l'unité transformateurs a subis suite à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché : Acquisition d'un nouvel équipement pour assurer la qualité meilleure ainsi que la rentabilité.
Q06 : Quelle est la relation existante entre les stratégies et la veille concurrentielle ?	R06 : La procédure commerciale évolue en fonction de la concurrence notamment au niveau des avantages octroyés par l'ELECTRO-INDUSTRIE tels que le mode de paiement dont dépend le taux de remise à appliquer.
Q07 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe	R07 : Les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le

CHAPITRE 03

pour être compétitif sur le marché ?	marché : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Informations internes</i> : La maîtrise et le calcul des coûts (comptabilité analytique permanente), Le niveau de réalisation en termes de chiffre d'affaire. • <i>Les informations externes</i> : Le recueil des informations relatives au retour des produits dans le cadre du service après vente (Réparation), Participation aux différentes foires et salons nationales et internationales.
Q08 : Quels sont les acteurs intervenant lors de la réalisation de la veille concurrentielle ?	R08 : Les acteurs intervenants lors de la réalisation de la veille concurrentielle : <ul style="list-style-type: none"> • Les informations collectées au prêt des 24 distributeurs par rapport aux prix des concurrents ; • Les avantages accordés et la prise en charge du service après vente ; • Participation aux appels d'offre nous renseigne sur le niveau des prix par rapport aux concurrents.

Source : Réalisé par nous-même

Interprétation

Depuis longtemps, la maîtrise des coûts était un souci majeur et indispensable à la compétitivité des entreprises. A cet égard, ELECTRO-INDUSTRIE s'est retrouvée dans l'obligation d'être à l'écoute active et permanente de son environnement interne où elle a mis en place une discipline dite comptabilité analytique, de façon à suivre la variation de ses coûts et donc mieux gérer et piloter l'entreprise, mais également suivre en parallèle le niveau de réalisation de son chiffre d'affaire. Entre-temps, elle recueille les informations nécessaires relatives à la récurrence de ses produits. Elle participe également aux salons et foires nationales et internationales ; ce, dans le cadre d'une écoute active de l'environnement externe.

Cette veille concurrentielle s'est rentrée, en effet, dans la phase de rénovation continue suite à l'émergence des nouveaux concurrents.

A cet effet, ELECTRO-INDUSTRIE s'est retrouvée dans la nécessité de prendre des mesures correctives ayant un effet sur l'ensemble des processus.

2.3 Tableau N°05 : Guide d'entretien au responsable de l'unité moteurs électriques

Questions	Réponses
Q01 : Quelles sont les stratégies et les critères prenez vous en considération avant de réaliser votre produit (Moteurs électriques) ?	R01 : - Confirmation d'une potentielle demande ou du besoin sur le marché. - Sollicitation des staffs (étude et technique) pour réalisation du produit selon les besoins

CHAPITRE 03

	<p>des clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la disponibilité des matières premières et équipements destinés à la production. -Pour la plupart des produits standardisés, ils seront produits selon des études du marché afin de réaliser un programme de production et appuyer par les prévisions de ventes pour satisfaire les besoins réels du marché.
<p>Q02 :La concurrence joue-t-elle un rôle dans la façon dont vous produisez ? Si oui, expliquez-vous.</p>	<p>R02 :-La concurrence nous incite à améliorer la qualité de nos produits et à veiller à ce que les prix de vente dans le marché restent compétitifs tout en restant persuasifs sur la relativité de qualité et le prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Veiller à la disponibilité des produits les plus vendus.
<p>Q03 : Quels sont les facteurs à prendre en compte lors de la fixation des attributs de vos produits ?</p>	<p>R03 : -Etant donné que le produit de notre entreprise est industriel, l'aspect esthétique n'est pas la priorité majeure. Par contre la stratégie dans la production est d'anticiper à produire des moteurs les plus demandés et de ne pas tomber dans la rupture des stocks.</p>
<p>Q04 : Quelle est la stratégie utilisée pour maintenir la bonne qualité de vos produits ?</p>	<p>R04 : -Assurer la bonne qualité des matières premières (essai et homologation).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Veiller à la bonne maintenance des pièces, machines et équipements destinés à la production. -Apprentissage et formation de la main

CHAPITRE 03

	d'œuvre (effectifs).
Q05 : Quelles sont les changements que l'unité « moteur » a subis suite à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché ?	R05 : -Amélioration de la qualité du produit. -Réduire les coûts de production sans porter atteinte à la fiabilité et la robustesse du moteur.
Q06 : Quelle est la relation existante entre les stratégies et la veille concurrentielle ?	R06 : -La veille concurrentielle n'est pas mise-en évidence dans notre stratégie.
Q07 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le marché ?	R07 : -Dans l'environnement interne, l'étude de la gestion relation client doit être mise-en considération a fin de classifier et segmenter d'une manière passive pour maintenir les clients potentiellement fidèles ³³ . en gardant de la souplesse privilégier toute en respectons la procédure commerciale. -Dans l'environnement externe l'implication de la force de vente mobile est importante. -Participation aux salons et foires afin de présenter nos produits et services.
Q08 : Quels sont les acteurs intervenant lors de la réalisation de la veille concurrentielle ?	R08 : La réponse 6 annule la question 8.

Source : Réalisé par nous-même

Interprétation

L'entretien direct qui nous a réuni avec le responsable de l'unité moteurs électriques nous a permis de se ressortir avec les points suivants :

- La concurrence exerce une incidence sur la manière dont E.I produit. Elle leur incite à améliorer continuellement la qualité des moteurs électriques, à garder un prix de vente compétitif ;
- Les moteurs électriques sont homologués grâce à la bonne qualité des matières premières utilisées et les équipements destinés à la production, compte tenue de la qualification de la main d'œuvre ;

- Stratégie de « produire à la demande » pour éviter de tomber dans la rupture des stocks.
- La veille concurrentielle n'est pas mise en évidence dans la stratégie de l'unité moteurs électriques.

3. Les principaux résultats des entretiens

Notre étude réalisée au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE a révélé que :

- La qualité supérieure des produits a garanti à l'E.I une excellente position à l'égard du marché et a fait d'elle une entreprise occupant un rang prestigieux parmi les autres entreprises ;
- Comme toute entreprise, E.I a mis en place un système de contrôle stratégique permanent, en raison de la nécessité de ce dernier dans le développement et l'avancement des projets pour achever les attentes tracées ;
- L'un des objectifs du contrôle stratégique est d'aider à évaluer et améliorer la maîtrise des anomalies ou les inadéquations pour être capable de comparer entre les résultats réalisés et les objectifs fixés ;
- La place indispensable de la veille concurrentielle dans l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE permet aux décideurs d'adapter ou de mettre en place des actions correctives à leurs stratégies à déployer.

Section 02 : Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans une EPE, cas ELECTRO-INDUSTRIE

Pour démontrer la place du contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans l'ELECTRO-INDUSTRIE, nous avons procédé à l'analyse des résultats des années 2018, 2019 et 2020 pour pouvoir proposer un plan de développement projeté sur les 5 ans suivantes.

1. Le contrôle stratégique au sein d'E.I

1.1 Les bilans financiers

Dans le but d'analyser la santé financière de l'entreprise, l'étude des bilans financiers semble indispensable.

Tableau N°06 : Bilan financier de l'année 2018

Actif	Montant	Passif	Montant
<i>Valeur immobilisée</i>	3859	<i>Capitaux permanents</i>	8068
Immobilisations incorporelles	5	Capitaux propres	6991
Immobilisations corporelles	1704	Capital émis	4753
Terrain	3	Primes et réserves	2172
Bâtiments	1255	Résultat net	66
Autres immobilisations corporelles	446	DLMT	1078
Immobilisations encours		Emprunts et dettes financières	350
Immobilisations financières	13	Autres dettes non courantes	473
Impôts différés actif	2080	Provisions et produits constatés d'avance	255
	57		
<i>Actifs circulants</i>	4746	<i>DCT</i>	537
Valeurs d'exploitations	2642	Fournisseurs	390
Stocks et encours	2642	Impôts	26
Valeurs réalisables	1342	Autres dettes	121
Clients	1289		
Autres débiteurs	35		
Impôts	18		
Valeur disponible	763		
Disponibilité et assimilés	763		
Total	8606	Total	8606

Source : Réalisé par nous-même, en se référant aux documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIE

Tableau N°07 : Bilan financier de l'année 2019

Actif	Montant	Passif	Montant
<i>Valeur immobilisée</i>	3427	<i>Capitaux permanents</i>	7933
Immobilisations incorporelles	4	Capitaux propres	6817
Immobilisations corporelles	1562	Capital émis	4753
Terrain	3	Primes et réserves	2172
Bâtiments	1189	Résultat net	-109
Autres immobilisations	440		

CHAPITRE 03

corporelles		DLMT	1116
Immobilisations encours	17	Emprunts et dettes financières	382
Immobilisations financières	1780	Autres dettes non courantes	473
Impôts différés actif	64	Provisions et produits constatés d'avance	261
<i>Actifs circulants</i>	5045	<i>DCT</i>	539
Valeurs d'exploitations	2992	Fournisseurs	388
Stocks et encours	2992	Impôts	2
Valeurs réalisables	1381	Autres dettes	149
Clients	1269		
Autres débiteurs	91		
Impôts	21		
Valeur disponible	672		
Disponibilité et assimilés	672		
Total	8472	Total	8472

Source : Réalisé par nous-même, en se référant aux documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIE

Tableau N°08 : Bilan financier de l'année 2020

Actif	Montant	Passif	Montant
<i>Valeur immobilisée</i>	3334	<i>Capitaux permanents</i>	7798
Immobilisations incorporelles	3	Capitaux propres	6866
Immobilisations corporelles	1434	Capital émis	4753
Terrain	3	Primes et réserves	2172
Bâtiments	986	Report à nouveau	-108
Autres immobilisations corporelles	445	Résultat net	50
Immobilisations encours	49	DLMT	931
Immobilisations financières	1780	Emprunts et dettes financières	337
Impôts différés actif	68	Autres dettes non courantes	315
		Provisions et produits constatés d'avance	279
<i>Actifs circulants</i>	5225	<i>DCT</i>	761
Valeurs d'exploitations	2592	Fournisseurs	524
Stocks et encours	2592	Impôts	29
Valeurs réalisables	1902	Groupes et associés	66
Clients	1724	Autres dettes	142
Autres débiteurs	126		
Impôts	52		
Valeur disponible	731		
Disponibilité et assimilés	731		
Total	8559	Total	8559

Source : Réalisé par nous-même, en se référant aux documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIE

1.2 Les bilans en grandes masses

Suite à l'élaboration des bilans financiers des années 2018, 2019 et 2020, il y a lieu de condenser les données de ces années et élaborer les bilans de grandes masses suivants :

CHAPITRE 03

Tableau N°09 : Actif du bilan en grandes masses UM : millions de DA

PASSIF		2018		2019		2020	
		MT	%	MT	%	MT	%
Passif non courant	Capitaux propres	6991	81.24	6817	80.46	6866	80.21
	DLMT	1078	12.52	1116	13.17	931	10.87
Σ Passif non courant		8068	93.77	7933	93.63	7798	91.10
DCT		537	06.23	539	06.36	761	08.89
Σ Passif		8606	100	8472	100	8559	100

Passif du bilan en grandes masses UM : millions de DA

ACTIF		2018		2019		2020	
		MT	%	MT	%	MT	%
V.I		3859	44.84	3427	40.45	3334	38.95
AC	V.E	2642	30.69	2992	35.31	2592	30.28
	V.R	1342	15.59	1381	16.30	1902	22.22
	V.D	763	8.86	672	07.93	731	08.54
Σ A.C		4746	55.17	5045	59.55	5225	61.04
Σ Actif		8606	100	8472	100	8559	100

Source :Elaboré par nous-même

1.3 Les indicateurs de l'équilibre financier

1.3.1 Fond de roulement net (FRN) par le haut du bilan

Le fond de roulement net (FRN) mesure les ressources dans l'entreprise à moyen et long terme pour financer son exploitation courante. Il se calcule comme suit :

$$FRN = (\text{Capitaux permanents} - \text{Valeurs immobilisées})$$

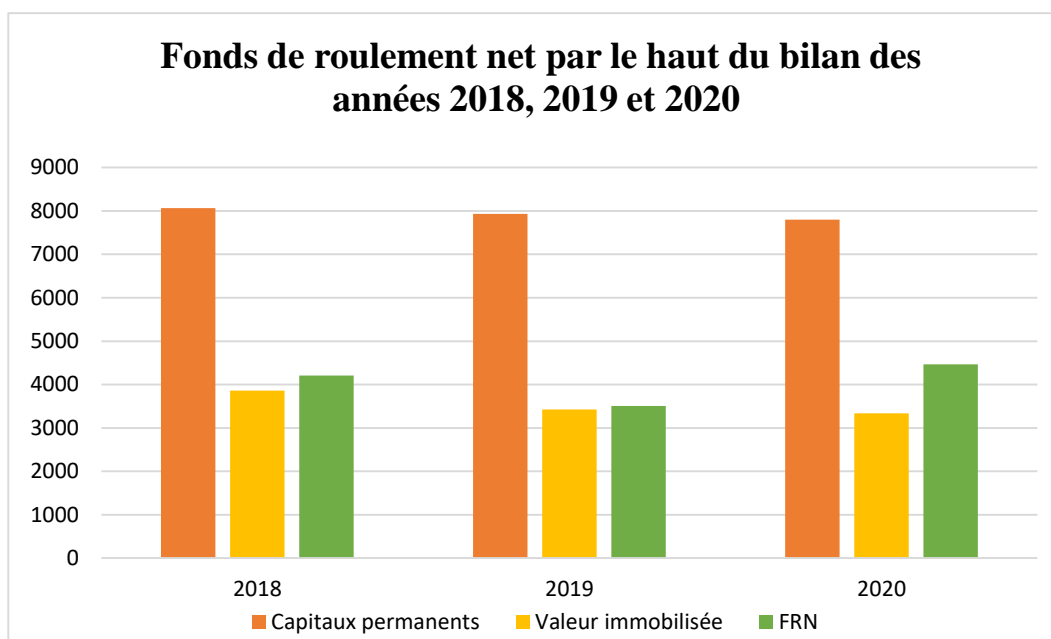
Tableau N°10 : fond de roulement par le haut du bilan (en millions de DA)

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux permanents	8068	7933	7798
Valeur immobilisée	3859	3427	3334
FRN	4209	3506	4464

Source :Elaboré par nous-même

Les données du tableau sont représentées graphiquement dans la figure ci-après :

Figure N°12 : Représentation graphique du fond de roulement



Source :Elaboré par nous-même, à partir du tableau N°10.

Interprétation de FRN :Durant les 3 années étudiées, l'entreprise constate un FRN positif, cela signifie que les capitaux permanents financent suffisamment la totalité des immobilisations et dégage une marge de sécurité qui sera utilisée pour le financement du BFR.

1.3.2 Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR démontre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme. Il est donné de la manière suivante :

$$BFR = \text{Actifs circulant (V.E + V.R)} - \text{Dettes à court terme (sauf dettes financières)}$$

Tableau N°11 : Besoin en fond de roulement (en millions de DA)

Désignation	2018	2019	2020
V.E+V.R	3966	4373	4494
DCT	537	539	761
BFR	3429	3834	3733

Source :Elaboré par nous-même

Les données du tableau sont représentées graphiquement dans la figure ci-après :

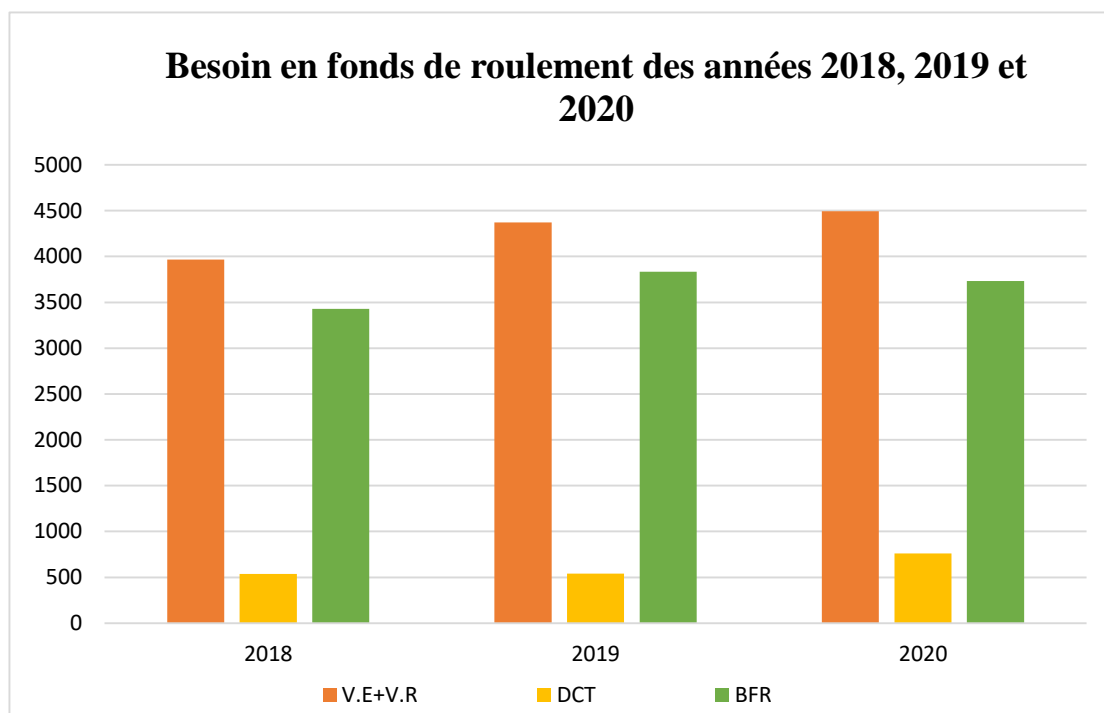


Figure N°13 : Représentation graphique du BFR

Source :Elaboré par nous-même, à partir du tableau N°11

Interprétation du BFR : Constatation d'un BFR positif durant les 3 années (2018, 2019, 2020) qui montre un besoin de financement à court terme. Cela signifie que l'actif circulant est significatif par rapport aux dettes fournisseurs.

1.3.3 Trésorerie nette

La trésorerie nette mesure le niveau de liquidité de l'entreprise. Elle se calcule de la manière suivante :

$$TN = FRN - BFR$$

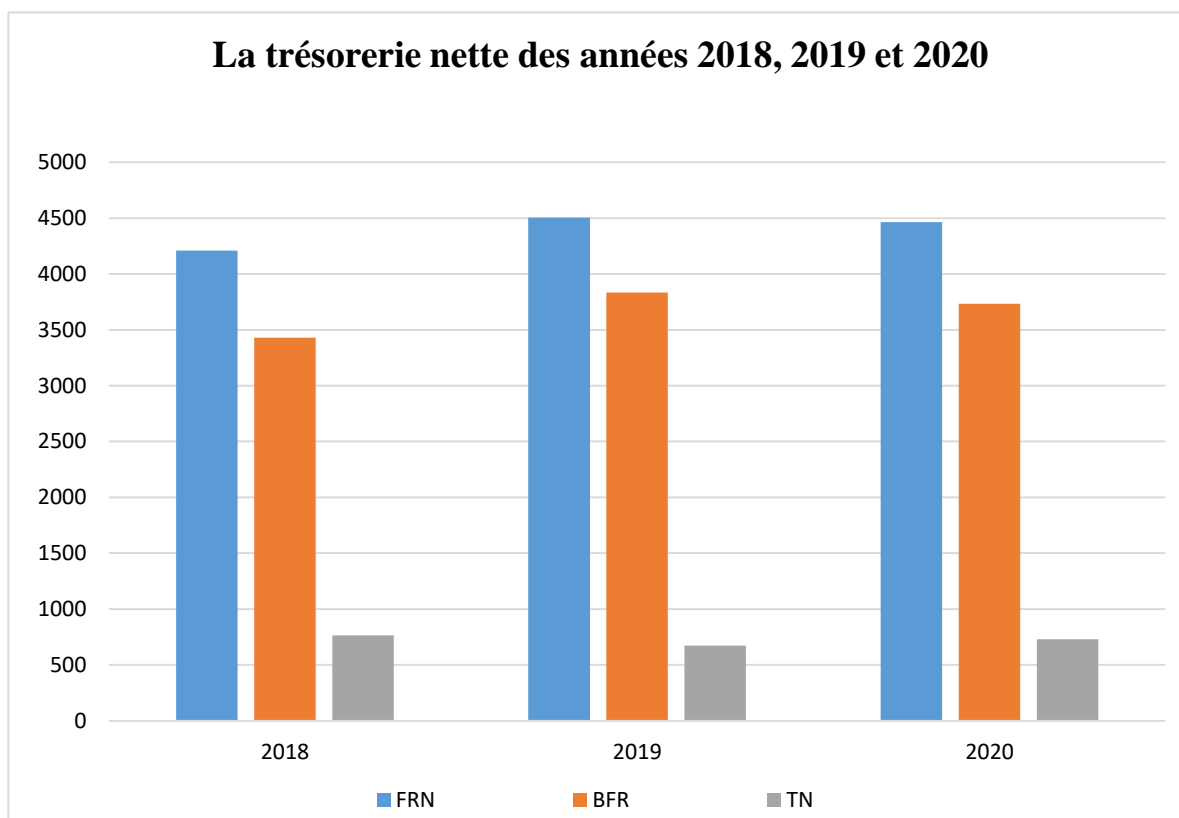
Tableau N°12 : La trésorerie nette (millions de DA)

Désignation	2018	2019	2020
FRN	4209	4506	4464
BFR	3429	3834	3733
TN	763	672	731

Source : Réalisé par nous-même

Les données du tableau sont représentées graphiquement dans la figure ci-après :

Figure N°14 : Représentation graphique de la variation de la trésorerie



nette

Source :Elaboré par nous-même, à partir du tableau N°12

Interprétation : Au cours des 3 années, la trésorerie nette réalisée par E.I est positive, cela implique que l'entreprise est en capacité de rembourser ses dettes à l'échéance (autonomie financière à court terme).

Conclusion sur les trois tableaux (FRN, BFR et TN)

L'étude de l'équilibre financier conclue que l'E.I est financièrement équilibrée, car les indicateurs FRN, BFR, TN ont montré que l'entreprise est en bonne santé financière.

1.4Analyse par les ratios

Tableau N°13 : Les ratios de 2018, 2019, 2020

	2018	2019	2020
Ratios de structure financière et de solvabilité			
R. d'autonomie financière =	4.32	4.11	4.05

CHAPITRE 03

(capitaux propres / Σ dettes)			
R. d'endettement = (Σ Dettes/ Σ actif)	0.18	0.19	0.19
Ratios de rentabilité			
R.de rentabilité financière = (résultat net/ capitaux propres)	0.006	-0.12	0.008
R.de rentabilité économique = (résultat net / Σ actif)	0.007	-0.13	0.009
Ratios de liquidité			
R.de liquidité immédiate = (valeur disponible/ DCT)	1.42	1.24	0.96
R. de liquidité générale = (actif circulant / DCT)	08.83	9.35	6.86

Source : Réalisé par nous-même

1.5 Le budget réel

Tableau N°14 : Le budget réel des années 2018, 2019 et 2020

	2018	2019	2020
C.A	3403482	2765210	2990071
Valeur ajoutée (V.A)	918374	852067	913725
Masse salariale	733452	834704	745309
Excédent brut d'exploitation (EBE)	149093	-11397	136253
Résultat net	65608	-108729	50158

Source : Réalisé par nous-même

1.6 Projet d'investissement

1.6.1 Description du plan de développement futur

Le projet sur lequel nous allons mener notre étude est un investissement de nature industrielle implanté à la commune d'Azazga.

L'ELECTRO-INDUSTRIE compte à s'engager dans un nouveau projet d'investissement et d'innovation, consistant au lancement d'un nouveau produit sur le marché « Alternateurs » qui contribuera à la croissance de l'entreprise.

Pour la réalisation de ce projet, l'E.I est appelée à réaliser plusieurs infrastructures indispensables à son activité (stockage des MPF et la production). Il nécessite aussi une

CHAPITRE 03

acquisition des équipements de production d'un montant de 320 000 000 DA. Cet investissement vise à réduire les coûts des autres produits puisque les alternateurs sont des composants des autres produits à savoir « groupes électrogènes ». Par ailleurs ce projet compte à renforcer la capacité de productivité de l'entreprise dans le but d'améliorer la compétitivité de l'E.I sur le marché local et mondial. Il participe par la suite à la création de plus de 100 postes d'emploi et par conséquent à la réduction du taux de chômage.

Ce projet sera financé à hauteur de 70% par crédit bancaire et 30% par l'autofinancement. Le montant global du projet s'élèvera à 580 000 000 DA.

Les projections futures sont détaillées comme suit :

Tableau N°15 : Budget prévisionnel de l'année 2021 à 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
C.A	3979	4270	6932	11747	13922
V.A	1322	1324	2288	3877	4594
Masse salariale	924	947	1211	1317	1317
EBE	348	313	973	2383	3068
Résultat net	108	83	480	1477	1870

Source : Réalisé par nous-même

1.6.2 La trésorerie nette estimée sur 5 ans

Tableau N°16 : La trésorerie nette estimée sur les 5 ans

	2021	2022	2023	2024	2025
FRN	4147	4022	4562	6035	7672
BFR	3467	3321	4005	4907	6245
TN	680	701	557	1128	1427

Source : Réalisé par nous-même

1.6.3L'estimation de la valeur actuelle nette (VAN) et le taux interne de rentabilité (TIR)

Tableau N°17 : Estimation de la VAN et TIR de 2021 à 2025

Détermination de la VAN						
	2021	2022	2023	2024	2025	3336
C.A	3979	4270	6932	11747	13922	
Résultat de l'exercice	108	83	480	1477	1870	
+dotations aux amortissements	235	240	410	590	790	
=Cash flow brut	343	323	890	2067	2660	
-Remboursement	48	48	48	48	48	

CHAPITRE 03

d'emprunts						
-dividendes à payer	0	50	83	150	400	
-BFR	3467					
-Variation de BFR	-265	-146	684	902	1338	
+Récupération du BFR						5980
+Valeur résiduelle des immobilisations						6740
=Cash flow disponibles	-2907	371	75	967	874	9384
Coefficient d'actualisation (10%)	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62	0.62
Cash flow actualisés	-2643	306	56	660	543	5827
Cumul des cash flows	-2643	-2336	-2280	-1619	-1077	4750
-Capital investi						
VAN au taux de 10%	4750					
Détermination du TIR						
=Cash flow disponibles	-2907	371	75	967	874	9384
TIR						37%

Source : Documents internes de l'ELECTRO-INDUSTRIE

1.7 Le budget réel de l'exercice 2021

Tableau N°18 : Le budget réel de l'exercice 2021

	Réalisations 2021
C.A	3745
V.A	1 111
Masse salariale	831
EBE	245
Résultat net	-177

Source : Réalisé par nous-même, à partir des documents internes de l'ELECTRO-INDUSTRIE

Récapitulation :

Il est connu que le contrôle stratégique est une démarche ayant pour objectif de déterminer les éventuels écarts entre les objectifs prédéfinis et les réalisations afin de prendre si nécessaire des actions correctives.

La notion d'écart renvoie à la variation entre deux valeurs : La première est réelle la seconde est prévue. De même pour le résultat net d'une entreprise, il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur résultat net = Le résultat réel – Résultat préétabli

Ecart sur le résultat net = (-177)-108 = -285 millions de DA

Variation en pourcentage du résultat net = (résultat net réel / résultat net prévisionnel)

Donc : la variation en pourcentage du résultat net = (-177) / (108) = -164%

Interprétation du résultat :

Suite au calcul de l'écart entre le résultat net réel et le résultat net préétabli de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE de l'exercice 2021, nous avons pu tirer les conclusions ci-après :

Ecart négatif de 285 millions de dinars, cela est dû :

- Au non financement du projet par la banque ;
- La fermeture des frontières entre l'Algérie et les pays étrangers, exportateurs de matières premières, à cause de la pandémie du COVID 19.

En conclusion : Le projet d'investissement comptant à intégrer un nouveau produit (Alternateurs) **n'est pas rentable** dans sa première année de réalisation.

2. La place accordée à la veille concurrentielle au sein d'E.I

Face à une intense concurrentielle de plus en plus croissante, les capacités de développement d'une entreprise dépendent notamment des paramètres extérieurs. Cette dernière est, en effet, dans l'obligation de bien saisir ces paramètres et savoir comment les maîtriser, cela est appelé « veille concurrentielle » qui être menée d'une façon continue.

Afin de mettre en évidence la place de cette dernière dans l'entreprise, une étude légère a été effectuée au sein d'E.I consistant à la mise en place d'un nouveau projet d'investissement comme expliqué ci-dessus.

2.1 Pourquoi s'impliquer dans le projet d'investissement (alternateurs) ?

En raison de non disponibilité de la production locale des alternateurs en Algérie toute entière, rajouter à cela le coût d'importation du même produit est extrêmement généreux, ELECTRO-INDUSTRIE a pris la décision d'arrêter l'importation des alternateurs et en contrepartie de tenir le défi de le fabriquer soi-même grâce à son savoir-faire dans ce domaine. Par ailleurs, la demande sur le produit « alternateur » est très élevée tandis que le marché du territoire algérien est totalement vierge en matière de production des alternateurs.

Ce projet d'investissement est dans la capacité de couvrir la totalité du besoin local sans nécessité de faire appel aux pays exportateurs des alternateurs.

2.2 Les outils exploités par E.I lors de la réalisation de la veille concurrentielle

Avant de prendre la décision d'investir dans n'importe quel projet, ELECTRO-INDUSTRIE est tenue de collecter les informations nécessaires de son environnement interne ainsi que l'environnement externe. Pour se faire, elle utilise un ensemble d'outils dont le plus marquant est l'étude de marché.

L'étude de marché consiste à définir l'offre et la demande d'un produit, d'une prestation. Concrètement, l'étude doit permettre au créateur de vérifier qu'il existe bien une clientèle pour son produit et que la demande est potentielle pour qu'il puisse y répondre compte tenue de sa concurrence. Elle a pour objectif de vérifier la faisabilité commerciale d'un projet et par conséquent réduire les incertitudes et les risques car c'est le moyen idéal à exploiter afin de saisir les chances de succès du projet avant de se lancer.

L'étude de marché passe par 4 étapes importantes :

- Définition du segment marché auquel le produit sera destiné ;
- Analyse de la demande ;
- Analyse de l'offre ;
- Analyse de l'environnement du projet d'investissement.

2.3 Les sources d'information sur la veille concurrentielle au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE

Pour aboutir à une veille concurrentielle efficace, l'entreprise doit collecter toutes les informations possibles sur ses concurrents et leurs stratégies de production et de commercialisation, en se basant sur un ensemble de sources d'informations :

2.3.1 Les distributeurs

Vu que le distributeur est considéré comme étant un diviseur commun entre plusieurs entreprises au même temps partageant le même secteur d'activité, cela lui permettra d'être une source d'information sur les attributs des produits des concurrents (Prix, Quantité).

2.3.2 Les sites

Le site est l'outil de la veille concurrentielle permettant l'obtention des informations sur les concurrents ainsi que leurs produits. En effet, il offre la possibilité de suivre et analyser de prêt les prix et les quantités des produits. Le site le plus utilisé par ELECTRO-INDUSTRIE est « *kniss* ».

2.3.3 Les foires et les salons d'exposition

E.I participe aux différentes foires et salons d'exposition nationale et internationale dans le but d'exposer ses produits, mais également confronter les concurrents et récolter les informations (prix).

Additivement au prix et à la quantité des produits qui sont facilement accessibles, l'information sur la qualité est un peu difficile à acquérir, ceci, oblige l'ELECTRO-

CHAPITRE 03

INDUSTRIE parfois à acheter un produit de concurrent pour le dissocier et analyser sa qualité.

Conclusion :

Dans un monde concurrentiel, le contrôle stratégique vise essentiellement à conduire l'évolution de l'entreprise en vue de développer sa performance et d'éviter son vieillissement, manque d'initiative, perte de la maîtrise commerciale, technologique ou économique.

A travers ce chapitre, nous avons pu ressortir les points essentiels suivants :

- Le contrôle stratégique est devenu une nécessité au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE grâce à sa capacité de comparer les objectifs planifiés avec les résultats achevés ;
- Le contrôle stratégique est en processus d'amélioration continue. Il est effectué de manière régulière car le retour d'information adéquat sera toujours nécessaire pour la mise en place des actions et des décisions correctives.
- La veille concurrentielle est indispensable et un dispositif efficace pour le contrôle stratégique, dans lequel elle a un rôle de surveillance permanente sur les actions et les produits de la concurrence ou potentielle. Cette stratégie marketing permettra aux décideurs de l'entreprise d'adapter ou de mettre des actions correctives à leurs stratégies.
- La veille concurrentielle dans toutes ses dimensions a des effets importants sur le contrôle stratégique et les résultats atteints par l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion

Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle sont deux facteurs devenus indispensables pour la pérennité des entreprises, quelles soient privées ou étatiques, productives ou commerciales.

Le contrôle stratégique est en fait un pilotage assurant en permanence le bon suivi du cap fixé, tout en s'adaptant aux aléas extérieurs.

Le contrôle stratégique, en collaboration avec ses différents services de l'entreprise, permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale et de support.

Beaucoup de personnes s'interrogent sur le secret de la survie et du succès de certaines organisations internationales et de la disparition d'autres, face à la forte concurrence produite par les mutations rapides de l'époque actuelle, qui ont conduit à la disparition totale de certaines entreprises sur le marché ; qui a fait prouver par des études que le succès des entreprises internationales tient à sa capacité à être compétitive et au style de la veille concurrentielle qu'elle adopte.

La veille concurrentielle s'est imposée comme un outil efficace pour orienter l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs à long terme, maintenir sa position sur le marché, permettre au dirigeants de sentir les opportunités qui s'offrent à eux et de s'adapter aux changements qui l'entourent. Cette dernière leur permis également d'anticiper les évolutions concurrentielles et de prévenir les risques probables qui peuvent survenir.

Dans notre thématique de recherche, le contrôle stratégique et la veille concurrentielle ont été le sujet principal du mémoire de fin d'étude. Nous nous sommes intéressés à cibler la place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes dirigés vers l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIE pour pouvoir trouver des réponses convaincantes à nos interrogations.

A travers les informations collectées dans le cadre théorique et grâce aux réponses des responsables d'E.I, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, stipulant que « *la veille concurrentielle est un outil du contrôle stratégique* » puisque la veille concurrentielle est considéré comme étant un moyen de collecte d'informations servant de base à aider les dirigeants à faire leurs choix stratégiques de façon à ce qu'ils soient optimales.

Dans le même contexte, notre seconde hypothèse stipulant que « *le contrôle stratégique est une fonction secondaire dans l'entreprise* » est infirmée.

Compte tenue de l'importance adhéree au contrôle stratégique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE, en tant que dispositif nécessaire permettant de ressortir les anomalies existantes dans les différents processus de l'entreprise et proposer les actions

CONCLUSION GENERALE

correctives, nous nous sommes arrivés à conclure que le contrôle stratégique est une fonction primaire au sein de l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons dire que chaque entreprise ou institution doit mettre en œuvre un processus de contrôle stratégique, car cela permet de déterminer si effectivement son niveau de performance atteint coïncide avec le niveau de performance souhaité. D'un autre point de vue, réussir la gestion de la veille concurrentielle commence par la capacité de l'entreprise à faire bon usage des informations sur les concurrents et leurs produits pour prendre des bonnes décisions.

Recommandations

A partir de nos résultats et suite à notre recherche, nous recommandons à l'ELECTRO-INDUSTRIE ce qui suit :

- Renforcer la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise en fixant des objectifs généraux ;
- Utiliser la technologie de la communication pour pouvoir accéder rapidement et plus précisément aux informations, ce qui facilite l'application de la veille concurrentielle avec un avantage élevé.
- Soutenir le service du contrôle de gestion, en fournissant de nouvelles technologies qui facilitent la maîtrise du processus du contrôle stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- 1) ALAZARD, C., SEPARI, S., DESTOURS, J., (2007). *Contrôle de gestion : DCG 11*, DUNOD, Paris, P07.
- 2) BERGERON, P. (1995). *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations*, ARGUS, Montréal, 24(3), p. 17-22
- 3) BLENKHORN, D.L., (2005). *Competitive intelligence and global business*, GREENWOOD, USA.
- 4) COSTA, N., (2008). *Veille et benchmarking*, Ellipses, Paris, 167p, p. 53-59
- 5) DAVID, F.R., DAVID, F.R. & DAVID, M.E. (2017). *Strategic management : concepts and cases : A competitive advantage approach*. PEARSON, 127p, P40
- 6) DRUMMOND, G., ENSOR, J. & ASHFORD, R. (2007). *Strategic marketing : planning and control*. 3rd ed. ROUTLEDGE, P40.
- 7) DUCREUX, J. M. ABATE, R & KACHANER, N. (2011). *Le grand livre de la stratégie*, EYROLLES, Paris, P369.
- 8) FINLAND et al. (2004). *Introduction to strategic intelligence, the global intelligence alliance white paper*.
- 9) GIRAUD, F., OLIVIER, S., GENARD, N., MARIE-HELENE, D. & PIERRE-LAURENT, B., (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, Paris, P21.
- 10) HASANALI, F. (2004). *Competitive intelligence : a guide for your journey to best practice processes*. APQC, HOUSTON, TEXAS, 81p.
- 11) JULIAN, S., & SCIFRES, E. (2002). *An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change*. Journal of business strategies, P141.
- 12) KYRIAZOGLU, J. (2010). *IT strategic and operational controls*. IT Governance Pub, P88
- 13) LAURENT, H. (2007). *Veille stratégique et intelligence économique : maîtriser et pratiquer*, AFNOR, 2e éd, Paris, 102p.
- 14) LESCA, H., (2003). *Veille stratégique : la méthode L.E .Scanning*, Paris : EMS Management et société, 190p, P10.
- 15) LIEBOWITZ, J. (2006). *Strategic intelligence : business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*, AUERBACH, Publications, 244, P57
- 16) NORBERT, G. *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2^e éd, Paris, P23.
- 17) PORTER, M., (1982). *Choix stratégique et Concurrence*, Economica,
- 18) نجم، ع. (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان.*

II. Thèses et mémoires

- 1) BEKADDOUR, H., (2017/2018). Intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : Cas des entreprises algériennes, (Thèse pour l'obtention du titre Docteur en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen), p 60-61
- 2) DROUAZI, Y. (2019). Elaborer un projet de veille concurrentielle dans l'organisation et son apport dans la performance de la structure marketing. Université de Boumerdès, Algérie. AL BACHAER Economic Journal, vol.5, n°3, p 992

III. Autres

- 1) Dictionnaire « Français »
- 2) EMMANUEL .C., & GUILLAUME, P., (2019). Mieux comprendre les règles de concurrence, guide à destination des PME, autorité de la concurrence, direction de la communication, 11, rue de l'Echelle, Paris, 46p, P05.

IV. Sites web

- 1) <https://www.maxicours.com/se/cours/le-controle-strategique/>
- 2) <https://www.maxicours.com/se/cours/quels-sont-les-outils-du-controle-strategique/>
- 3) <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion>
- 4) <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198689-concurrence-definition-traduction/>
- 5) JOHNSON, R. (2000). What's the competitive intelligence?
- 6) <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
- 7) <file:///C:/Users/Lila/Downloads/133108-Article%20Text-358477-1-10-20160401.pdf>
- 8) <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/assemblee-generale-societes.php>
- 9) <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198851-administrateur-definition-traduction/>
- 10) https://fr.condolegal.com/condolegal/glossaire/conseil%20d_administration/secretaire/748#:~:text=Personne%20physique%20d%C3%A9sign%C3%A9e%20ou%20C%C3%A9lue,r%C3%A9solutions%20que%20le%20conseil%20adopte
- 11) <https://www.ifa-asso.com/mediatheques/quel-est-le-role-du-secretaire-du-conseil/>

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Structure de système de veille	20
Tableau N°2 : Récapitulatif des éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle.....	26
Tableau N°3 : Guide d'entretien au responsable de l'assistanat contrôle de gestion	49
Tableau N°4 : Guide de l'entretien au responsable de l'unité transformateurs.....	52
Tableau N°5 : Guide de l'entretien au responsable de l'unité moteurs électriques	54
Tableau N°6 : Bilan financier de 2018	58
Tableau N°7 : Bilan financier de 2019	58
Tableau N°8 : Bilan financier de 2020	59
Tableau N°9 : Actif/ passif du bilan en grandes masses	59
Tableau N°10 : Fonds de roulement net par le haut du bilan	60
Tableau N°11 : Besoin en fonds de roulement	61
Tableau N°12 : La trésorerie nette.....	62
Tableau N°13 : Les ratios de 2018, 2019, 2020.....	63
Tableau N°14 : Le budget réel des années 2018, 2019 et 2020.....	64
Tableau N°15 : Budget prévisionnel de l'année 2021 à 2025.....	65
Tableau N°16 : La trésorerie nette estimée sur les 5 ans.....	65
Tableau N°17 : Estimation de la VAN et TIR de 2021 à 2025.....	65
Tableau N°18 : Le budget réel de l'exercice 2021	66

Liste des figures

Figure N°1 : Cycle de la veille concurrentielle	16
Figure N°2 : Cinq forces déterminant la concurrence dans un secteur déterminé d'activité.....	22
Figure N°3 : Le cycle de renseignement	24
Figure N°4 : Phase de développement de l'entreprise	31
Figure N°5 : Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE	32
Figure N°6 : Organigramme de l'assistanat contrôle de gestion... ..	33
Figure N°7 : Organigramme de l'unité transformateurs	35
Figure N°8 : Représentation graphique de la répartition socio- professionnelle	39
Figure N°9 : Représentation graphique de la répartition selon la catégorie d'âge ...	39
Figure N°10 : Représentation graphique de la répartition par types de contrat à signer	40
Figure N°11 : Répartition graphique du CA reparti selon les catégories des clients EI	41
Figure N°12 : Répartition graphique du FRN par le haut du bilan	61
Figure N°13 : Répartition graphique du BFR	62
Figure N°14 : Représentation graphique de la variation de la trésorerie.....	63

Guide d'entretien à l'assistant contrôle de gestion

Q01 : Selon vous, comment le contrôle stratégique est-il devenu nécessaire dans une entreprise ?

R01 :

Q02 : Quel est la place accordée au contrôle stratégique au sein de votre entreprise ?

R02 :

Q03 : Selon vous, quels sont les critères que le contrôleur doit posséder afin de réaliser un contrôle stratégique efficace ?

R03 :

Q04 : Quels sont les acteurs chargés d'effectuer l'opération du contrôle de gestion stratégique ?

R04 :

Q05 : Quels sont les organes de décisions au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE ?

R05 :

Q06 : Quels sont les membres ayant le droit de participer aux réunions des organes de décision ?

R06 :

Q07 : Quel est l'élément déclencheur des réunions du conseil d'administration ? Dans quelle période de l'année les membres du conseil d'administration se réunirent-ils ?

R07 :

Q08 : Quels sont les étapes à suivre pour aboutir à un Contrôle Stratégique efficace au sein de l'EI ?

R08 :

Q09 : Sur quoi reposent-elles les décisions stratégiques dans votre organisme et comment sont-elles prises ?

R09 :

Q10 : D'après vous, quels sont les outils du Contrôle stratégique utilisés dans votre entreprise ?

R10 :

Q11 : Parmi les outils de contrôle stratégique que vous adoptez, lequel est le plus efficace pour votre entreprise ?

R11 :

Q12 : Quelle est l'utilité de la veille concurrentielle pour la réalisation d'un contrôle stratégique ?

R12 :

Q13 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le marché ?

R13 :

Q14 : On cas de non validité de la stratégie à déployer, quels seront les procédures correctives à mettre en place ?

R14 :

Guide d'entretien au responsable de l'unité moteurs électriques

Q01 : Quelles sont les stratégies et les critères prenez vous en considération avant de réaliser votre produit ?

R01 :

Q02 : La concurrence joue-t-elle un rôle dans la façon dont vous produisez ? Si oui, expliquez-vous.

R02 :

Q03 : Quels sont les facteurs à prendre en compte lors de la fixation des attributs de vos produits ?

R03 :

Q04 : Quelle est la stratégie utilisée pour maintenir la bonne qualité de vos produits ?

R04 :

Q05 : Quelles sont les changements que l'unité moteurs électriques a subis suite à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché ?

R05 :

Q06 : Quelle est la relation existante entre les stratégies et la veille concurrentielle ?

R06 :

Q07 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le marché ?

R07 :

Q08 : Quels sont les acteurs intervenant lors de la réalisation de la veille concurrentielle ?

R08 :

Guide d'entretien au responsable de l'unité transformateur

Q01 : Quelles sont les stratégies et les critères prenez vous en considération avant de produire votre produit ?

R01 :

Q02 : La concurrence joue-t-elle un rôle dans la façon dont vous produisez ? Si oui, expliquez-vous.

R02 :

Q03 : Quels sont les facteurs à prendre en compte lors de la fixation des attributs de vos produits ?

R03 :

Q04 : Quelle est la stratégie utilisée pour maintenir la bonne qualité de vos produits ?

R04 :

Q05 : Quelles sont les changements que l'unité transformateurs a subis suite à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché ?

R05 :

Q06 : Quelle est la relation existante entre les stratégies et la veille concurrentielle ?

R06 :

Q07 : Quels sont les moyens à mettre en place et les informations à collecter de l'environnement interne et externe pour être compétitif sur le marché ?

R07 :

Q08 : Quels sont les acteurs intervenant lors de la réalisation de la veille concurrentielle ?

R08 :

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	01
<u>Chapitre 01</u> : Le cadre théorique de contrôle stratégique et la veille concurrentielle	04
Introduction chapitre 01	05
Section 01 : Interaction entre le contrôle et la stratégie	07
1. Concepts de base liés au contrôle stratégique	07
1.1 Le contrôle	07
1.3 La stratégie	07
1.3 Le contrôle stratégique	07
2. Les étapes du contrôle stratégique	08
2.1 Organiser la veille concurrentielle	08
2.2 Définir les indicateurs	08
2.4 Mesurer les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus	08
2.4 Mettre en place des actions correctrices	08
3. Les outils du contrôle stratégique	09
3.1 Les indicateurs	09
3.1.1 Les indicateurs quantitatifs	09
3.1.2 Les indicateurs qualitatifs	09
3.2 La budgétisation	09
3.2.1 Prévision et gestion de l'équilibre financier	10
3.2.2 Orientation des comportements	10
3.2.3 Déclinaison des objectifs stratégiques	10
3.2.4 Coordination des actions	10
3.2.5 Mesure et pilotage de la performance	11
3.3 Les tableaux de bord	11

3.4 Le reporting	12
Section 02 : La revue de la littératures sur la veille concurrentielle	13
1. Les concepts de base liés à la veille concurrentielle	13
1.1 La veille	13
1.3 La concurrence	13
1.3 La veille concurrentielle	13
2. Les fonctions de la veille concurrentielle	14
2.1 Anticipation des activités des concurrents.....	14
2.2 Analyser les tendances du secteur.....	14
2.4 Apprentissage et innovation	14
2.4 Amélioration de la communication	15
3. Utilité, cycle et sources d'information de la veille concurrentielle.....	15
3.1 L'utilité de la veille concurrentielle	15
3.2 Le cycle de la veille concurrentielle	16
3.2.1 Planification et direction	16
3.2.2 Le recueil (la collection)	17
3.2.3 L'analyse	17
3.2.4 Dissémination	19
3.3 Sources d'information de la veille concurrentielle	19
3.3.1 Sources formelles	19
3.3.2 Sources informelles	19
4. La structure interne du dispositif de veille concurrentielle	20
5. Etape de mise en place de la veille concurrentielle	21
Conclusion chapitre 01	28
<u>Chapitre 02 : Organisation et structure de l'ELECTRO-INDUSTRIE</u>	29
Introduction chapitre 02	30
Section 01 : Organisation des fonctions de l'ELECTRO-INDUSTRIE	31
1. Généralités sur ELECTRO-INDUSTRIE	31
1.2 Idée générale sur ELECTRO-INDUSTRIE.....	31
1.2 Historique d'ELECTRO-INDUSTRIE	31
2. Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	31

2.1 Organigramme de l'organisation	32
2.2 Les structures de l'ELECTRO-INDUSTRIE.....	33
2.2.1 Les structures organisationnelles	34
2.2.2 Les structures fonctionnelles	34
2.2.3 Les structures opérationnelles	34
2.3 Activité de l'organisme d'accueil	36
2.3.1 Secteur d'activité	36
2.3.2 La gamme de production	36
2.4 Effectif salariés	38
2.4.1 Répartition socio- professionnelles	38
2.4.2 Répartition selon leurs catégories d'âge et leurs expériences acquises	39
2.4.3 Répartition par types de contrats à signer	40
2.5 La commercialisation	40
2.5.1 Le chiffre d'affaire	40
2.5.2 Les clients de l'ELECTRO-INDUSTRIE	40
2.5 Les investissements	41
Section 02 : les organes de décision au sein de EI	42
1. Les organes de décision au sein de l'organisme d'accueil.....	42
1.1 La direction générale de l'entreprise	42
1.2 Le conseil d'administration	42
1.4 L'assemblée générale	43
1.3 La direction générale du groupe	43
2. Les acteurs participants aux réunions des organes de décisions au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE	43
2.1 Le président de la direction générale	43
2.2 Les représentants des travailleurs	44
2.3 Les administrateurs	44
2.4 Le secrétaire du CA	44
Conclusion du chapitre 02	46
 Chapitre 03 : la place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE	 47

Introduction chapitre 03	48
Section 01 : Déroulement de l'enquête et analyse des résultats qualitatifs	49
1. Déroulement de l'enquête	49
2. Résultats des entretiens des responsables	49
2.1 Guide d'entretien au responsable de l'assistanat contrôle de gestion.....	50
2.2 Guide d'entretien au responsable de l'unité transformateurs.....	53
2.3 Guide d'entretien au responsable de l'unité moteurs électriques.....	54
3. Les principaux résultats de l'enquête	57
Section 02 : Le contrôle stratégique et la veille concurrentielle dans une EPE, Cas ELECTRO-INDUSTRIE	58
1. Le contrôle stratégique au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE	58
1.1 Les bilans financiers	58
1.2 Les bilans en grandes masses.....	59
1.3 Les indicateurs de l'équilibre financiers	60
1.3.1 Fonds de roulement net (FRN) par le haut du bilan	60
1.3.2 Besoin en fonds de roulement (BFR)	61
1.3.3 Trésorerie nette.....	62
1.4 Analyse par ratios	63
1.5 Le budget réel	64
1.6 Projet d'investissement	64
1.6.1 Description du plan de développement futur.....	64
1.6.3 La trésorerie nette estimée sur 05 ans	65
1.6.3 L'estimation de la valeur actuelle nette (VAN) et le taux interne de rentabilité (TIR).....	65
1.7 Le budget réel de l'exercice 2021.....	66
2. La place accordée à la veille concurrentielle au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE	67
2.1 Pourquoi s'impliquer dans le projet d'investissement (alternateurs)	67
2.2 Les outils exploités par EI lors de la réalisation de la VC	67
2.3 Les sources d'informations sur la VC au sein de EI	68
2.3.1 Les distributeurs	68
2.3.2 Les sites.....	68
2.3.3 Les foires et les salons d'expositions	68
Conclusion chapitre 03	69

Conclusion générale70

Bibliographie.....73

Annexes

Liste des tableaux

Liste des figures

Table des matières

Résumé

Résumé

Cette étude vise à identifier la place accordée à la veille concurrentielle dans le contrôle stratégique au sein d'une entreprise publique algérienne.

Dans ce contexte, nous avons procédé à la définition de quelques concepts de base liés à la veille concurrentielle et au contrôle stratégique, leurs composants et leurs outils d'application.

Notre destination était l'entreprise « ELECTRO-INDUSTRIE » pour approfondir notre thématique de recherche en utilisant plusieurs techniques de collecte d'informations à savoir les guides d'entretien destinés aux différents responsables dans celle-ci.

A partir des résultats obtenus, nous avons conclu que la mise en place d'une veille concurrentielle est indispensable pour la maîtrise du processus du contrôle stratégique au sein d'une entreprise pour bien maintenir sa position sur le marché et atteindre les objectifs fixés.

Abstract

This study aims to identify the place given to competitive intelligence in strategic control within an algerian public company.

In this context, we have proceeded to the definition of some basic concepts related to competitive intelligence and strategic control, their components and their application tools.

Our destination was the company « ELECTRO-INDUSTRIE » to deepen our research by using several technics for collecting informations, namely the interview guides intended for the various managers in this one.

From the results obtained, we concluded that the implimentation of a competitive intelligence is essential for the process of strategic control within a company to maintain its position on the market and achieve the objectives set.