

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Thème :

***La Contribution de la Veille Stratégique à
la Performance Commerciale.
Cas SAA Agence 2061 Tizi-Ouzou***

Présenté par :

AMIROU Rachid
AMER KHODJA Anis

Dirigé par :

M^{me} MATMAR DALILA

Membres des jurys :

M^{me} SALMI Samiya

M^r MEZIANI Yacine

M^{me} MATMAR Dalila

2020/2021

Remerciement

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de ce travail.

À notre promotrice Mme MOHALBI DALILA épouse MATMAR, pour son écoute et ses conseils et son encadrement.

À Mme FAREZ et toute l'équipe de l'S.A.A
Agence et direction régionale de
Tizi-Ouzou

DÉDICACE

À mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse et leurs prières tout au long de mes études,

À mes chères sœurs Sarah et Samira et ma belle-sœur Lynda et mes nièces maria et Mariam pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

À mes chers frères, Smail, Farid, Saïd, Youcef pour leur appui et leur encouragement,

À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour moi.

RACHID

DÉDICACE

**Je tiens à remercier toute les
personne qui ont contrebuté de pers
ou de loin à la réussite de ce travail,**

**Je remercier mes chers parents pour
leur soutien et encouragement qui ont
été nécessaire pour l'accomplissement
de mon cycle universitaire.**

Anis

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
3 G	3eme génération
C.a.d	C'est-à-dire
Etc.	et cetera
IMC	intelligence, modélisation, choix et contrôle
ISO	International Standardisation Organisation
OPAT	Organisation de la production et appui technique
PA	Part du marché
PME	Petites Moyennes Entreprises
PMI	Petites Moyennes Industries
PNB	PNB Produit National Brut
QHSE	Quality, Health, Safety&Environement
R&D	Recherche et développement
SAA	SOCIETIE ALGERIENNE ASSURANCE
SAA	SOCIETIE ALGERIENNE ASSURANCE
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
VAS-IC	Veille Anticipative Stratégique -Intelligence Collective

Liste des figures

Figures n°	Titres	Pages
01	Les types de veille associés aux cinq forces concurrentielles de PORTER	16
02	Veille stratégique et intelligence économique	26
03	La veille commerciale tirée du modèle concurrentiel de M.PORTER	27
04	Les rôles de la veille commerciale	31
05	Les grands bénéficiaires de la veille commerciale	32
06	Le modèle référentiel de la méthode L.E.SCAning	38
07	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.	48
08	Objectifs de mesure de la performance.	50
09	Les Axes et domaines de mesure de la performance	52
10	les sources de la performance	54
11	Les principaux leviers de la performance commerciale	66
12	Les conditions d'un niveau de performance élevé.	71
13	Structure du portefeuille de la SAA par branche (Exercice 2015 en pourcentage)	82
14	Structure des indemnités de la SAA par branche (Exercice 2015 en pourcentage)	83
15	Représentation de la structure d'une agence commerciale d'assurance	84
16	structure des indemnités par branche de la SAA DR TO (Exercices pourcentage)	85
17	Echelle temporelle représentative des évolutions des tics au sein de la SAA	89
18	Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires (en millions de dinars)	90
19	Représentation de l'évolution chiffre d'affaires /objectifs (en millions de dinars)	91
20	Représentation graphique du nombre d'ordinateurs selon le type d'agence.	93
21	Représentation graphique l'accès à internet selon le type d'agence	93
22	Représentation graphique la connexion en réseau	94
23	Représentation graphique l'accès au réseau intranet selon le type d'agence	94
24	Représentation graphique du type de messagerie utilisé	95
25	Représentation graphique de la variable connaissance en informatique et maîtrise du progiciel de l'entreprise	96
26	Représentation graphique de la variable amélioration de la circulation de l'information avec les clients	97
27	Représentation graphique de la variable amélioration de la circulation de l'information avec les partenaires	97
28	Représentation graphique de la variable développement des applications à partir de la veille	98
29	Représentation graphique de la variable communication des décisions de la direction via outils TIC	98

30	Représentation graphique de la variable amélioration de la productivité individuelle selon son estimation sur une échelle de 5	99
31	Représentation graphique de la variable meilleure prises en comptes des attentes des clients	99
32	Représentation graphique de la variable amélioration de la performance commerciale grâce aux TIC	100
33	Représentation graphique de la variable TIC considérées comme enjeu stratégique	100
34	Représentation graphique des tranches d'âge selon le sexe de l'échantillon de clients	101
35	Représentation graphique des catégories socioprofessionnelle	102
36	Représentation graphique de la répartition des clients selon l'ancienneté du contrat d'assurance.	102
37	Représentation graphique de la satisfaction de la relation avec la SAA selon l'ancienneté du contrat.	103
38	Représentation graphique de la préservation de la relation avec la SAA selon l'ancienneté du contrat	104
39	Représentation graphique de l'amélioration des prestations de la SAA grâce aux TIC selon l'ancienneté du contrat	104

Liste des tableaux

Tableaux n°	Titres	Pages
N°01	Introduction à la veille est aux notions associées à l'information	8
N°02	Difficultés liés à l'implantation d'une veille stratégique.	40
N°03	La répartition d'effectif de L'SAA en pourcentage	81
N°04	Le réseau de la SAA 31/12/2015	81
N°05	Récapitulatif du budget du système d'information de la SAA(en millions de dinars)	92

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : Circonscription du concept veille	
Introduction	4
Section 01 : Les concepts : L'information, veille et l'intelligence économique	5
Section 02 : La veille commerciale.	27
Conclusion	41
Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise	
Introduction	42
Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise.	42
Section 02 : La performance commerciale.	65
Conclusion	73
Chapitre III : La contribution de la veille stratégique a la performance commerciale de la SAA	
Introduction	74
Section 01 : Présentation de l'entreprise SAA	74
Section 02 : Méthodologie de recherche	85
Section 03 : Présentation des résultats	88
Conclusion	108
Conclusion générale	109

Aujourd'hui les entreprises opèrent dans un environnement en perpétuel changement. L'ère libérale de l'économie de marché, la concurrence globalisée qui devient de plus en plus intense, la forte diffusion des technologies de l'information et de communication (TIC) essentiellement l'internet et l'accélération des flux d'information multiplient les risques et rendent l'entreprise dans une obligation d'anticiper, d'innover, de prendre des décisions rapide et d'inscrire sa stratégie d'innovation et de compétitivité dans une perspective de maîtrise de l'information.

En effet, la survie et le développement dans ce type d'environnement ou la durée de vie des biens se diminue à cause d'effets de mode, dépend de la capacité d'entreprise à introduire avec un rythme soutenu une succession de produits nouveaux, de nouveaux procédés voir même conquérir de nouveaux marchés. Cette innovation régulière lui permettrait de détenir un avantage concurrentiel qui défend sa position sur le marché concurrentiel.

La mission des entreprises est jugée difficile à accomplir à cause de la complexité de l'environnement. Cette complexité tient ses origines de la notion d'incertitude. Par ailleurs, la situation actuelle, soufflée par les courants de la mondialisation, oblige les entreprises à connaître davantage leurs environnements (économique, politique, culturel, social) pour pouvoir anticiper les changements et contourner leurs effets déstabilisateurs au profit de l'entreprise.

La compétitivité repose sur la meilleure connaissance de l'environnement, pour détecter des opportunités et éviter les surprises désagréables, en mettant en place un processus de veille stratégique. Ce processus informationnel, d'aide à la décision, processus de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information est en mesure à participer au développement et à la prospérité de l'entreprise.

L'information devient une ressource stratégique, une source d'avantage concurrentiel essentiel à la survie de l'entreprise, et la veille stratégique qui est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute et à l'anticipation (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude (LESCA 1994).

La veille et la vigilance représentent un postulat pour les entreprises qui visent la compétitivité et la croissance à travers la satisfaction de leur clientèle et le développement de nouveaux marchés.

Plusieurs recherches ont abordé le concept de veille. Elles ont tenté de définir ce concept et de voir ainsi les facteurs de contingence liés à l'intégration d'un processus de veille dans l'entreprise. Pour notre étude, nous tentons d'étudier le processus de veille commerciale qui se

trouve désormais au cœur du marketing. Ainsi, notre objectif principal est celui d'examiner le lien qui pourra exister entre l'atteinte d'une meilleure performance et l'existence de processus de veille commerciale dans une entreprise privée algérienne.

La veille stratégique est un moyen d'écoute, et d'anticipation de tous les événements liés à l'activité de l'entreprise, elle consiste à surveiller d'une manière active l'évolution de l'environnement technologique, concurrentiel, sociétale, juridique.... Etc. capter des signaux faibles et les utiliser pour anticiper, identifier des opportunités ou éviter des risques à venir dans le but d'améliorer son processus de prise de décisions stratégiques. La pratique de veille la plus demandée par les entreprises est la veille concurrentielle.

1. Choix et intérêt du sujet :

Notre sujet de recherche s'inscrit dans le domaine de la stratégie d'entreprise parmi les raisons qui ont motivé notre choix nous citons :

- La veille stratégique est un processus qui nécessite encore des recherches et des éclaircissements à la fois pour des dirigeants des entreprises algériennes et les étudiants ;
- En Algérie ou bien dans les pays en développement, les travaux consacrés pour déterminer la contribution de la veille stratégique dans le processus des performances, notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse sur ce sujet.

Problématique

La performance et la survie des entreprises dépendent de plusieurs facteurs. À part le rôle du processus de veille commerciale, plusieurs autres options peuvent se présenter pour soutenir les entreprises. Ainsi, les petites et moyennes organisations peuvent faire l'objet d'interventions de plusieurs acteurs (État, chercheurs, associations, etc.) dans différents domaines de la gestion (marketing, management, gestion des ressources humaines, etc.). À titre d'exemple, on peut mener des études sur les capacités financières des PME, la commercialisation des produits, la gestion des opérations de production, la gestion des ressources humaines, etc.

Notre recherche se fixe comme objectif l'identification et l'analyse d'un problème, qui à notre avis, se trouve au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les entreprises sur le marché. Il s'agit des difficultés à saisir les opportunités offertes.

Pour ce faire, il est indispensable de disposer d'une assise d'informations riches, utiles, pertinentes et au bon moment. Chaque type de décision demande un type d'information bien précis. En revanche, si on cherche à augmenter les capacités productives de l'entreprise, il importe de doter l'organisation d'une veille technologique capable de détecter les nouvelles technologies disponibles sur le marché. De même, si on cherche à satisfaire et à attirer de

nouveaux clients, on sera mené à collecter des informations marketing. Autrement dit, il s'agira de mettre en place un processus de veille commerciale.

Dans le même ordre d'idées, si on vise la connaissance des forces et des faiblesses des concurrents, nous constatons qu'il s'agit de la structuration d'une veille concurrentielle. Enfin, nous pouvons déduire que la veille stratégique est quand l'entreprise cherche à collecter des informations variées. Ainsi, à partir des écrits de plusieurs auteurs, on peut conclure qu'il peut y avoir plusieurs types de veilles alimentés par différents types d'informations.

En outre, quel que soit le type de veille adopté, on comprend qu'il s'agit clairement d'un processus qui s'intéresse à la recherche d'informations. Nous avons donc vu que les thèmes peuvent être nombreux au sein de la notion de veille.

Dans cette perspective, nous posons la problématique suivante : Quel est le rôle de la veille stratégique au sein de l'entreprise la SAA ?

Les hypothèses

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La veille stratégique peut être utilisée comme outil d'aide à la prise de décision en apportant des informations aux décideurs de l'entreprise publique Algérienne ;
- **Hypothèse 02** : La veille stratégique contribue à la performance commerciale.

PLAN DE TRAVAIL

Pour réaliser notre travail, nous adopterons une démarche méthodologique s'appuyant sur deux parties :

Pour réaliser la partie théorique, nous avons procédé à la consultation d'ouvrages, revues et divers articles de publication portant sur le sujet. Ensuite, la réalisation de la partie pratique a nécessité l'étude d'un cas pratique effectuée au sein de l'SAA, cela nous a permis en procédant à la collecte d'informations par l'élaboration d'un questionnaire adressé aux différents éléments de l'SAA.

Le premier chapitre permet de délimitation, circonscription du concept veille.

Le deuxième chapitre la performance commerciale de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale de L'SAA.

Introduction

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance constitue un immense défi pour les entreprises pour la création de la valeur, le maintien et le développement d'un avantage compétitif soutenable. Cependant, les changements rapides de l'environnement, des technologies et des règles de la concurrence ont imposé des réactions rapides et ont aggravés les problèmes de l'entreprise face à la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, face au rôle important joué par l'information et de la connaissance, de nombreuses entreprises se sont vues obligées d'adopter de nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter à cet environnement nouveau. Dans ce contexte, les démarches de la veille stratégique et d'intelligence économique sont devenues des outils à part entière de connaissance et de compréhension pertinente de l'environnement des entreprises.

L'objectif de cette section vise à mettre en lumière les éléments essentiels de la performance pour les entreprises qui veulent obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes sur l'environnement actuel et futur dans tous les domaines (*concurrentiel, technologique, marketing, etc.*). Elle devra, de ce fait, impérativement se mettre à l'écoute prospective de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel dans lequel elle opère.

C'est à ce niveau que s'impose la veille stratégique dans le but de recueillir des informations sur l'environnement de manière à diminuer l'incertitude, en collectant les informations utiles pour préparer l'avenir, détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ce qui permettra de mieux analyser l'état d'un marché, les technologies émergentes, la concurrence et l'évolution de la législation. L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché, Pour cela surveiller l'évolution de l'environnement est essentiel afin que l'entreprise puisse s'y adapter le mieux possible¹.

Mais on s'est rendu compte qu'être à l'écoute de son environnement reste insuffisant, c'est la chose qui a donné la naissance d'un nouveau concept, il s'agit de l'intelligence économique qui englobe la veille stratégique comme le précise BLOCH(1999).

En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille, car l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique qui sont d'une part la capacité d'influence

¹ Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Stratégor, 4eme éditions, DUNOD, 2004, p.65.

(*l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés*) et d'autre part la protection du patrimoine informationnel (la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques ...)¹

Section 1 : Les concepts : L'information, veille et l'intelligence économique

S'informer est un besoin fondamental de l'être humain qui a toujours éprouvé la nécessité de recueillir et d'exploiter l'information pour survivre. Le développement, relativement récent, du concept de surveillance dans les sciences de gestion tient principalement à la transformation de l'environnement des entreprises depuis l'après-guerre. Afin de diminuer l'incertitude et améliorer les stratégies d'innovation, les décideurs devraient être appuyés par un système d'information et d'aide à la décision efficace : la veille stratégique.

1.1 L'information une matière première stratégique

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus vulnérable. Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel c'est-à-dire le connaître et le comprendre pour s'y adapter, est une attitude essentielle pour se positionner dans une concurrence de performance et de décision. L'information est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet d'améliorer la décision et de susciter l'action.

L'information constitue une matière première stratégique pour :

- **Agir** : il s'agit de construire des analyses permettant de disposer d'arguments de décision dans le cadre de projets stratégiques ou opérationnels de l'entreprise (*développer un nouveau produit, exporter sur une nouvelle zone géographique, moderniser l'outil de production, etc.*) ;
- **Anticiper** : il s'agit d'appréhender les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise à partir d'une détection de signaux faibles afin de détecter les menaces et saisir les opportunités qui se profilent et d'alimenter ainsi sa réflexion prospective ;
- **Réagir** : il s'agit enfin pour l'entreprise d'être alerté en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

¹ 1 A.BLOCH, « *L'intelligence économique* », 2eme édition, ECONOMICA, 1999, P 5-6.

1.1.1 Typologies d'information

Il existe plusieurs classifications des types d'information et leur connaissance permet sans aucun doute de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise :

1.1.1.1 Information blanche, grise ou noire

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- **La matière blanche** : à laquelle l'accès est très facile. Elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données ;
- **La matière grise** : essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs...
Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire ;
- **La matière noire** : confidentielle, (*informations protégées par le secret*) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (*études de marché, prévisions de vente*), ou relatifs à l'organisation (*organigramme*),... Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (*vol, débauchage, corruption, ...*).

1.1.1.2 Information ouvert ou fermé

- **L'information ouverte** : est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire ;
- **L'information fermée** : il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (*études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants*), soit difficile (*études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication*).

1.1.1.3 Information brute ou élaborée

- **L'information brute** : résulte d'une première opération de collecte. C'est celle qui n'a subi aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements ;
- **L'information élaborée** : est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision.

Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

1.1.1.4 Information interne ou externe

- **L'information interne** : qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Selon ROUACH(1996) « *Ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise¹* ».

- **L'information externe** : elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (*les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...*), ou non documentaires. Les spécialistes doivent s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (*clubs professionnels, fédérations sectorielles...*) ou non officiels (*anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...*).

1.1.2 Les sources d'information

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (*de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.*). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à ce niveau deux catégories s'imposent, c'est celle de source formelle et informelle.

1.1.2.1 Les sources formelles

Composées principalement de la presse, la télévision, la radio, les livres, banques de donnée et CD-ROM, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés, et nous pouvons les classer comme suite :

¹ ID.ROUACH, « *La veille technologique et l'intelligence économique* », Presses universitaires de France, 1996, p.29.

Tableau N° 01: Introduction à la veille est aux notions associées à l'information

Catégories de sources	Principales sources d'information
Institutions	Administrations, organisations internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités,...
Groupes partenaires	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements professionnels, financiers,...
Sources électroniques	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données...
Réseaux personnels	Clubs, collègues, confrères,...
Fournisseurs d'information	Presse, librairies, bibliothèques, serveurs et courtiers, banques de données, centres d'information, ...
Événements	Colloques, salons, voyages d'études, visites industrielles ...
Consultants et experts	Écoles d'ingénieurs, universitaires, experts, centres techniques, consultants, bureaux d'études, ...
Internes	encore fallait-il y penser !

Source : « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information »

http://www.glsreseaux.com/veille_strategique/archives/veillestrategie.pdf.

Le veilleur a tendance à exploiter toute source d'information qu'elle soit formelle ou informelle tant qu'il lui est possible, pourvu que cette information puisse être exploitable.

L'ensemble de ces informations ont des avantages et des inconvénients parmi les¹ :

Avantage nous avons :

- Une source d'information sûre et assez exhaustive ;
- Elles ont un faible coût (*sauf le cas de brevets et de certaines banques de données*) ;
- Disponibilité de la source et la facilité d'accès.

Inconvénients :

- L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende ;
- Risque, parfois, de trouver une information obsolète ;
- Nous ne retrouvons pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

1.1.2.2 Les sources informelles

Selon Martinet et Marti(1995) pour collecter l'information informelle, il faut être au contact c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir.²

L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel

¹ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html. Consulter

² B. Martinet et Y.M Marti, l'intelligence économique, les éditions d'Organisation, 1995, p.30.

contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde¹.

L'information informelle est issue des concurrents, des fournisseurs, des sous-traitants, des missions, des salons et des expositions, des colloques et des congrès, des mémoires d'étudiants...etc.

- **Les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestations, de collecter suffisamment d'information. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaboré un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place ;
- **Les fournisseurs** : il ne faut pas oublier 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 circule peut être stratégique. Il ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel ;

- **Les concurrents** : Nous pouvons trouver des informations utiles dans leurs publications, les rapports de leurs assemblées générales, leurs communiqués de presse, ou leurs discours.

Le lien de sous-traitance avec un concurrent, facilite l'accès à certaines informations et certains documents internes tel que le journal de l'entreprise ;

- **Les sources internes de l'entreprise** : la plupart des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe ;
- **Certains sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc. Les mémoires, les thèses des étudiants et les contrats de recherche avec les universités et les laboratoires constituent des sources d'informations très intéressantes pour l'entreprise qui s'est engagée avec les étudiants, les chercheurs et les universités ; Dans certains pays, les bibliothèques universitaires sont aussi une source d'informations que cherche parfois l'entreprise, à l'exemple d'un mémoire qui traite sur l'aspect technique de son concurrent ;

¹ 3 RIBAUT, JEAN-MICHEL, MARTINET, BRUNO, 1989, pp.73-75.

- **Les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner... Dans la limite de la légalité et de la déontologie.

Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales.

1.1.3 L'utilité de l'information

La compétitivité d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise de l'information, car elle représente une nouvelle loi de compétitivité. Le débat et les recherches sur les déterminants de compétitivité ont mis en lumière l'efficacité avec laquelle un pays ou une entreprise parvient à s'intégrer dans le courant d'échanges mondiaux par une recombinaison de ses choix technologiques, industriels et organisationnels¹.

En effet, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle celle-ci définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement.

Un environnement caractérisé par la complexité, la variabilité et l'incertitude. Dans ce contexte, l'information vient éclairer l'environnement et permettre sa visibilité d'une façon rationnelle. Acquérir une compétence ; tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

Et comme le précise LESCA(1992):²

- L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ;
- L'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée ;
- L'information est un facteur de synergie : la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent ;
- L'information est un déterminant du comportement, c'est un facteur d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

L'information utile qui intéresse l'entreprise est la seule à être exploitée, mais avant elle doit être triée, traduite, validée et analysée manuellement ou automatiquement pour produire de l'information élaborée qui répond aux besoins stratégiques de l'entreprise et qui sert à la prise des décisions.

Selon Le MOIGNE, la valeur d'une information repose sur trois critères³ :

¹ M. PORTER, De l'avantage concurrentiel à la stratégie, Harvard l'expansion, 1990, p.62.

² H.LESCA, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.

³ J.L. MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, DUNOD, 1993, p.22.

- Une information a de la valeur si elle contribue à réduire l'incertitude de l'avenir ;
- C'est-à-dire si elle transforme sensiblement les représentations que l'on se fait de l'avenir et permet de leur affecter des probabilités ;
- Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter effectivement la ou les décisions considérées. La difficulté de ce critère est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision ;
- Une information a de la valeur si elle contribue à modifier sensiblement les conséquences d'une décision.

Et pour mieux connaître l'importance d'information utile comme, à l'instar de la société Seiko avec la technologie quartz. En effet, nous pouvons nous rappeler que jusque dans les années soixante, la Suisse était le leader incontesté dans la fabrication de montre, avec une image de qualité et une notoriété internationale. En 1968, un chimiste suisse découvre la technologie du quartz et la présente à diverses entreprises nationales qui la rejettent en bloc.

Pour les sociétés horlogères Suisse, seule les montres formées de rouages et de ressorts pouvaient avoir une qualité et une précision adéquate. Ne sachant que faire avec son invention, le chimiste vendit sa technologie à une société japonaise. Les japonais avaient alors la réputation de produire de la contrefaçon de basse qualité.

Il s'est avéré que quelques années plus tard, la société japonaise Seiko est devenu leader sur le marché de la montre, grâce à la technologie du quartz, offrant une qualité et une précision supérieure pour un prix moindre.

La Suisse perdit alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées.

Si les horlogers suisses avaient obtenu l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut-être été enrayée.

1.2 La veille stratégique

La veille stratégique est une activité d'observation et de surveillance de l'environnement qui permet de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles d'influencer la stratégie mise en place par une organisation ou sur les décisions prises par cette dernière, pour se doter d'une capacité de compréhension rationnelle de son environnement et d'anticiper les événements liés à ses activités.

1.2.1 Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constitué une tâche importante des armées pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait que :

Connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous-même, et vous survivrez à des centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque bataille

La veille est une discipline récente datant du début des années 1980 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des unités d'Information, de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité.

Mais la veille elle-même à une origine militaire. Et comme le dit justement NAPOLEON, se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable. Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte. A l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir.

Dès les années 1920 –1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultat à long terme (5-10 ans).

Les japonais ont commencé à pratiquer la veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgés une grande réputation surtout en Europe et aux Etats-Unis. D'après JAKOBIAK et BOURTHOUMIEU, ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises américaines ont commencé à implanter les premiers services de veille réellement structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon.

En Europe le développement de la veille revient au début des années 1980, il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence.

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle est conçu de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en information suit les et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

1.2.2 Définitions de la veille stratégique

La veille stratégique est l'articulation de deux termes, à savoir veille et stratégique. La Veille signifie être éveillé (*le contraire d'endormi*), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi, ni où, ni quand. LESCA. 2003.

L'adjectif stratégique indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives.

Parmi les nombreuses définitions du concept de la veille, nous focalisons notre attention sur les deux définitions proposées par H. LESCA (1994) et (1997).

Selon H. LESCA (1994) « *la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques* »¹.

En 1997, H. LESCA définit la veille stratégique comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise, dans le but de créer les opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude².

Nous retiendrons de ces deux définitions les éléments suivants :

La veille stratégique est une composante du système d'information de l'entreprise, tournée vers l'extérieur de l'entreprise, notamment vers l'exploitation des informations fragmentaires et incertaines ;

La veille stratégique est un processus de surveillance attentive et soutenue, qui englobe plusieurs phases ;

L'activité de veille s'inscrit dans un processus continu qui fait intervenir divers membres de l'entreprise, en fonction de leurs activités et compétences, au sein duquel de nouvelles informations sont nécessaires en permanence ;

La veille stratégique est une démarche volontariste exigeant que l'entreprise aille au-devant des informations anticipatives ;

Les informations considérées sont celles susceptibles d'influer la pérennité de l'entreprise et qui renseignent éventuellement, soit sur des opportunités, soit sur des menaces.

Elles sont de nature prospectives, de types signaux faibles de ANSOFF (1975).

Le processus de veille doit permettre à l'entreprise à prendre des décisions, anticiper les changements futurs de son environnement et réduire l'incertitude.

1.2.3 L'importance de la mise en place d'un système de veille

Pourquoi faire de la veille stratégique ? Répondre à la question : pourquoi les entreprises ont de la veille stratégique ? Revient surtout à identifier les finalités qui lui sont assignées. Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. C'est davantage un outil, un moyen

¹ H. LESCA, « *Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche* », In Economies et sociétés, 1994, p.33.

² H. LESCA, « *Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise* », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997, p.01.

qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie.

Selon H. LESCA (2002) « *la veille est principalement associée à cinq thèmes du management stratégique : la planification, le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, la décision, l'adaptation et la réactivité, l'innovation et l'anticipation des discontinuités, parfois aussi plusieurs de ces processus à la fois*¹ ».

1.2.3.1 Soutenir la planification

Plusieurs auteurs, affirment que la veille stratégique appuie le processus de planification de l'entreprise à court et à long terme, et plus précisément dans la formulation, l'implémentation et l'évaluation des objectifs de la stratégie. ANSOFF insistait sur la nécessité de faire évoluer les stratégies avec l'environnement face au caractère de plus en plus imprévisible et à la turbulence de l'environnement, l'entreprise doit se préparer à des réponses flexibles SAÏAS (1981)².

Selon THIETART, « *l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel* ». Pour Morrison (1992)³, « *la veille est l'une des activités contenue dans l'analyse externe de l'entreprise* ».

1.2.3.2 Soutenir la réactivité

La réactivité se définit d'une manière générale comme la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure G. Gueguen, (1997). Elle permet à l'entreprise de s'adapter en permanence aux changements qui surviennent dans son environnement.

Afin de mieux réagir aux changements en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que G. GUEGUEN(1997) disait que plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate⁴.

¹ H. LESCA, « *Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce* », 2002. Pp.8-11.

² C. Cohen, « *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique des concepts différents mais complémentaires, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix – Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion* », 2000, p.18.

³ S. MENIF, (2005), Op.cit, p.28.

⁴ G. GUEGUEN, L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion, 6^{ème} AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997.

1.2.3.3 Soutenir l'innovation

L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité d'innovation de l'entreprise. L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité d'absorption de l'entreprise. Cette dernière se définit comme étant la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. COHEN et LEVINTHAL (1990).

Cette capacité admet comme l'une de ses dimensions l'acquisition de l'information et des connaissances, qui s'appuie sur l'identification des informations et des connaissances générées à l'extérieur de l'entreprise. Cette aptitude se fonde sur la veille stratégique.

1.2.3.4 Résoudre et soutenir la décision

Le modèle de décision (IMC) représenté par Herbert Simon 1945, qui stipule que l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information, s'appuie sur trois phases. Ces dernières sont :

L'intelligence, la modélisation et le choix. Selon la théorie décisionnelle l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information. En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique. Elle soutient cette dernière dans la phase d'intelligence et du choix.

1.2.3.5 Explorer et soutenir l'anticipation

MARTEAU et LESCA(1986) rapportent que certaines entreprises font de la veille pour accroître leur capacité à détecter le plus tôt possible les informations qui préfigurent le changement et anticiper le changement, notamment les ruptures et les discontinuités éventuelles qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise¹.

Dans ce cas, la finalité de la veille stratégique serait de favoriser l'anticipation des nouvelles opportunités et de se prémunir contre les dangers suffisamment tôt pour les traiter efficacement.

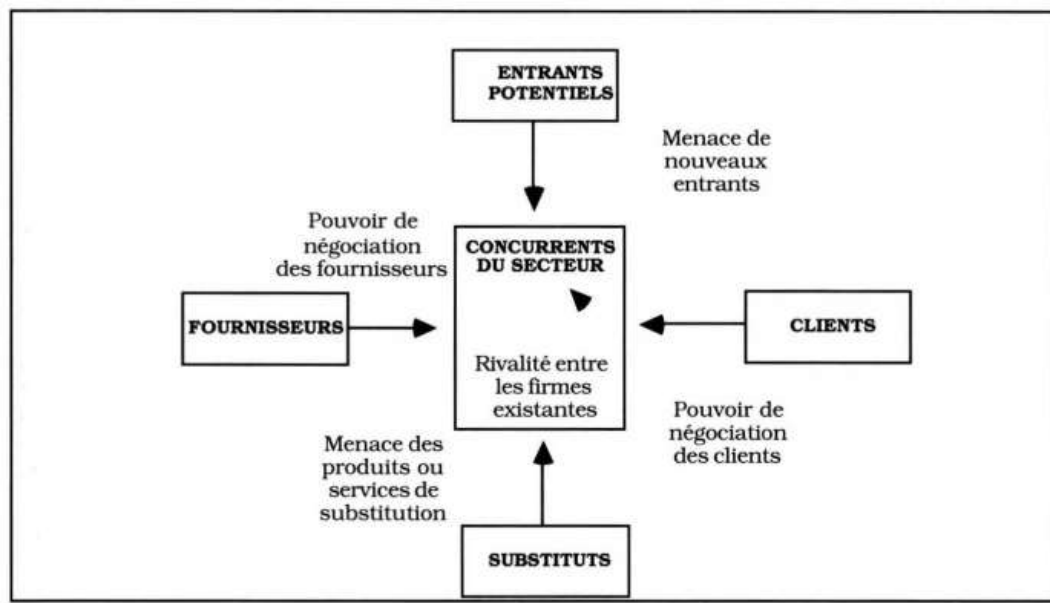
1.2.4 Types de veille stratégique

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs. Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, ou l'environnement général.

¹ IGUEGUEN.G, L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion, 6^{ème} AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997.

En nous appuyant sur la carte concurrentielle de PORTER(1986) qui à met en évidence les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité de concurrents, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Figure N°01 : Les types de veille associés aux cinq forces concurrentielles de PORTER



Source : MARTINET.B&RIBAUT. J.M : la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions D'ORGANISATION, 1986, p.24.

Le modèle des cinq forces de Porter a été élaboré en 1986 par le professeur de stratégie PORTER. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un concurrent désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des entreprises en présence à générer du profit.

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : Le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits ou services de substitution ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; et l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment des entreprises en place ; la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel.

Par définition, le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse

est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des firmes à les maîtriser.

▪ **Pouvoir de négociation des clients**

L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (*délais de paiement, services*) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités (*la grande distribution*).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- Ils sont peu nombreux (oligopsonie) ;
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- Le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible ou élevé et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

▪ **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (*en termes de coût ou de qualité*). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés et peu nombreux ;
- Les concurrents (*leurs clients*) sont nombreux et dispersés ;
- Le coût de transfert (*coût que doit supporter un client pour changer de fournisseurs*) est fort ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

▪ **Menace des produits de substitution**

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des firmes en présence : cigarette électronique pour la cigarette classique, Smartphones pour les consoles de jeux portables, etc.

Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte (MP3 pour le CD). Si à l'inverse le surcroît de

valeur est proportionnel - voire inférieur - au surcroît de prix, la menace est faible (*véhicule électrique pour le véhicule à essence*).

Face à un substitut menaçant, les entreprises en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (*ajout de fonctionnalités*), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (*si elles possèdent les ressources et compétences requises*), abandon du marché.

▪ **Menace de nouveaux entrants**

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (*également appelée intensité capitalistique ou ticket d'entrée*), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc.

Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

▪ **Concurrence intra-sectorielle**

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les concurrents des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

▪ **Les pouvoirs publics**

Bien que les pouvoirs publics (Etat, collectivités locales, agences de régulation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

Ainsi, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.

PORTER s'est opposé à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (*non interventionnisme de l'État*) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe toujours entre les auteurs.

M. Porter recommande de procéder à l'étude de la configuration et du poids de ces cinq forces : si les forces sont intenses, le degré de liberté et la marge de manœuvre des entreprises en présence sont faibles, et leur profit est généralement limité ; si peu de forces sont actives, le degré de liberté et la marge de manœuvre des entreprises en présence sont élevés et leur profit est généralement important.

En pratique, le point essentiel consiste à identifier et hiérarchiser ces forces, puis à déterminer les éléments stratégiques permettant de les maîtriser (*ce sont les facteurs clés de succès*), pour ainsi construire l'avantage concurrentiel le plus décisif, le plus durable, et le plus défendable possible ; pour une même industrie, le différentiel de performance des entreprises résulte de leur maîtrise différente des facteurs clés de succès, et donc de leur différence de maîtrise des forces de la concurrence.

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie. Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons :

- Il est fondé entre autres sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.), qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration ;
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès ;
- Il peut être complété : certains auteurs (notamment en Europe) ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces. Porter lui-même a ajouté dans des écrits plus récents le rôle des compléments (*comme les éditeurs de logiciels pour l'industrie du micro-ordinateur*) ;
- L'analyse est la même pour tous les concurrents présents sur un même marché. De fait, même si cet outil a été conçu pour les grandes entreprises et les grandes PME (*au moins 300 personnes*), rien n'empêche de l'utiliser dans les TPE et les PME.

Et en ce qui concerne la veille à mettre en œuvre pour surveiller ces paramètres, cela fait longtemps que des pratiques différentes ont été développées, et quatre types de veille sont généralement associés à ces cinq paramètres :

1.2.4.1 Veille concurrentielle

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 s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution¹;

1.2.4.2 Veille technologique

ROUACH(1996) présente la veille technologique comme l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier. Elle porte sur l'étude, le suivi, des tendances et évolutions des aspects techniques et technologiques susceptibles d'influer sur l'activité de l'entreprise : brevets, innovations, recherche et développement etc. ;

1.2.4.3 Veille commerciale

La veille commerciale concerne les clients, les fournisseurs de l'entreprise, les sous-traitants et les partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aussi aux produits ou aux composantes du mix produit (*Distribution -prix -produits -Publicité*). Tous ce qui compose le marché d'un produit, et ainsi elle s'intéresse à l'évolution des besoins des clients sur le long terme ;

1.2.4.4 La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (*hors technologie, concurrence et commercial*) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents².

La veille environnementale porte sur les différentes informations (*statistiques, réglementations, tendances et perspectives*) concernant l'environnement de l'entreprise. Si l'on recherchait l'exhaustivité on pourrait dire qu'il existe autant de types de veille qu'il peut exister de typologies de besoins ou de profils de destinataires de la veille.

1.3 L'intelligence économique

L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.

¹ D. ROUACH, la vieille technologique et l'intelligence économique, 1996, p32.

² L. HERMEL, maîtriser et pratiquer la veille technologique, AFNOR, paris, 2001.p16.

1.3.1 Définitions

L'intelligence c'est la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites¹.

L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, knowledge management, lobbying, ...

En somme, l'Intelligence Économique représente les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays ; c'est ce qui lui permet de capter la moindre information utile qui assurera sa pérennité. Faire d'IE, c'est² :

Faire de la Veille Stratégique : Surveiller en permanence et non espionner ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, son image, les technologies clés de son secteur... afin d'avoir une longueur d'avance sur les autres ;

Protéger ses informations stratégiques et sensibles pour éviter de se faire piller son patrimoine informationnel et ses connaissances, et garder sa position de leader sur son marché ;

Faire du Lobbying, c'est à dire être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables.

1.3.2 Les trois volets d'intelligence économique

L'intelligence économique se repose essentiellement sur trois volets :

- La veille stratégique ;
- La protection du patrimoine ;
- L'influence.

1.3.2.1 La veille stratégique

Le premier volet de l'intelligence économique c'est celui de la veille stratégique qui permettra d'une part de comprendre l'environnement pour mieux s'adapter, et d'une autre part d'anticiper les évolutions pour bien agir et détecter les opportunités tout en réduisant les risques liés à la non maîtrise de l'avenir. Donc, la veille stratégique assure essentiellement la surveillance qui sera utile plus tard pour des différentes tâches.

¹ Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : *Un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, 2001, p.8.

² Zakaria Diakité, *Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?*, IE Afrique, 2011, p.5.

1.3.2.2 La protection du patrimoine immatériel

L'IE, c'est chercher à savoir ce que demain sera, dans tous les domaines, pour être plus réactif et idéalement proactif par rapport aux événements. C'est donc enrichir son patrimoine informationnel, c'est aussi le protéger. La protection de ce patrimoine nécessite la mise en place de mesures de protection, qu'elles soient juridiques ou opérationnelles, visant à préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de l'ensemble des informations.

Il est impératif de protéger toute information dont la divulgation est susceptible d'apporter à une entreprise concurrente une plus-value, notamment en termes de compétitivité. Il convient de prendre conscience que la nature des informations à protéger est spécifique à chaque entreprise ou partie concerné par la démarche d'IE et peut même varier dans le temps.

Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre : procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique.

La perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché. Le patrimoine immatériel comprend trois types d'informations : scientifiques (*connaissances, savoir-faire, compétences, publications, brevets...*), d'organisation (*portefeuille de contrats et de collaborations...*), d'image (*réputation*).

L'intelligence économique est désormais reconnue comme un outil indispensable aux Etats et aux entreprises ayant compris qu'il faut détecter les risques à tous les niveaux de l'activité économique pour pouvoir anticiper et réagir vite... L'information est au cœur de la maîtrise des risques, qu'ils soient : technologique, financiers, juridiques, commerciaux. Elle est à la base de la recherche, de l'innovation et de la compétitivité.

Pour protéger le patrimoine immatériel cinq grandes catégories de vulnérabilités sont recensées :

- La sécurité physique de l'entreprise (*son site et ses locaux*) ;
- La sécurité informatique ;
- Le facteur humain ;
- Maîtriser la communication de l'entreprise ;
- Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires.

1.3.2.3 L'influence

L'influence, un des trois volets de l'intelligence économique, écrit THOMAS LEGRAIN, car selon lui :

Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité¹.

L'influence est une action lente et continue exercée sur une personne ou une chose qui produit un effet à distance².

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer. Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'entreprise initiatrice. Donc ; chercher à influencer, c'est susciter, induire l'adhésion d'un groupe à une proposition, une idée, un concept, dans l'attente d'un élan spontané de ce groupe, à partir d'un argumentaire approprié.

En effet, les cibles du processus (les personnes à influencer), le type d'information diffusée, les canaux de diffusion et, éventuellement, les objectifs de l'opération diffèrent. Mais le principe générale de l'influence reste le même : il s'agit de diffuser de l'information à une cible que l'on désire influencer³.

Le processus de l'influence se compose essentiellement de trois étapes :

- **La planification** : cette étape concerne la détermination des besoins en influence de l'entreprise, en l'organisation de l'opération (choix des cibles : personnes ou institution à influencer, choix du message à émettre, du calendrier). La détermination de ces critères s'appuie sur le renseignement ;
- **La mise en forme** : Cette opération consiste à donner au message la forme la plus adaptée à la cible et au but de l'opération (mise en forme du dossier, élaboration de l'argumentaire);
- **La diffusion** : C'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée aux personnes à influencer (cibles).

L'enchaînement des étapes de l'influence est cyclique, car en fonction de l'effet produit par la diffusion, il faudra réévaluer le besoin en influence et démarrer un nouveau cycle.

¹ G. PHILIPPE, le guide de l'intelligence économique, 2012, p.04

² SOPHIE LARIVET, « *Intelligence économique* » : enquête dans 100PME, L'Harmattan, 2009, p.77.

³ *Idem.* P.83.

L'influence est caractérisée par sa dimension indirecte, c'est-à-dire par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus.

En pratique, tout le monde peut utiliser des techniques légales pour influencer indirectement un acteur économique. Le projet d'agir sur le cerveau d'autrui à travers des mots ou d'autres signes revient à la date des sophistes grecs.

Le but est d'abord de persuader un interlocuteur en lui faisant accepter une proposition ou un jugement, lui faire aimer ou condamner une cause ou un personnage. Dans ce sens la publicité moderne n'est qu'une version contemporaine et souvent imagée de cet art.

Certaines techniques d'influence se présentent d'ailleurs comme telles et se pratiquent ouvertement. La publicité, les relations publics, le marketing, la communication externe...etc. Il existe d'autres techniques qui peuvent être utilisées pour l'influence telle que la media ou L'Internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux sociaux. Mais parmi les moyens les plus courants qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

- **Le lobbying** : En anglais "lobby" est un couloir, un vestibule. Vers 1830, en Angleterre, "lobby" désignait les couloirs de la Chambre des communes où les membres des groupes de pression pouvaient venir discuter avec les parlementaires.

Un lobby est un groupe de pression qui tente d'influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes (*industrielles*), les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts, économiques en général.

Un lobby peut être un regroupement plus ou moins formel d'acteurs qui partagent des intérêts communs ou qui appartiennent à un même secteur d'activité professionnelle.

Le lobbying est un cas particulier de l'influence c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics¹.

1.3.3 Veille et intelligence économique : points communs et différences

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux, dans le sens que la veille stratégique appartient à l'intelligence économique et l'intelligence économique inclut la veille stratégique.

¹ FARNEL F.J., *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, 1994.p.28.

Ces deux concepts semblent proches et pourtant ils recouvrent des réalités bien distinctes. Le concept de veille est apparu en 1994 dans le rapport Martre du commissariat général au plan. La dimension stratégique de cette veille est apparue comme un ensemble d'actions coordonnées de recherche, traitement et distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques¹.

L'intelligence économique vise l'entreprise dans sa globalité ou un Etat dans le cadre d'une stratégie économique nationale ailleurs DEGOUL distingue les deux concepts :

La veille à une logique verticale : Etat de l'art à un moment donné ou de manière permanente et qui répond à une demande individuelle ou ponctuelle ;

Logique horizontale de l'intelligence économique : surveillance collective dans l'intérêt global de l'entreprise.

Bien que ces deux concepts soient proches, il existe quelques différences entre les deux, car Selon M.GUY & THIBAUT, la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique.

On peut résumer la différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique dans les points suivants :

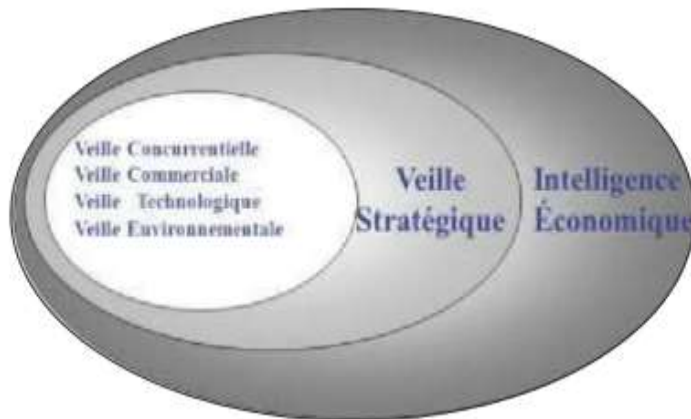
- La veille stratégique est considérée comme un moyen qui permet de comprendre les règles de jeu et les forces et faiblesses des concurrents tandis que l'intelligence économique consiste à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ces règles ;
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique : d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés ; et d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance ;
- La veille stratégique attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille (*la technologie, les marchés, la concurrence, ...*) et donc sur la phase de collecte d'information tant dis que l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche.
- La veille reste de l'information et de la «*mise en forme* » alors que l'intelligence économique est de la communication, de la «*mise en commun*».

¹ Guy, THIBAUT, *Op.cit.* p 248.

La veille stratégique peut se résumer, comme un processus qui permet à l'entreprise d'être à l'écoute anticipative de son environnement, donc, à travers la veille stratégique l'entreprise peut surveiller et anticiper son environnement pour mieux agir, et cela en réalité, représente l'une des trois volets de l'intelligence économique.

L'intelligence économique est une continuité de la veille stratégique car elle inclut cette dernière comme le montre la figure suivante :

Figure N° 02 : Veille stratégique et intelligence économique



Source : BOULIFA, Inès, « Intelligence Économique et Veille Stratégique : Rôle dans le processus d'innovation », www.medinnov.com/doc/E_3M1.ppt. p.35.

Dans ce cas la veille stratégique désigne le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui est le support de l'intelligence économique.

L'intelligence économique comprend des actions de veille (*acquérir l'information stratégique pertinente*) et le résultat final, c'est que la veille stratégique est mise à la disposition et au service de l'intelligence économique, mais malheureusement certaines entreprises ne font pas la distinction entre veille stratégique et intelligence économique.

L'entreprise vit aujourd'hui dans un environnement caractérisé par les grands changements, l'incertitude, l'ambiguïté..., Obtenir de l'information a toujours été d'une importance cruciale sur les champs de bataille. L'information représente donc, la clé qui permette à cette entreprise de comprendre son environnement.

La veille stratégique permet de rechercher et de collecter des informations pertinentes et qui alimentent les autres démarches de veille stratégique de traitement et de diffusion aux personnes concernées. Cette veille stratégique ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploitée.

Enfin par la veille, les entreprises sont amenées à observer ce qui se fait autour d'elle, et donc ne pas se replier sur soi-même et d'ouvrir ainsi les yeux sur ce qui est adopté ou initié ailleurs.

Section 02 : La veille commerciale

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Une fois bien structurée, elle peut être élargie à d'autres repérages : manifestations, foires, salons, appels d'offres nationaux et internationaux.

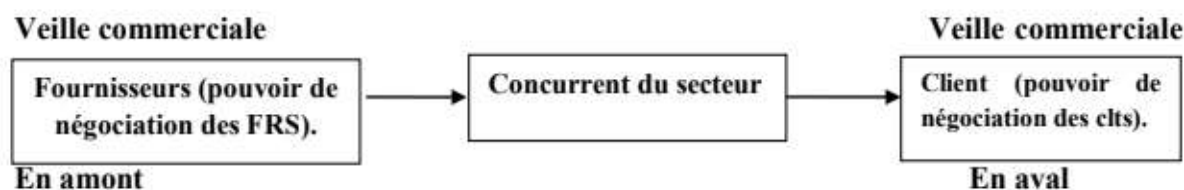
Par définition, la veille commerciale est l'ensemble des moyens, d'actions et d'efforts qui permettent à l'entreprise d'avoir le maximum d'information sur un consommateur/client concernant son comportement, ses besoins et ses goûts. La recherche des informations porte également sur le produit (*ou les produits*) et le marché (*ou les marchés*) de l'entreprise.

2.1 Définitions de la veille commerciale

La veille commerciale est définie comme l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs /clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...¹ Mais aussi définie comme la veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial².

La veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs. Cette veille est représentée par l'axe horizontal du modèle concurrentiel de PORTER (1986) comme la montre la figure suivante :

Figure N°03 : La veille commerciale vue par rapport au modèle concurrentiel de Porter



Source : MARTINET.B & RIBAUT. J.M : la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions D'ORGANISATION, 1986, p.24.

¹ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*. PDF, 2001, p.12.

² VECTEURPLUS, *l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009, p.4.

A partir de cette figure on peut citer deux grands axes de surveillance pour la veille commerciale :

- **Surveillance clients**
 - Besoins et santé financière ;
 - Circuits de distribution ;
 - Appels d'offre ; prospects ;
 - Actualités ;
 - Sortie de nouveaux produits ;
 - Politique tarifaire.
- **Surveillance fournisseurs**
 - Suivi des réclamations ;
 - Santé financière ;
 - Tarifs ;
 - Sortie de nouveaux produits.

Enfin, la veille commerciale à l'heure du développement des techniques de fidélisation, implique le suivi et l'analyse des réclamations qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille¹.

2.2 Le champ d'application de la veille commerciale

Selon LESCA (1995), la veille commerciale cherche plus informations sur les fournisseurs et les clients. Le but est, entre autre, d'adapter les produits ou services de l'entreprise aux besoins spécifiques de la clientèle visée sur le marché.

Pour PATEYRON (1998), lorsqu'il s'agit de veille commerciale, il est crucial d'étudier l'amont et l'aval du marché c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nombreux fournisseurs.²

2.2.1 Au niveau des clients

Toute entreprise cherche à satisfaire les besoins de ses clients pour accroître sa rentabilité, devenir compétitive et se développer. La satisfaction passe par la connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes. Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter des informations. Beaucoup de points peuvent être intéressants à observer chez les clients, mais trois principaux préoccupent les entreprises :

¹ L.HERMEL, stratégie de gestion des réclamations clients, 2e édition, AFNOR, 2006, p36.

² E. PATEYRON : La veille Stratégique, édition ECONOMICA, 1998, pp.154-155.

2.2.1.1 L'évolution des besoins des clients à long terme

Selon B.MARTINET et &J.RIBAULT(1986), l'idée de base à retenir est qu'en matière de veille commerciale c'est le long terme qui importe et c'est ce qui limite l'utilisation des outils de marketing, souvent à court terme¹.

Le veilleur doit tout d'abord s'intéresser aux problèmes de son client (R&D...etc.).Or, souvent les problèmes de R&D du client correspondent à un besoin de son client à lui, le veilleur a donc intérêt à aller voir le client du client, puis éventuellement le client du client du client,...etc. Plus le veilleur remontera la chaîne des clients (*jusqu'à l'utilisateur final*), plus il aura une vue à long terme.

2.2.1.2 L'évolution de la relation des clients à l'entreprise

La rentabilité de la relation d'une entreprise avec ses clients dépend de la qualité de celle-ci et de la plus ou moins grande dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre. Or, le pouvoir d'un client vis-à-vis de l'entreprise fournisseur est d'autant plus grande que :

- Le client représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Les produits vendus ne sont pas indifférenciés ni normalisés ;
- Les coûts de transferts d'achats sont faibles ;
- Le client dispose d'une information complète sur le vendeur et/ou sur son produit ;
- Le client peut s'intégrer vers son amont.

Les objectifs privilégiés de la veille commerciale consisteront donc à surveiller l'évolution des paramètres déterminants des relations de l'entreprise à ses clients.

2.2.1.3 La solvabilité des clients

Pour MARTINET & MARTI² l'étude de la solvabilité des clients est un sujet classique de veille pour les entreprises, peut être un des plus anciens. Les méthodes traditionnelles d'observation se fondent d'abord sur l'examen des résultats économiques du client des années passées et ensuite sur une extrapolation plus ou moins sophistiquée sur les périodes à venir. Un autre élément intéressant à observer consiste à détecter les incidents de paiements des clients et étudier leur évolution. Les banques acceptent parfois de donner ce genre d'informations et de nombreuses sociétés de service se proposent de les trouver à la place de l'entreprise.

Toutes ces informations améliorent la connaissance des clients par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

¹ B. MARTINET et J.M. RIBAULT, *Op.cit.* p.53.

² MARTINET et MARTI, *Op.cit.*, p.56.

2.2.2 Les marchés

Le marché de l'entreprise est le lieu où l'entreprise tente d'écouler ses produits et où elle rencontre la concurrence et les acheteurs¹. La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt.

Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné. Dans tous les cas, il n'est pas de réussite envisageable sans une connaissance approfondie du marché dans lequel l'entreprise désire évoluer.

2.2.3 Au niveau des fournisseurs

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons :

- Ils sont sollicités par leurs clients et connaissent les extensions possibles de leurs marchés ;
- Ils peuvent échanger de l'information et le fournisseur peut tirer parti d'informations que l'entreprise lui transmet, notamment sur l'évolution de ses propres marchés.

2.2.4. Le marché du travail

Les produits sont amenés aux entreprises par le biais des fournisseurs, tout comme la main-d'œuvre qui est fournie par le marché du travail. En effet, toute entreprise doit suivre de près :

- L'évolution de l'offre des compétences nouvelles ;
- L'évolution de la relation du pouvoir main-d'œuvre/entreprise ;
- L'évolution du prix de la main d'œuvre.

2.2.5. Les insatisfactions

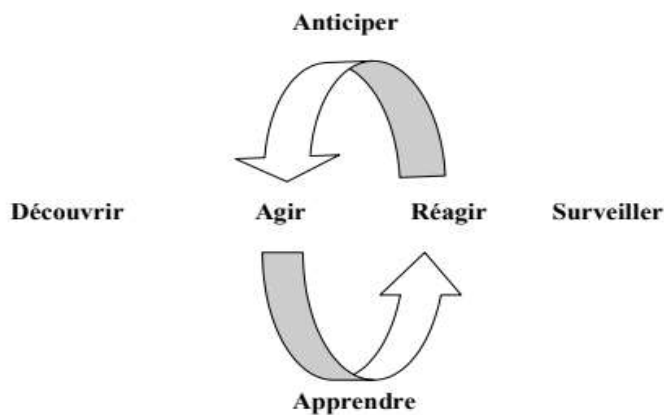
Les services commerciaux doivent accorder une importance primordiale aux pannes, défauts et réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers. En effet, il convient de prendre en compte les insatisfactions même si elles sont minimales : si 90% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 10% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

Le rôle d'une veille commerciale est intimement lié aux besoins d'une entreprise. Fournir à un service commercial les informations nécessaires pour prospector, délivrer des

¹ J.-C. GILARD, M.KOEHL et J.-L. KOEHL, Dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, 1995, p.204.

intentions d'achats immédiatement exploitables pour que la force de vente gagne en efficacité est le but majeur de la veille commerciale.

Figure N°04 : Les rôles de la veille commerciale



Source : [http : maxi cours.com/soutien scolaire/mercatique/terminale-stg200343.html](http://maxi.cours.com/soutien_scolaire/mercatique/terminale-stg200343.html).

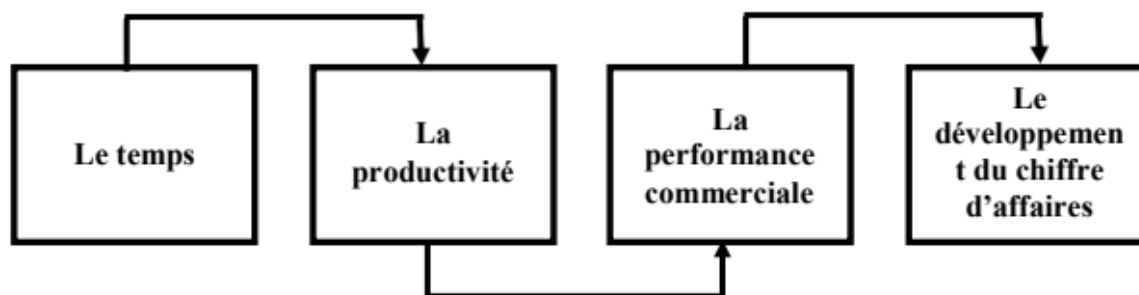
La veille commerciale est devenue un élément essentiel de la compétitivité des entreprises dans le cadre de la mondialisation. Elle est un outil moderne d'observation stable d'un environnement en mutations qu'une entreprise se donne pour :

- **Anticiper** : donc détecter les nouveaux changements de son environnement d'affaires (clientèle, produits, concurrents, fournisseurs, prix...etc.) permettant à l'entreprise de devenir proactive ;
- **Découvrir** : les nouveaux concurrents ou les concurrents potentiels, entreprises qui peuvent être rachetées ou avec lesquelles un partenariat pourrait être développé, des opportunités de marché...etc. ;
- **Surveiller** : l'évolution de l'offre de produits sur le marché, l'évolution des technologies, des réglementations... ;
- **Apprendre** : les caractéristiques des nouveaux marchés, les erreurs et les succès des autres ce qui permet de réévaluer les projets, de mettre en place des nouvelles pratiques de management ;
- **Agir et réagir** : pour être en mesure de prévoir, de planifier et de préciser la gestion de l'activité quotidienne.

2.3 Les grands avantages de la veille commerciale

La veille commerciale pour une entreprise qui souhaite se développer pourrait être la boussole du navigateur : elle l'accompagne, le guide vers ses prochains marchés.

Figure N°05 : Les grands bénéfices de la veille commerciale



Source : VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée ; quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p7.

2.3.1 Le temps

Dans un premier temps, au niveau de la recherche d'informations, une veille commerciale va faire gagner du temps à ses commerciaux puisqu'elle fournit déjà des informations pertinentes.

Ainsi l'entreprise s'épargnera les longues recherches fastidieuses d'informations (*sites Internet, presse générale, presse spécialisée, etc.*) que peut lui fournir aisément un prestataire de veille commerciale qui mutualise cette même recherche.

Dans un second temps, l'entreprise va gagner du temps dans sa prospection : plutôt que de prospecter massivement sans indication ou presque, l'entreprise contacte la bonne personne au moment où il a un réel besoin.

2.3.2 La productivité

Plutôt que se disperser dans des approches commerciales stériles, l'entreprise qui dispose d'une veille commerciale efficace, ne dépense pas inutilement son énergie en approches téléphoniques, qualification de prospects, recherches d'informations complémentaires...Il est sur le terrain, dans son cœur de métier, donc il agit.

2.3.3 La performance commerciale

L'écoute du prospect contactée au moment où il a un besoin sera naturellement plus avisé. L'accueil qui sera réservé au commercial sera également plus propice. Le commercial gagnera ainsi en confiance et le prospect sera davantage séduit par son discours rassurant.

2.3.4 Le développement du chiffre d'affaires

Si la prospection s'avère positive et qu'elle est convertie en un contrat, le commercial a passé moins de temps avant la signature que sur un prospect classique, il augmente ses ventes et le chiffre d'affaires de son entreprise s'en ressent.

Dans l'entreprise de ses plannings, il peut ainsi répartir son temps différemment. Le temps qu'il ne passe pas dans la recherche de nouveaux prospects, il peut le consacrer au suivi client et ainsi développer la qualité de son relationnel client...

Ainsi, même si de la prospection ne découle pas un acte de vente, la relation commerciale en sera beaucoup plus performante. Le prospect apprécie le professionnalisme et le fait que l'entreprise soit bien informée est un avantage concurrentiel majeur.

Pour remplir l'ensemble des objectifs de la veille commerciale, les entreprises disposent de plusieurs moyens¹ :

- **La prospective** : GODET, dans son ouvrage prospective et planification stratégique, a donné une définition un peu plus technique de la prospective : est un panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageables ;
- **Les contrats de Benchmarking** : Selon BRILMAN : Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation².

Une organisation qui veut apporter des changements stratégiques peut faire appel à cette étude comparative qu'est le Benchmarking. Elle pourra lui permettre ainsi d'améliorer sa compétitivité, de réduire ses coûts, d'améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle ;

- **Les techniques d'achat** : La fonction achat de l'entreprise est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise³. Cette mission doit s'exécuter dans le respect du niveau de qualité exigé et de la livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement ;
- **La technique du management de la qualité** : Selon la norme ISO 9001(1994) le management de la qualité est l'ensemble des activités de la fonction générale qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettre en œuvre par E. des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.⁴

¹ E. PATEYRON, *Op.cit*, p.155.

² J. BRILMAN, *les meilleures pratiques du management*, édition ECONOMICA, paris, 1993, p.18.

³ O. BURET : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, paris, 1996, p.3.

⁴ DURET et PILLET : *qualité en production, édition d'organisation*, paris, 1998, p.36.

2.4 Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA (veille anticipative stratégique intelligence collective) VAS-IC

Le processus de veille stratégique comme tous processus qui contient des étapes logiquement successives, s'achève par un résultat dont la qualité doit être contrôlée. Une action qui permet aux veilleurs de valoriser leurs capacités de répondre à leurs besoins en informations.

Le processus de veille anticipative stratégique- intelligence collective est un processus d'apprentissage collectif qui intègre plusieurs acteurs aux compétences diversifiées. Il consiste à transformer les informations de l'environnement externe selon certains critères en une vision anticipative.

Dans son document Humbert LESCA¹ note que ce processus s'établit suivant neuf phases logiquement successives à savoir : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Des étapes que nous allons expliquer ci-dessous. Ce processus informationnel est essentiel, il fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, il s'applique de la même procédure quelque que ce soit la taille et le statut de l'entreprise. La veille stratégique est aussi un outil d'aide à la prise de décision², elle représente la première phase du processus décisionnel de SIMON, lequel est composé de quatre étapes : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation.³

L'Intelligence ou l'identification du problème est l'étape préalable avant de trouver des solutions.⁴

2.4.1 Le ciblage

Le ciblage consiste à cerner la partie de l'environnement où l'entreprise va focaliser sa tâche de surveillance. Il s'agit de cibler et d'identifier son environnement. Une fois les besoins en informations sont identifiés⁵.

La délimitation géographique permet un gain de temps et des moyens et rend ainsi la veille stratégique plus circonscrite donc plus efficace⁶.

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction générale à l'aide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son

¹ H. LESCA : *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997.p.55.

² S. BLANCO, M.L.CARON, H. LESCA : *implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique*, 1997, p.42.

³ CHOUK KAMOUN, Souad : *les techniques et mécanismes de l'intelligence économique*, 2010, p.60.

⁴ REIX, Robert : *Système d'information et management des organisations*, 3ème édition, Vuibert, 2000, p.12.

⁵ PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.

⁶ H.LESCA, 1996, *Op.cit.*

thème. L'acteur de veille stratégique est toute personne dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise. Quant au thème, il représente le noyau qui nous intéresse en l'acteur actuel ou potentiel, en l'occurrence, ses activités et ses spécificités¹.

Le choix de l'acteur et de ses thèmes est l'étape primaire de la veille stratégique qu'il fallait exercer avec plus d'exactitude, car le veilleur risque de se retrouver avec un large domaine ou un domaine très précis, de plus les limites des thèmes ne sont pas facilement identifiables².

2.4.2 La traque

Une fois que les veilleurs ont bien identifié les besoins en informations et ciblé les informations de veille stratégique, l'opération dite « *la traque* » est la manière avec laquelle les veilleurs se procurent les informations. Il s'agit de traquer, vu le caractère très différent d'obtenir ces informations, celle-ci consiste à aller au-delà de l'information. Ces veilleurs sont appelés, les traqueurs d'informations. Le coût de la traque peut être subdivisé selon l'origine du coût : en coût d'investissement lorsqu'il s'agit des charges de la formation et des outils fournis aux traqueurs et en coût de fonctionnement lorsqu'il s'agit du temps et des difficultés d'accès aux informations. Les traqueurs ont comme référence les sources d'informations formelles et les sources informelles.

2.4.3 La sélection

Sélectionner consiste à trier et à valider des informations parmi un ensemble d'informations résultat de la traque. Cette opération permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille stratégique dont elle a besoin.

À titre d'exemple choisir un document parmi d'autre (sélection niveau 1). Ensuite choisir un texte parmi ce document (*sélection niveau2*), la procédure en deux niveaux de sélection permet un filtrage d'informations suivant l'objectif de veille stratégique. En plus des traqueurs, d'autres personnes seront formées pour exercer la tâche de sélection et ce, grâce à des logiciels qui permettent une auto formation des personnes. Les coûts de la sélection sont liés à la formation, outils et temps de la sélection. Avec le temps, les personnes qui exercent la sélection³ acquièrent de l'expérience et une capacité de bien séparer les informations anticipatives utiles.

¹ L'acteur actuel c'est-à-dire celui qui a des impacts actuels confirmés, un acteur potentiel pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

² H. LESCA, 1997, *Op.cit.*

³ Pour l'auteur le temps de la sélection dépend de la taille de l'entreprise, du volume et la nature des informations à sélectionner ainsi que la qualité et le nombre des personnes appropriés à cette action.

Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif qui rend la veille plus efficace¹.

L'enquête menée par LESCA Humbert en 1994² auprès des entreprises (près de cents répondants) montre que 69% des réponses affirment que la sélection des informations pose un énorme problème et que la publication autour de ce sujet est rare. D'après l'auteur, les critères de pertinence, d'anticipation et de significations, sont ceux que doivent avoir les informations sélectionnées. Il a élaboré une étude de terrain auprès de six entreprises ; pour dégager les critères réels pour une sélection d'informations pertinentes qui sont en plus de la délimitation de la cible³ :

- La crédibilité des sources d'informations ;
- La position du capteur dans la structure de l'entreprise ;
- La compétence et l'expérience de l'individu face à la sélection d'information.

Pour une sélection d'informations plus efficace, les traqueurs doivent être motivés et sensibilisés créant ainsi un langage commun et un partage d'idées. Ceci, permet d'enrichir leurs activités et leurs tâches qui seront partagées afin de favoriser l'accès à des informations diverses⁴.

2.4.4 La remontée

Après avoir sélectionné les informations nécessaires parmi le volume traqué, il est ensuite nécessaire que les traqueurs les transferts aux animateurs qui s'occuperont du stockage de ces informations.

La remontée est l'opération avec laquelle les traqueurs sachent à qui transférer les informations. Ils doivent choisir les outils et maîtriser les moyens pour faire parvenir les informations aux animateurs de la veille stratégique.

2.4.5 Le stockage intelligent (la mémorisation)

Une fois les informations sélectionnées sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker soit d'une manière centralisée unique, c'est à dire dans un lieu unique ou par centralisation répartie en plusieurs lieux mais, liés par un réseau.

Pour l'auteur le temps de la sélection dépend de la taille de l'entreprise, du volume et la nature des informations à sélectionner ainsi que la qualité et le nombre des personnes appropriés à cette action.

¹ H. LESCA, 1997, *Op.cit.*

² H. LESCA, SCHULER, 1995, *Op.cit.*

³ H. LESCA, 1996, *Op.cit.*

⁴ H.LESCA, BLANCO, Sylvie, « *Théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective* », <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf>.

L'adjectif intelligent signifie que le dispositif de stockage doit être fait de manière étudiée, c'est-à-dire, classer les informations de manière à les retrouver rapidement lors de leurs recherches.

Pour ceci, il faudrait utiliser un plan de classement qui permet à travers le thème et l'acteur du ciblage de classer les informations de manière efficace. Le stockage se fait par des logiciels et des bases de données.

2.4.6 Traitement des informations de la veille stratégique (création du sens)

C'est la phase cruciale du processus, elle permet de créer et de formuler des conclusions décisives face à une situation de l'environnement difficilement identifiable¹.

L'opération consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

Les signaux faibles sont toute information anticipative qui renseigne sur une opportunité ou une menace qui apparaît à l'horizon sous forme d'une information vague, mais se développe progressivement dans le temps et s'enrichie de signification jusqu'à obtenir un signal fort.²

Leur importance apparaît une fois qu'ils sont regroupés avec d'autres informations qui manquent pour être plus significatives. Mais, ils offrent un court délai pour agir³.

2.4.7 La diffusion des informations élaborées

Cette étape consiste à diffuser les informations résultats de la création du sens sous la forme la plus appropriée aux différents destinataires. C'est à dire les résultats issus du puzzle ou d'autre méthode de traitement d'informations. Elles seront diffusées au moment propice sous formes d'informations élaborées et stockées aux utilisateurs finaux chargés de les transformer en actions et décisions descendantes.

Les animateurs de veille stratégique choisissent des supports et des formats qui répondent aux spécificités des informations élaborées comme le bulletin de veille.

2.4.8 Action

Parmi les informations élaborées, celles significatives seront intégrées dans le processus de prise de décision. Tandis que d'autres qui ne sont pas suffisamment significatives seront complétées par les informations qui manquent.

¹ LESCA, H et son équipe, Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) Méthode L.E.SCAning, Learning Environmental SCAnning, Impacts de la diffusion de l'Internet, université UPMF, GRENOBLE, France, neumann.hec.ca/ejc/EJC2004_Lesca.ppt.

² BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, In ANSOFF, H. I. (1975): Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 18: 2, 21-33.

³ CARON-FASAN Marie-Laurence, Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles, revue systèmes d'information et Management, vol.6, n°4, 2001. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-sim-caron.pdf>.

Les différentes réactions des dirigeants et praticiens des entreprises incitent à nous interroger sur les difficultés qu'ils rencontrent relatives notamment à la surcharge lors de la collecte des informations de V.S. et à leur interprétation. Ainsi, il est apparu indispensable de nous tourner vers les publications scientifiques afin de mieux comprendre et répondre à ces problèmes. Toutefois, les publications des domaines du Management Stratégique et des Systèmes d'Informations n'apportent que très peu de connaissances et d'explicitations sur les difficultés du processus de veille stratégique et sur les solutions à mettre en œuvre.

Les auteurs en Management Stratégique (*KOENIG, 1996 ; JOFFRE et KOENIG, 1992; THIETART, 1984 ; MARTINET et PETIT, 1982*) insistent sur la nécessité de détecter de façon précoce les événements susceptibles d'influer sur le devenir de l'entreprise. Ils ont soulevé certaines difficultés liées à cette surveillance. Cependant, leurs recommandations sont limitées.

Quelques auteurs préconisent d'autres voies d'amélioration mais souvent de manière trop abstraite : prendre en compte la dimension cognitive des organisations (*JOFFRE et KOENIG, 1992 ; LAURIOL, 1994 et 1999 ; LAROCHE et NIOCHE, 1994*) ; améliorer l'intelligence organisationnelle par le développement d'une capacité d'apprentissage collectif (*Le MOIGNE, 1996 ; LAURIOL, 1994 ; KOENIG, 1996*).

Par ailleurs, les travaux en Système d'Information Stratégique visant à favoriser la détection et le traitement des signaux faibles s'avèrent encore trop peu avancés (*MARMUSE, 1992 et 1999 ; WANG, 1995*). Face à ces lacunes, seuls quelques auteurs nous permettent de mieux comprendre les difficultés liées à l'implantation d'une veille stratégique et nous fournissent quelques pistes d'amélioration (*GILAD, 1988 ; LESCA, 1994, LESCA et CHOKRON, 2002*). Les principaux apports sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau N°02 : Difficultés liés à l'implantation d'une veille stratégique

Processus	Explications des difficultés
Ciblage	<ul style="list-style-type: none"> • Si le ciblage est trop étroit ou ne correspond pas aux préoccupations des décideurs alors il manque des informations. • Si le ciblage est trop large, les dirigeants se retrouvent noyés sous les informations.
Traque	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de formation des capteurs cause une incompréhension de la cible, des difficultés à détecter les signaux faibles et des biais de sélection. • Un manque de motivation des capteurs peut conduire au refus de traquer les informations. • Le réseau de capteurs et de sources identifiés laisse des zones d'ombre.
Circulation	<ul style="list-style-type: none"> • La circulation d'informations brutes surcharge les circuits d'information. • Un manque de formalisation des informations collectées empêche leur exploitation par les décideurs.
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations collectées ne sont pas utilisées car les décideurs ont du mal à les exploiter ; un consensus est difficile à obtenir sur l'interprétation des signaux faibles.

Source : LESCA, (Humbert) et BLANCO, (Sylvie) et CARON-FASAN, (Marie-Laurence) : Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, Proposition d'une modèle conceptuelle et première validation, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, France, p.6.

La veille stratégique connaît donc une situation paradoxale. D'une part, la pratique nous apprend que les dirigeants ont du mal à surveiller et connaître leur environnement. D'autre part, l'analyse des publications dans le domaine du management stratégique et des systèmes d'information, n'apporte pas de réponse suffisante à leurs difficultés.

Conclusion

La compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations. Il faut, en effet, anticiper les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs, c'est l'ensemble de cette activité que l'on peut désigner par le terme de veille, cette dernière qui est une culture plus qu'une démarche ou processus mise aux dispositions des entreprises ou des états pour surveiller, anticiper et influencer l'environnement tout en assurant la protection du patrimoine informationnel.

Cette veille ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploitée. Les entreprises sont amenées à observer ce qui se fait autour d'elle, et donc ne pas se replier sur soi-même et d'ouvrir ainsi les yeux et les oreilles sur ce qui est adopté ou initié ailleurs.

La veille commerciale consiste à recueillir de l'information sur les clients. Cette collecte s'appuie sur une méthodologie et une organisation interne visant à intégrer l'information en une seule base de données. Détenir l'information est une forme de pouvoir. La veille commerciale est une véritable opportunité. Elle permet à l'entreprise d'appréhender son marché différemment et de créer un véritable avantage concurrentiel.

En résumé, les objectifs de la veille convergent tous vers la prévention des événements affectant l'entreprise, dans le but d'atteindre un certain niveau de performance.

Introduction

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle, devenant de ce fait une obligation pour les différents acteurs indépendamment leurs domaines d'actions. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise ?

Les dernières recherches sur la performance préconisent ainsi de prendre en considération les différentes parties prenantes de l'entreprise (*actionnaires, salariés, clients, communauté, fournisseurs, etc.*) Et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Le management des parties prenantes a la lourde tâche de parvenir à générer un équilibre entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes, en vue de permettre la réussite financière et économique de l'entreprise.

Dès lors, on consacre ce chapitre en premier lieu à traiter la notion de la performance des entreprises, ses dimensions, ses critères, sa démarche de mesure et ses différents types d'indicateurs de la performance ; en deuxième lieu on se penche sur la performance commerciale.

Section 01 : Le concept de la performance de l'entreprise

Aujourd'hui la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006) Elle peut être définie comme «*la capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes*».

Cette définition nous montre que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche.

1.1 Définition set mesure de la performance

Le terme Performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores. Historiquement, la performance apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée. Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIXe siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis

ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive, et, depuis le début du XX^e siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine. La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relation sociales : la compétition, l'équité, la coopération¹

1.1.1 Notion de la performance

La notion de performance apparaît de façon explicite dans deux thèmes du programme de sciences de gestion : « *évaluation et performance* » et « *temps et risque* ». Elle est implicite dans certains questionnements des autres thèmes. C'est une des notions à caractère transversal dans ce programme.

Il s'agit d'étudier la performance d'une organisation (*et non d'un individu, d'un acteur ou d'un processus*), cette entité globale pouvant être une entreprise, une association, une organisation publique (*mairie, hôpital, université...*).

La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (*objectifs, attentes et contexte*) avant l'analyse de la performance.

Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la performance de l'entreprise peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les collaborateurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en termes de critères de performance.

Les entreprises éprouvent un besoin permanent de mesurer leur performance. Ceci permet de surveiller leur évolution, mesurer les résultats de la gestion appliquée et détecter, de la sorte, le moindre signe préoccupant dans son fonctionnement normal.

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous BOURGUIGNON (1995)²:

- **Elle se traduit par un résultat :** La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui mobiliser des moyens, ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (*compétences personnel, investissement du personnel, technologies, organisation, etc.*).

¹ Bernard COLASSE, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2eme édition, ECONOMICA, 2009, p123

² B.DORIATH et C.GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2eme édition, DUNOD, paris, 2005, p 166.

- **Elle s'apprécie par une comparaison :** La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (*actionnaires, dirigeants, syndicalistes*).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** La notion de performance étant positive est donc une notion relative (*résultat d'une comparaison*), multiple (*diversité des objectifs*) et subjective (*dépendant de l'acteur qui l'évalue*).

Selon LEBAS MICHEL, la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit dans le temps¹ :

- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision ;
- Elle est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité.

Pour LAURENT PHILIPPE, il définit la performance comme étant tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément. Elle est aussi tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégique.²

Quant à PATRICE MARTEAU, il entend par le mot performance, le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coût)³.

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir : La performance unidimensionnelle et multidimensionnelle⁴.

¹ M.LEBAS : *Oui il faut définir la performance, Chronique comptabilité de gestion*, édition ORGANISATION, 1995, p26.

² L. PHILIPPE : *méthodes et pratique de la performance*, le guide de pilotage, p.18.

³ PATRICE MARTEAU, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition GUALINO, p.44.

⁴ MICHEL BARABE et OLIVIER MELLER, *Manageor*, DUNOD, paris, 2006, pp.347-350.

- **La performance unidimensionnelle :** C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propre apportée par les actionnaires.
- **La performance multidimensionnelle :** Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc de satisfaire l'ensemble des exigences.

1.1.2 Les dimensions de la performance

Pour assurer un bon pilotage de sa performance globale l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance :

1.1.2.1 La performance économique

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise ;

1.1.2.2 La performance commerciale

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marchés occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par le client, secteur d'activité...etc.

1.1.2.3 La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

1.1.2.4 La performance organisationnelle

Selon KALIKA¹, la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis

¹ M.KALIKA : *structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance*, ECONOMICA, 1995, p.340.

organisationnelles auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance :

- a. Performance et actionnaire : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes ;
- b. Performance et clients : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise ;
- c. Performance et personnel : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel ;
- d. Performance et partenaire : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur, il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supplychain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks ;
- e. Performance et public : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société ;
- f. Performance et système de qualité : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externe à l'entreprise ;

A partir de ces dimensions, on constate que pour être performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût, autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte des ressources dont elle dispose.

1.1.3 Les critères de la performance

Le concept de la performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience.

1.1.3.1 L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on évoque de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Or, une entreprise est dite performante lorsqu'elle arrive à atteindre les objectifs fixés par les managers au début de l'action. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principaux constituants stratégiques.

L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, autrement dit, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

Par ailleurs, l'efficacité est la relation qui existe entre les objectifs et les résultats. Une entreprise est efficace lorsqu'elle a la capacité d'atteindre des résultats (sortie) de fin d'exercice conformes aux objectifs fixés par les managers.

1.1.3.2 L'efficience

L'efficience est la maximisation de la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou la minimisation de la quantité de ressources consommées pour une production donnée. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts¹ :

1. La productivité : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le Rapport entre une production et volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

2. La profitabilité : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Profitabilité} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Coût d'exploitation}$$

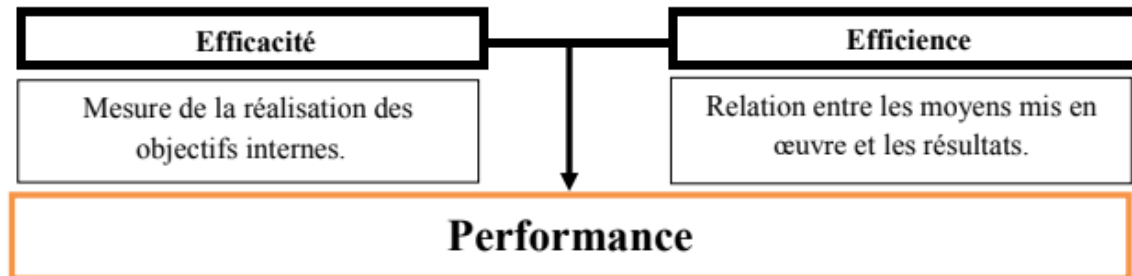
3. La rentabilité : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit par rapport aux capitaux investis pour obtenir un bénéfice distribuable/capitaux propres.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

¹ VILLARMOIS ; *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art*, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises, 2001, p.2.

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, qui constituent ses composantes incontournables. Si l'efficacité est un moyen pour atteindre des objectifs, nous pouvons affirmer que l'efficience est la meilleure manière de les réaliser. Le schéma ci-dessous est une illustration sur la notion de la performance.

Figure N°07 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance



Source : BESCOS P.L et AL, contrôle de gestion et management, 4ème édition, paris, 1997, p.42.

1.2 La mesure de la performance : Levier stratégique

JENNINGS et BEAVER (1997) et ROPER (1998) rappellent que la performance peut être mesurée en s'appuyant sur des ratios financiers, l'évolution du chiffre d'affaires et la position du produit sur le marché. Ils ajoutent que la performance peut être liée à la capacité de l'entreprise à créer de nouveaux emplois.

De même, GASSE (1989) reconnaît que la performance peut être évaluée par le nombre de techniques de gestion utilisées par l'entreprise.

JENNINGS et BEAVER (1997) définissent la performance comme étant la combinaison optimale et parfaite entre les objectifs des employés, des consommateurs, de l'Etat, des institutions financières et des fournisseurs.

Pour ces auteurs, la performance de l'entreprise implique l'ensemble des acteurs économiques. Pour mesurer la performance des entreprises qui font partie de son échantillon de recherche, LEONTINE (1993) calcule la productivité du travail. C'est le rapport entre la vente brute et l'effectif total de l'entreprise.

POPER (1998) lie la performance d'une entreprise avec le degré d'innovation. Il s'agit d'une activité qui permet à l'entreprise de se démarquer par rapport aux concurrents. Il ajoute que l'innovation ne se limite pas à l'aspect technologique. Elle peut s'étendre aux différentes fonctions au sein de l'entreprise (*production, gestion des stocks, organisation des ressources humaines, etc.*). Bref, l'innovation est la capacité de développer un esprit de créativité capable d'envahir toutes les fonctions de l'entreprise.

Pour STRAUSS-KAHN (1991), la notion de performance suppose la réunion de deux conditions. La première c'est d'intervenir sur le marché d'une manière plus rapide que les concurrents, de façon à gagner un avantage concurrentiel. La seconde est d'assouplir au maximum le cycle production.

Le même auteur reconnaît également qu'une entreprise compétitive est celle qui réussit, grâce à sa bonne organisation, à sa vigilance à l'égard de son évolution et à sa capacité de développer en permanence ses choix stratégiques en liaison avec les mouvements de l'environnement.

De notre part, on retiendra des critères quantitatifs. Il s'agit essentiellement de la conquête de nouveaux marchés à l'exportation, de l'évolution du chiffre d'affaires et de la satisfaction de la clientèle qui pourra être mesurée par le nombre de réclamations de la clientèle, le nombre de retours des produits vendus, et par l'évolution de la demande des mêmes clients.

La mesure de performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies.

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

La mesure de la performance est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

- **La mesure de performance peut être**
- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme la mesure du profit, du PNB, ... ;
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires¹.
- **La performance peut être également mesurée**
- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteinte ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting ;

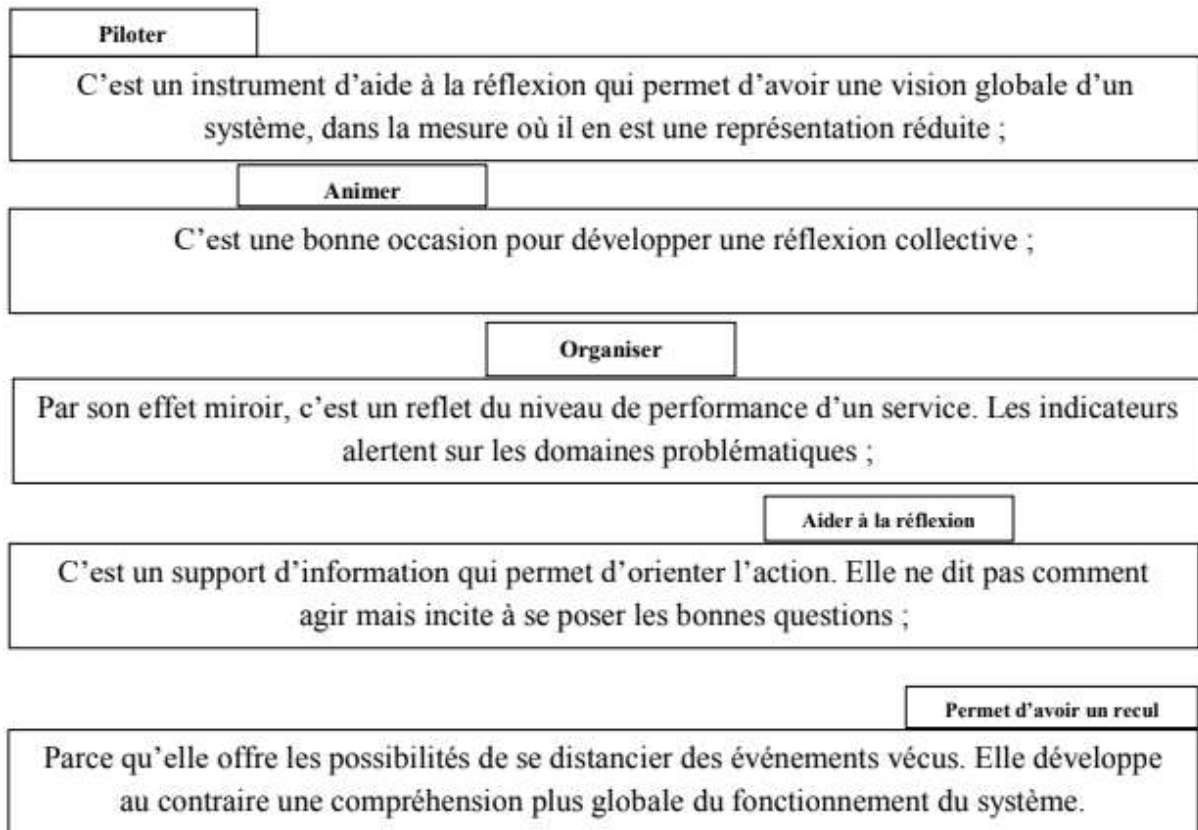
¹ GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMONDE.M.H, BESCOS.P.L, contrôle de gestion et pilotage de la performance, GUALINO, 2002, p.21.

- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

1.2.1 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise, en effet, une multitude d'objectifs. La mesure de performance doit permettre de :

Figure N°08 : Objectifs de mesure de la performance



Source : ABD EL GAFOUR : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, 2002, p.56.

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de sa performance réelle de se servir des informations à des fins décisionnelles.

1.2.2 Les principes de la mesure de performance

Apprécier la performance des entités n'est pas une tâche aisée à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible. Sur ce, deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance qui sont : principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

1.2.2.1 Principe de pertinence

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire, tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

1.2.2.2 Principe de contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser. Ce principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

En plus de ces deux principes essentiels à la mesure de la performance, on peut trouver d'autres principes moins importants que les deux premiers mais qui ont une valeur ajoutée mais qui reste non négligeable, à savoir :

- a. Le principe de fiabilité : assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs ;
- b. Le principe de simplicité et lisibilité : les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles ;
- c. Le principe de sélectivité : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec des indicateurs qui peuvent être inutiles.

1.2.3 Les axes de mesure

Nous constatant que le concept de performance se désigne au travers de nombreux critères, qui leur permettent de répondre à chacune des parties prenantes. Elle s'étend alors à des données telles que : la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain, la technologie, les actionnaires, fournisseurs et autres tiers. Ces axes de mesure sont reliés par des liens de causes à effets. Aussi, il s'agit en effet de mesurer toutes les formes de performance.

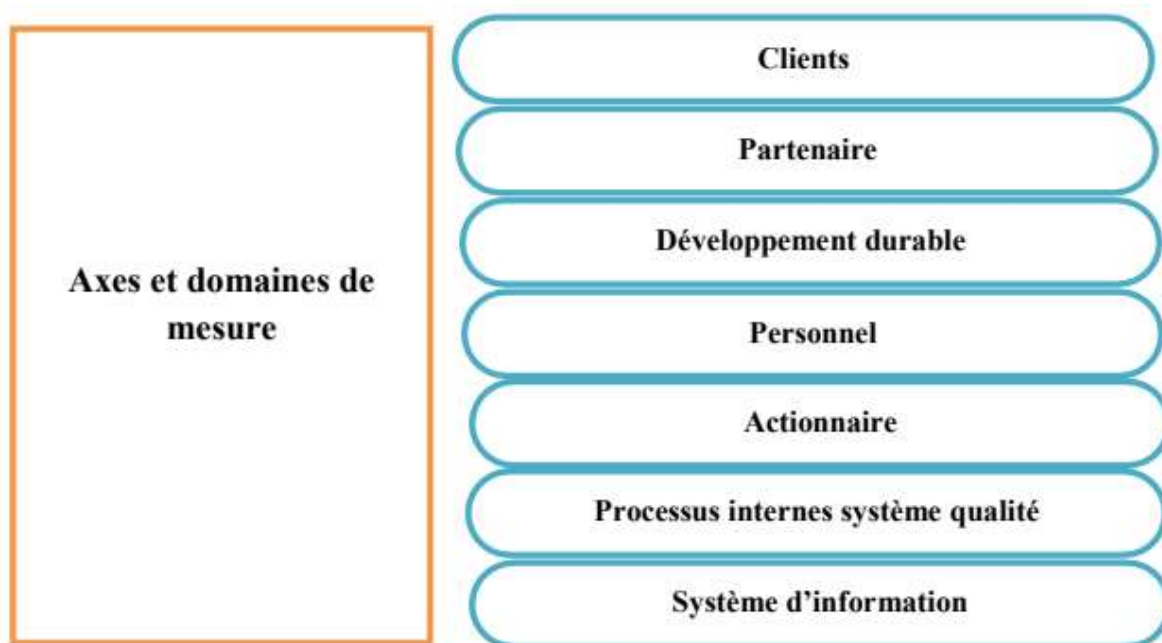
Dans son côté (A.FERNANDEZ, 2013), désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

- Axe Client ;
- Axe Partenaire ;
- Axe Développement durable ;
- Axe Personnel ;
- Axe Actionnaire ;

- Axe Processus internes ;
- Axe Système d'information.

L'auteur schématise ces axes de la manière suivante :

Figure N-09 : les axes et domaines de mesure de la performance



Source : A. FERNANDEZ© www.Pilotage.org.

Cependant, la construction d'un système de mesure n'est pas une mince affaire. En effet, les systèmes de mesure, sont avant tout des représentations et la définition des axes de performance permet une part de subjectivité importante. Présenter généralement de manière qualitative, traduites en grandeurs mesurables ou indicateurs, ces axes se verront affecter chacun, un objectif et feront l'objet d'un suivi des résultats.

Il faut également signaler que remédier aux systèmes de mesure présente des limites. Il convient donc de les exploiter avec beaucoup de prudence. En effet, les critères de performance sont parfois peu compatibles, voire contradictoires. Par conséquent, l'entreprise et le manager doivent savoir les gérer et les concilier.

Il faut ainsi parvenir à décentraliser le maximum de fonctions, tout en centralisant celles essentielles, ce qui aboutit à de nouveaux choix d'organisation autour de systèmes matriciels et de management transversal¹.

Ainsi il faut :

¹ La Commission la FNEP (*Fondation Nationale, Entreprise et performance*): « *Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management* », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, p.28.

- Gérer à la fois le court et le long terme ;
- Allier le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts ;
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locales et globales ;
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité ;
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir ;
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance économique ;
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement ;
- Innover et éviter l'erreur.

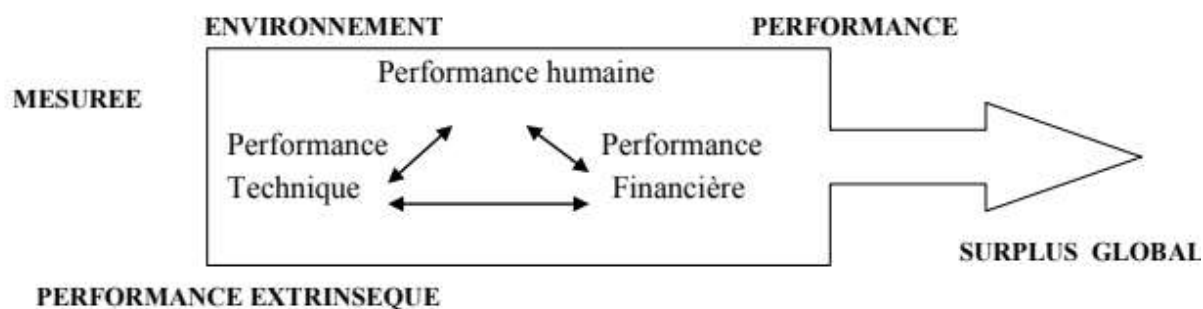
1.2.4 Identification des sources de performance

La performance, perçue et mesurée au niveau de groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée ; l'une interne, l'autre est hérité de l'environnement, d'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte-t-elle- même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité des investissements ;
- D'une performance financière, écrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers ;
- De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne à l'organisation en position de percevoir les autres. La figure suivante nous illustre les sources de la performance :

Figure N°10: Les sources de la performance



Source : B. MARTORY, D. CROZET, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. EdDUNOD, 5ème édition, 2002, p.165.

1.3 Le choix d'indicateurs pertinents d'évaluation de la performance

La mesure des performances est liée à un contexte (*temporel, géographique, communautaire, culturel*). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (*une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités,...*etc.)

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice qui sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres¹:

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;

¹ H. OUACHRINE :*Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, Thèse de magistère, 2003.p.36.

- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

1.3.1 Le rôle de l'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. Elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème d'évaluation de la performance d'un réseau de la force de vente permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes.

Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

1.3.2 La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur, car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulu.

1.3.3 Procédure d'évaluation

Elle essaie de répondre à trois questions :(qui évalue ?, Comment évaluer ?, Quand évaluer ?):

▪ Qui évalue ?

L'évaluation peut être réalisé par :

- **L'exécutant lui-même** : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultants des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc. ;
- **Le supérieur hiérarchique direct** : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon. Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (*comptable, financière, ou commerciale*) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

▪ Comment évaluer ?

C'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix indicateurs de performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de

recueil automatisé des informations (*ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers*) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;

▪ **Quand évaluer ?**

Sur le plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année, par contre, sur le plan commercial, le type de management est déterminant, donc, la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc.

1.3.4 Les mobiles d'évaluation

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

1.3.4.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement

La révolution de l'environnement concurrentiel oblige les entreprises à être performantes. Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance à un suivi assidu des activités et des ressources à une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents.

1.3.4.2 Evaluer par choix stratégique

Dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation (évaluer pour évoluer). La mesure des performances est donc également un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est quelques fois une obligation pour les entreprises.

Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités : Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires) ; secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est appréciée selon le nombre de clients recrutés et fidélisés. Pour la mesurer, il est possible de faire une étude de la progression du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, de la progression des parts de marchés.

La performance commerciale pourrait être évaluée aussi sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné et à accumuler des profits dans cette vente. Cette valeur permet entre autre d'évaluer l'aspect productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects, NJAMPIEMP(2008).

La performance commerciale peut également être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entreprise à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente, GENAIVRE(2006). Elle peut être appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaires dans des conditions de profitabilité PLAUCHU et TAÏROU(2008).

La performance se mesure principalement avec un outil : Le tableau de bord qui fournit de façon permanente les écarts entre les objectifs fixés et leur réalisation.

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon, A.MACQUIN quatre conditions¹ :

- Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre et ceux qui ne peuvent contribuer aux résultats financiers ;
- Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations ;
- Etre corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres ;
- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres ;
- Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprise concurrente.

1.4 Les indicateurs de performance

Généralement un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions fondamentales : Notion de mesure et notion d'objectif.

- La notion de mesure est une recherche de l'information, vu que derrière toute mesure d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure ;
- La notion d'objectif parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

1.4.1 Définitions

Selon SAYALL, un indicateur de performance est le résultant d'un petit nombre d'information qui ont la propriété d'être particulièrement significantes par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, d'être régulièrement mises à jour et analysées. Cette définition

¹ A.MACQUIN ; *vendre, stratégies, Hommes, négociations* ; édition publi-union, paris, 1998, pp.226-227.

met en relief la notion de stratégie, qui sous-entend une demande de mise en place des indicateurs.

Pour LEDAIN & NDAO (1997) L'indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise¹.

1.4.2 Principes générales d'un indicateur de performance

Les caractéristiques générales d'un indicateur de performance se résument en cinq principes BILTON (1990) :

- La mesure de performance doit être mise en place aux niveaux même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence des contrôles locaux) ;
- Les indicateurs de performance doivent être établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (la mise en cohérence avec le contrôle globale) ;
- Les mesures doivent être facilement quantifiables et compréhensibles (la simplicité d'usage) ;
- La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée ;
- Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validée (L'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

1.4.3 Caractéristiques essentielles des Indicateurs de Performances

Les indicateurs de performances doivent :

- Être facile à comprendre, à mesurer et à représenter pour qu'ils soient utilisés par tous dans l'entreprise et surtout les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas ;
- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Être en nombre limité, sinon il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente ;
- Être mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de performances pour améliorer la situation globale de l'entreprise ;

¹ LEDAIN et NDAO 1997. Cite par (Sh. MIRDAMADI. [2014] « *Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier* » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014, p.8.

- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée ;
- Avoir une permanence liée à l'existence du besoin quand un indicateur atteint son objectif maximum ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur ;
- Permettre une information largement diffusée seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et diffusée sous une forme accessible aux personnes concernées.

1.4.4 Le choix des indicateurs

Les indicateurs de performance sont déterminés au haut de la hiérarchie conjointement avec les objectifs stratégiques préalablement déterminés par les managers, aux ressources et aux processus de l'entreprise. Les indicateurs de performance sont liés à la rentabilité, à la vente et la profitabilité de l'entreprise ou de l'organisation. Ils portent essentiellement sur des aspects tels que : les coûts, la qualité, le temps et également à l'environnement.

De son côté BERLAND (2009), présente les indicateurs de performance d'une manière très explicite. Il fait ressortir leurs rôles dans le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise en soulignant que le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs :

- Ils doivent mesurer des états et des évolutions ;
- Ils servent à piloter un système.

Ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager¹. Il est toutefois très important que ces indicateurs soient liés aux variables d'action. Quel est donc, le rôle des variables d'action dans l'analyse des performances au sein de l'entreprise ? Comment doit-on alors, relier les indicateurs de performance et le tableau de bord au sein de l'entreprise ?

L'identification des variables d'actions et les rattachements à des facteurs de performance permettra la constitution d'indicateurs de performance. Ces derniers permettront à leur tour la création d'un tableau de bord précis qui doit comporter un nombre réduit d'indicateurs, assurant une perception adaptée du contexte (5 à 10 indicateurs). Et ce tableau de bord se composera seulement de ce qui est nécessaire de savoir c.à.d l'information pertinente.

¹ N.BERLAND: *Mesurer et piloter la performance*; 2009 ; paru dans site: e-book, www.management.free.fr. p.114.

Comme le souligne MILLIE-TIMBAL(2010), de ne retenir que ceux qui sont indispensables à la prise de décision et ceux-là uniquement¹. C'est également de ce principe que FERNANDEZ (2013) avance que la devise du concepteur : la pertinence de l'information est de très loin bien plus importante que la quantité de données mises à disposition².

Toutefois, un indicateur doit être **SMART** :

S = Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs ;

M = Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité ;

A = Atteignable ou acceptable par le ou les utilisateurs ;

R = Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié ;

T =Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps, donne une date butoir pour atteindre et réaliser éventuellement, des dates intermédiaires.

Le tableau de bord, à la manière d'un instrument d'optique sophistiqué apporte à l'équipe une vision du système à contrôler selon les objectifs fixés de l'entreprise. Cette vision n'est pas simplement un constat de la situation mais s'intègre dans une dimension dynamique mesurant d'une part le progrès, et anticipant d'autre part, les éventuelles dérives.

La qualité des décisions pouvant être prises est directement dépendante de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis.

La sélection, la construction et la présentation des indicateurs ne coulent pas de source.

Pour bâtir le tableau de bord et trouver les indicateurs pertinents, on ne pourra se contenter de simples intuitions et habitudes.

1.4.4.1 Les critères de choix d'un indicateur

Pouvoir prendre des mesures correctrices rapidement implique d'avoir choisi des indicateurs simples et pertinents :

- **Un indicateur doit être utilisable en temps réel** : Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire. Ce n'est pas certain, de nombreux systèmes de tableau de bord sont fondés sur le principe du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminée ; L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution, en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques ;
- **L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs** : Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon les objectifs du système. Cela est moins évident qu'il n'y

¹ M. H. MILLIE-TIMBAL : *Élaborer des tableaux de bord utiles*, Edition GERESO, Le Mans, 2010 ; p.23.

² A.FERNANDEZ:*L'essentiel du tableau de bord*, Edition EYROLLES,2013,le Site www.organiser.org.

paraît. Nous ne trouverons pas les indicateurs pertinents dans des listes d'indicateurs types.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

- L'unité à piloter ;
- Les objectifs sélectionnés ;
- Les besoins précis des décideurs.

Les indicateurs choisis devront s'exprimer dans l'unité de mesure et définie pour l'objectif cible. Si nous avons choisi l'objectif de la diminution des temps de traitement d'une commande, il faudra trouver un indicateur mesurant ce temps de traitement, et non pas un indicateur mesurant la vitesse de traitement d'une ressource spécifique ;

- **L'indicateur doit induire l'action** : Si nous utilisons un tableau de bord, ce n'est pas pour effectuer des constats à posteriori. Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Nous éviterons ainsi les indicateurs se limitant à un constat, qu'il soit d'échec ou de succès. L'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard ;
- **L'indicateur doit être constructible** : Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit. Nous consacrerons la prochaine étape à l'étude des contraintes inhérentes à la construction de l'indicateur ;
- **L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail** : La présentation de l'indicateur est un choix primordial. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation (sa forme). Aujourd'hui, les outils informatiques proposent une vaste palette de composants visuels pour construire une interface porteuse d'un sens, réduisant sérieusement l'effort d'interprétation nécessaire à la conceptualisation des informations.

1.4.5 Les types d'indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise. Ils permettent également, d'anticiper et de prévenir les problèmes, et d'améliorer continuellement le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement. Aussi, pour BOUTRY(2013) ; le choix des indicateurs constitue une instrumentation et une quantification, des objectifs pour rendre la mise sous contrôle efficace. Le choix des indicateurs va donc comprendre deux phases successives :

- Une clarification du système d'objectifs ;
- L'instrumentation à proprement parler de ce système d'objectifs à travers des données quantifiables.¹

1.4.5.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance.

1.4.5.2 Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles HAOUET (2008).

Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer. Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social.

1.4.5.3 Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non HAOUET (2008).

1.4.5.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise. Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'entreprise, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi.

Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre, l'efficacité des équipements, le rendement matière. Ces exemples permettent de définir le respect des

¹ M. BOUTRY : *Construction d'indicateurs*, Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, Publisher on 18/03/2013, p.4.

engagements de l'entreprise envers ses clients. Dans le but de mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût du non qualité interne, la complexité du produit ou du processus.

Au niveau des coûts, la productivité, le taux de réutilisation des composants ainsi que les gains sur achats peuvent constituer des indicateurs opérationnels dans la mesure des objectifs opérationnels qui ont été atteints par l'entreprise CAPRARO et BAGLIN (2002).

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'entreprise. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité et les choix de mission de l'entreprise. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer.

Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise. Il a été noté toutefois, que les indicateurs stratégiques peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques VOYER (1999).

1.4.5.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

VILAIN (2003)¹ distingue outre les indicateurs de résultats que nous avons déjà présentés, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

1.4.5.6 Les indicateurs de marché

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les

¹ L. VILAIN : *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*. Thèse professionnelle, 2003, p.73.

nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaires a été identifié, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché.

Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Donc, pour mesurer la performance de l'entreprise, il existe des indicateurs basés sur des données objectives fournissant des indications quantitatives et qualitatives concernant une situation précise de l'entreprise. Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise.

Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise. Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé.

Section 02. La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA(2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre à leurs attentes¹.

PLAUCHU et TAÏROU (2008) la définissent quant à eux comme : l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation².

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification de ces indicateurs clés ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

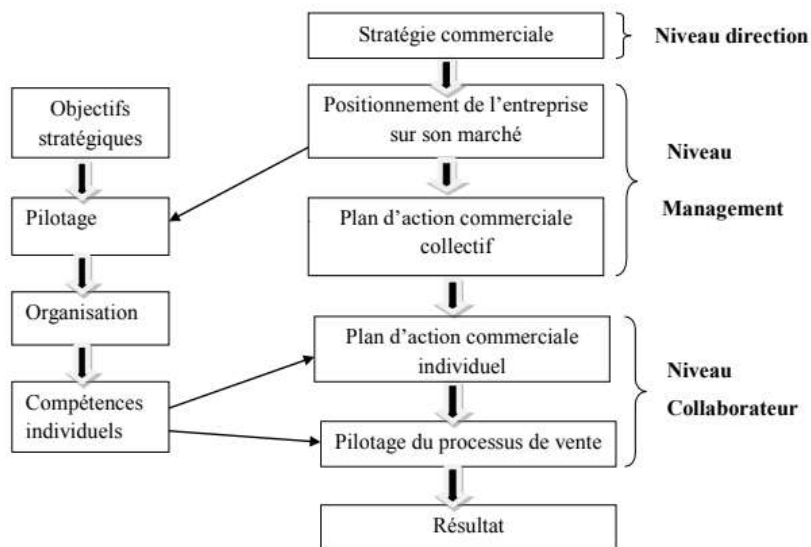
2.1 Les principaux leviers de la performance commerciale

La figure ci-dessus nous montre les différents leviers de la performance commerciale :

¹ P. OUATTARA : *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, 2007, Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, p98.

² V.PLAUCHU et A. TAÏROU (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. L'Harmattan, p133.

Figure N°11 : Les principaux leviers de la performance commerciale



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008.

Sur cette figure, nous pouvons constater que la stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle permet de connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance commerciale.

La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché. Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commercial collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau du management.

Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure, où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante.

Après l'élaboration d'un plan d'action commercial collectif, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise.

Le processus de vente pour sa part, se passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés.

La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette aptitude permet en effet à l'entreprise d'augmenter sa part du marché sur du long terme.

Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière.

La performance commerciale de l'entreprise se joint à l'expérience de l'entreprise.

Les années d'existence permettent en effet de réduire les coûts de production en fonction des unités fabriquées. Par conséquent, l'entreprise peut proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et augmenter sa marge unitaire. Par ailleurs, les clients tiennent toujours compte des expériences de l'entreprise par différentes marques.

L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine lui permet d'accéder aux canaux de distribution les plus performants et d'acquérir par la même occasion, une image positive auprès de la clientèle GOTTELAND et HAON(2005).

Donc, la relation qui existe entre la stratégie et la performance est que cette dernière mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent, par contre la stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et résultats effectivement atteints.

L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés, ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

2.2 Les indicateurs de performance commerciale

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs.

2.2.1 Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

2.2.1.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation¹.

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.BURLAND, J.Y.EGIEM, P.MYKITA proposent une définition commerciale. Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (*activité commerciale*) et de la production vendue (*production de biens et de services*). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale².

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

2.2.1.2 La part de marché

Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents³.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.LENDEVIE et D.LINDON définissent la part de marché comme pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur⁴.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires forces. Elle permet de savoir la position Concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

¹ G.RAIMBAULT : *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, 1994, p.171

² A.BURLAND, J.Y.EGLEM : *dictionnaire de la gestion*, FOUCHER, 1995, p.84.

³ H.DEBOSLANDELLE : *gestion des ressources humaines dans le PME*, *ECONOMICA*, 2^{ème} édition, paris, 1998, p.313.

⁴ J.LENDEVIE et D.LINDON : *Théorie et pratique du marketing*, 7^{ème} édition Dalloz, 2003, p.217.

2.2.1.3 Nombre des clients

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (*concurrence, faillite, départ en retraite*) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.2.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique. Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

2.2.2.1 L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjective et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes¹. L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes, etc.

2.2.2.2 Taux de satisfaction des clients

La satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable².

Le client est jugé par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés. Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (*à évaluer par enquête*) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédure :

¹ P.KOTLERB, DUBOIS et Autres : *Marketing management*, édition DUNOD, p.139.

² H.DEBOISLANDELLE : *Op.cit.*, p.401.

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Plus de renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques. Par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois ;
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.
- Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt car les sources de son amélioration sont nombreuses et variés.

3 Intérêts et limites de la performance commerciale dans l'entreprise

La performance commerciale permet de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes. Dans la société actuelle, les entreprises sont bien conscientes de l'importance des clients pour leur pérennité et leur développement.

Les actions et les stratégies choisies devraient donc tourner autour de la satisfaction des clients. La performance commerciale de l'entreprise devient de ce fait, une notion indispensable dans la mesure où elle lui permet de connaître sa notoriété, sa place au sein du marché, son positionnement, les différents produits que les clients ont appréciés, etc.

La performance commerciale permet aussi aux différents acteurs de l'entreprise de connaître les principaux leviers de leur performance et de la satisfaction des clients. Ceci est très important dans la mesure où les objectifs de toute entreprise est d'attirer le plus de clientèle et de faire la meilleure vente possible. Dans sa démarche de fidélisation des clients, la performance commerciale tient compte de l'importance du client pour la pérennité de l'entreprise.

La performance commerciale assure entre autre, des différentes démarches liées à la vente, telles que le marketing, la communication et la publicité voire même les règles qui régissent le management de la force de vente et les positions juridiques qui permettent de régulariser la vente effectuée au sein de l'entreprise.

Toutes ces démarches s'inscrivent dans la détermination des rôles des différents acteurs dans la réussite du processus de vente, mais elles ne permettent pas de connaître de façon très précise, les comportements d'achat, les spécificités, les attentes du client, etc.

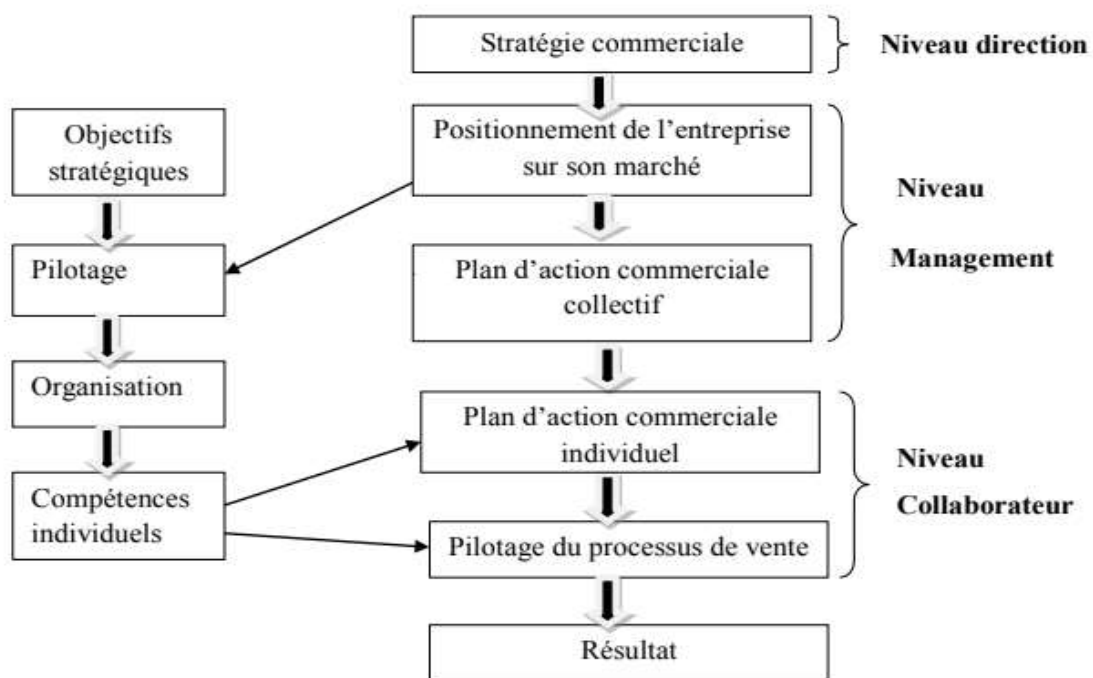
Pourtant, ces différentes données peuvent être importantes pour l'entreprise si elle souhaite vraiment augmenter le volume de ventes.

Les gestionnaires peuvent se focaliser dans l'analyse des données quantitatives en ce qui concerne le taux de vente, le nombre de clients fidélisés, mais ils ne tiennent pas compte des données qualitatives permettant de connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client.

2.4 Les conditions d'un niveau de performance élevé

La figure ci-dessous montre les différentes conditions d'un niveau de performance élevé.

Figure N°12 : Les conditions d'un niveau de performance élevé



Source : KOTLER P. ; DUBOIS B, Marketing management, 11ème édition, Publi-union, Paris 2000, p.74.

Donc, pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

2.4.1 Satisfaire les parties prenantes

Il s'agit pour les entreprises, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et des distributeurs. Il faut donc essayer de les satisfaire tous.

2.4.2 Améliorer le savoir-faire

L'entreprise performante focalise son attention sur les savoir-faire, plutôt que les départements. On étudie les transitions interdépartementales et on crée des équipes multifonctionnelles déterminées à partir des savoir-faire nécessaires et des compétences existantes .

2.4.3 Meilleure gestion des ressources et de l'organisation

Pour mettre en œuvre les savoir- faire, l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une bonne dimension organisationnelle (*sa structure, sa politique, sa culture, etc.*).

Conclusion

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente.

La performance dans l'entreprise ainsi que son évaluation ne s'appréhendent pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers dans l'entreprise, mais aussi plus largement dans la société.

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles : performance commerciale, financière, organisationnelle, etc.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Introduction

L'objet de ce dernier chapitre de notre travail de recherche est non seulement de présenter les aspects méthodologiques mais également de préciser son environnement.

La première section nous permettra de présenter l'entreprise choisie pour ce travail de recherche en l'occurrence la Société Nationale d'Assurance (SAA), la deuxième section sera consacré au protocole de recherche suivi, la troisième section abordera la présentation des résultats obtenus et la dernière section sera consacré à l'établissement d'une synthèse ainsi que diverses lectures des résultats obtenus.

Section 01 : Présentation de l'entreprise SAA

A travers cette section nous présenterons d'abord la société nationale d'assurance (SAA), son historique, son domaine d'activité, sa position dans le marché des assurances et la structure de son portefeuille. Ensuite nous présenterons la direction régionale de Tizi-ouzou.

1-1-Présentation de la société d'assurance et son organisation

La SAA est l'une des premières compagnies d'assurance établies en Algérie après l'indépendance, nous étudierons son historique à travers certaines dates importantes

- Le 12/12/1963 : Création de la SAA sous forme d'une société mixte algéro- égyptienne ;
- En Mai 1966 : La SAA est intégrée au monopole de l'Etat, ayant conduit à sa nationalisation par l'ordonnance N°66/129 ;
- En 1976 : La SAA passe à l'autonomie et à la déspecialisation, elle est transformée en EPE exploitant toutes les branches d'activités du secteur des assurances ;
- En 1995 : Application de l'ordonnance 95/07, complétée et modifiée par la loi 06/04, qui a conduit essentiellement à l'ouverture du marché des assurances aux investisseurs étrangers, et à la réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers, bancassurance) ;
- En 2017 la SAA a revu à la hausse son capital social passant ainsi de 26 milliards à 30 milliards de dinars.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

1-2 Les produits de la SAA

1-2-1 Assurance transport Aérien, maritime et terrestre

Elles Couvrent toutes les marchandises transportées de n'importe point du monde contre les risques pouvant survenir lors de leurs :

- Manipulation due aux opérations de chargement / déchargement.
- Séjour port ou aéroport.
- Lors du transport terrestre, préliminaire ou complémentaire, au voyage principal.

C'est aussi une couverture selon :

1- 2-3 Le choix du mode de garantie

- **Etendue** : tous risques.
- **Restreintes** : accidents caractérisés.

1-2-4 Convenance pour la garantie des voyages

- De bout en bout (magasin à magasin).
- De magasin à port aéroport de débarquement à magasin.
- De port ou aéroport d'embarquement à port ou aéroport de départ.

1-2-5 Les besoins d'assurance

- **Police au voyage** : pour les transports occasionnels.
- **Police d'abonnement** : pour les transports fréquents.
- **Police tiers chargeur** : réservée exclusivement pour les compagnies de navigation et les transitaires transportant les marchandises appartenant à leurs clients.

1-2.2 Assurance Automobile

Le présent contrat couvre l'indemnisation des dommages corporels et /ou matériels causé à autrui en cas d'accident, incendie ou explosion dans lesquels est impliqué, qu'il soit en circulation ou hors circulation.

1.2.1- Dommage avec ou sans collision « tous risque »

En cas collision avec un autre véhicule, de choc contre un corps fixe ou mobile, ou de renversement sans collision préalables, du véhicule assuré, sont garantis :

- L'indemnisation des dommages, que cet événement aura causée au véhicule assuré ou aux accessoires ou pièces de rechange prévues dans le catalogue du constructeur ;
- Aiment de la réparation des dommages causés par : hautes eaux, inondations, éboulements de rochers et grêle.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

1.2.2- Dommages – collision

En cas de collision survenant hors des garages, remise ou propriétés, occupés par l'assuré, entre le véhicule assuré et soit un piéton identifié, soit un véhicule ou un animal domestique appartenant à un tiers identifié, la société garantit à l'assuré le paiement suivant : incendie, combustion spontanée, chute de la foudre et explosions à l'exclusion des dommages occasionnés par tout explosif transporté illégalement ou n'ayant pas été déclaré préalablement à l'assureur.

1.3- Assurance Matériel roulant

L'assurance matérielle roulant couvre l'assuré contre les risques de dommages corporels et matériels causés aux personnes, aux matériels et tiers par la suite d'accident, d'incendie et/ou d'explosion, en circulation ou hors circulation.

Ils sont également couverts les dommages causés au matériel agricole roulant suite à un vol, bris de glaces ainsi que la responsabilité civile contractuelle à l'occasion de travaux effectués chez des tiers.

1.4- Assurance des Risques industriels 1.4.1- Assurance incendie

▪ Annexes

L'assurance incendie répond de tous les dommages causés par le feu y compris les dommages occasionnés aux objets assurés par les secours et par les mesures de sauvagement.

1.4.2 Assurance bris de machine

Les et installations sont assurées à partir du moment où elles sont prêtes à être mises en exploitation, la SAA couvre les machines et installations assurées qu'elles soient en activité ou au repos.

Elles sont également assurées pendant les opérations de démontage, de remontage ou de déplacement dans l'enceinte de l'entreprise assurée, lorsque ces opérations sont nécessaires par des travaux d'entretien.

Cette assurance couvre les pertes et dommages matériel soudain et imprévisibles, nécessitant réparation ou remplacement et résultant des événements suivants :

- Accident fortuits de travail ;
- Ruptures dues à la force centrifuge ;
- Surpressions ;
- Tempêtes ;
- Vices ou faute de conception, erreur de montage ;
- Fautes intentionnelles, maladresse, négligence malveillance des employés.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Cette assurance peut être étendue à l'assurance peut être étendue à l'assurance de perte d'exploitation qui est complémentaire à l'assurance bris de machines. L'objet de cette d'exploitation engagé suite à un bris de machines couvert.

1.5- Assurance perte de produits en entrepôts frigorifiques

Complémentaire à l'assurance bris de machines, cette assurance a pour objet de couvrir les marchandises entreposées dans des entrepôts frigorifiques contre tous les dommages subis par d'un sinistre bris de machines couvert.

1.5.1- Assurance tous risques matériel électrique et électronique

Cette assurance présente l'avantage d'être une police multirisque garantissant votre matériel électrique, électronique et informatique contre les événements suivant :

- Courts circuits, surtension, induction ;
- Le vol ;
- Action de la fumée ;
- Défaut de fabrication ;
- Négligence ou malveillance des employés.

1.6- Assurance CAT-NAT (*catastrophes naturelles*)

Dans le cadre juridique l'assurance contre les effets de catastrophes naturelles est rendue obligatoire par l'ordonnance N12-03 du 26 août 2003 applicable à partir du 01 septembre 2004. Cette obligation d'assurance concerne les propriétaires :

- De biens immobiliers ;
- D'installations industrielles et /ou commerciales.

Cette assurance a pour objet de garantir à l'assuré le remboursement des dommages matériels directs causés à l'ensemble de ses biens assurés ayant pour catastrophe naturelle.

1.7- Assurance habitation

1.7.1- L'incendie et l'explosion

La SAA assure les dommages causés aux biens et couvre également la responsabilité civile locative de l'assuré ainsi que les dommages causés aux voisins et aux tiers au cas où l'incendie ou l'explosion venait à les atteindre. Cette assurance garantit la perte de valeur locative résultant de l'impossibilité d'utiliser l'habitation suite à un incendie ou explosion.

1.7.2- Le vol

La SAA assure la valeur des objets garantis ainsi que les détériorations mobilières et immobilières occasionnées par le vol commis par effraction, escalade ou usage de fausses clés.

La disparition ou la détérioration d'objet d'art (tableau, bijoux, billets de banque...),

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Résultant d'un vol sont également garanties à concurrence de valeur assurée.

1.7.3- Bris de glaces

La SAA assure le choc accidentel brisant les verres des fenêtres et portes ainsi que les miroirs ou glaces étamées, mobiles ou fixées aux murs, y compris les glaces fixées aux meubles.

1.7.4- Dégâts des eaux

Cette garantie a pour objet de couvrir les pertes occasionnées par les fuites d'eau accidentelles et les débordements à travers les toitures, terrasses, ciels vitres, ou provenant des conduites non souterraines et des appareils à effet et de chauffages. Elle couvre également les dommages causés aux biens de l'assuré ainsi qu'à ceux des voisins et des tiers du fait de l'assuré.

1.7.5- Responsabilité civile familiale

Cette assurance couvre l'assuré contre les dommages corporels et matériels causés aux tiers par négligence ou imprudence, de son fait, du fait des enfants mineurs ou de ceux dont il a la garde, ou encore du fait de son personnel domestique en service.

Elle garantit également l'usage de bicyclette, d'outillage de jardin et d'embarcation, et aussi les dommages provoqués par les animaux domestiques les intoxications alimentaires ou empoisonnements causés par les boissons ou aliment servis à table de l'assuré.

Ce sont par ailleurs les dommages causés aux tiers à l'occasion de pratiquer de sport non violents, d'activités scolaires ou extra scolaires.

1.8- Assurance multirisque professionnelle

L'assurance multirisque professionnelle couvre les biens mobiliers et immobilier, matériel et équipements professionnels ainsi que les marchandises contenues dans les locaux.

1.9- Assurance multirisque exploitation agricole

L'assurance multirisque exploitation agricole couvre les pertes pécuniaires subies aux bâtiments aux équipements au cheptel vif et aux arbres fruitiers suite à un incendie, une explosion, chute de foudre, inondation, tempête et dégâts des eaux. Cette assurance peut être étendue aux dommages causés aux appareils électriques, au recours des voisins et des tiers ainsi qu'aux frais de déblaiement, de démolition, des honoraires d'experts.

1.10- Assurance multirisque serres

L'assurance multirisque serres couvre les dommages directs subis par les armatures, équipement, matériels, films plastiques et verres composant des serres à usage agricole. Sont également garanties les pertes de qualité causées aux plants cultivés sous les serres assurées suite de tempête, de grêle, des inondations et du gel.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

1.11- Assurance multirisque avicole

L'assurance multirisque avicole couvre les pertes pécuniaires résultant de maladies, de l'abattage ordonné des volailles, de l'intoxication alimentaire dont l'assuré n'est pas responsable, ainsi que les accidents d'élevage tels que la mortalité due au froid ou à l'asphyxie par suite de dommages électrique, de coupures de courant, de dommages accidents aux appareils de chauffage et d'aération. Sont également couverts les dommages causés aux biens de l'assuré à la suite d'un incendie, une explosion, chute de la foudre, inondation, tempête, dégâts des eaux ainsi que la responsabilité civile vis-à-vis des tiers.

1.12- L'assurance multirisque incendie / grêle

L'assurance multirisque exploitation agricole couvre les dommages causés aux récoltes par les événements suivants :

1.12.1- En cas d'incendie

Cette assurance couvre les pertes causées par le feu aux récoltes sur pied des céréales, des légumineuses, des pailles et fourrages se trouvant encore sur l'aire de la parcelle en instance d'être ramassés.

1.12.2- En cas de grêle

Sont garanties les pertes de qualité causées par l'action mécanique du choc des grêlons aux récoltes sur pied (*céréales, légumineuses, vignes, etc.*).

1.13- Assurance multirisque jeune plantations

L'assurance multirisque jeune plantations couvre les pertes des jeunes plantes d'arbres fruitiers ou vigne, mis en terre définitivement, à la suite de dommages causés par la grêle, la tempête, l'incendie, les inondations, les fuites de canalisations souterraines, le refoulement des égouts ou débordement d'eau de mer, lacs naturels ou artificiels, ou de déviation de leurs cours normaux des rivières, sources ou canaux. Ils couvrent également les dommages causés aux tiers engageant la responsabilité civile de l'assuré.

1.14- Assurance engineering et construction 1.14.1- Assurance tous risques chantier / montage

Assurance tous risques chantier ou montage s'adresse aux constructeurs ou à toutes les parties prenantes dans la réalisation d'un chantier. Les différents intervenant à l'acte de construire peuvent figurer des assurés.

Les événements couverts sont :

1.14.1.1- En cours de travaux

- L'effondrement ou la menace grave d'effondrement ;
- L'incendie, l'explosion ;

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

- Le vol ou tentative de vol ;
- Les dégâts des eaux ;
- Les événements naturels.

1.14.1.2- Hors travaux

- A la maintenance et essais ;
- A la responsabilité civile générale ;
- Aux engins de chantier ;
- Aux biens existants ;
- Aux frais supplémentaires.

1.14.2- La responsabilité civile professionnelle

L'objet de cette assurance est couvert les intervenant au chantier de construction ou de montage, qu'ils ne soient personnes physiques ou morales contre dommages causés aux tiers suite à des erreurs de conception de réalisation de contrôle dès le début du chantier jusqu'à la réception définitive ou l'ouvrage.

1.14.3- L'assurance engins de chantier

Cette assurance a pour objet de garantir les engins pendant leur fonctionnement et à l'arrêt sur le chantier, au parc lors de leur nettoyage ou révision, sur route ou sur rail lors de l'embarquement du débarquement et du transport sur bac pour la traversée de voies d'eau.

Les pertes ou dommages physiques aux engins survenant d'une manière soudaine et imprévue nécessitant leur réparation ou leur remplacement résultant des événements suivants :

- Erreurs de montage ;
- Accidents fortuits pendant l'activité opérationnelle ;
- Négligence naturels ;
- Collision, chute, renversement, déraillement.

La SAA a pour vocation la pratique des opérations d'assurance de dommages à savoir :

- Assurances Responsabilité civile et dommages aux véhicules ;
- Assurances des commerçants, des particuliers et des professionnels ;
- Assurances Risque industriels ;
- Assurances Engineering et construction ;
- Assurances des Risques Agricoles ;
- Assurances du Transport.

A fin décembre 2013, la SAA emploie un effectif de 4620 salariés, dont plus de 70% d'universitaires. Cet effectif est composé de 4377 permanents et 243 contractuels. Par catégories socioprofessionnelles, l'effectif est réparti comme suit :

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Tableau N°03 : La répartition d'effectif de L'SAA en pourcentage

DESIGNATION	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Cadre et cadres supérieurs	1662	36%
Maitrise	1634	35%
Exécution dont 821 agents de sécurité	1324	29%

Le réseau de distribution de la SAA constitue un de ses avantages concurrentiel, fortement implanté sur l'ensemble du territoire national, y compris le long des frontières maritimes et terrestres. L'implantation de la SAA se situe dans les grands centres urbains et dans tous les chefs-lieux de wilaya et de certaines daïras. C'est une force indéniable qui collecte la quasi-totalité de son chiffre d'affaires.

Tableau N°04 :Le réseau de la SAA se présente comme suit au 31/12/2015 :

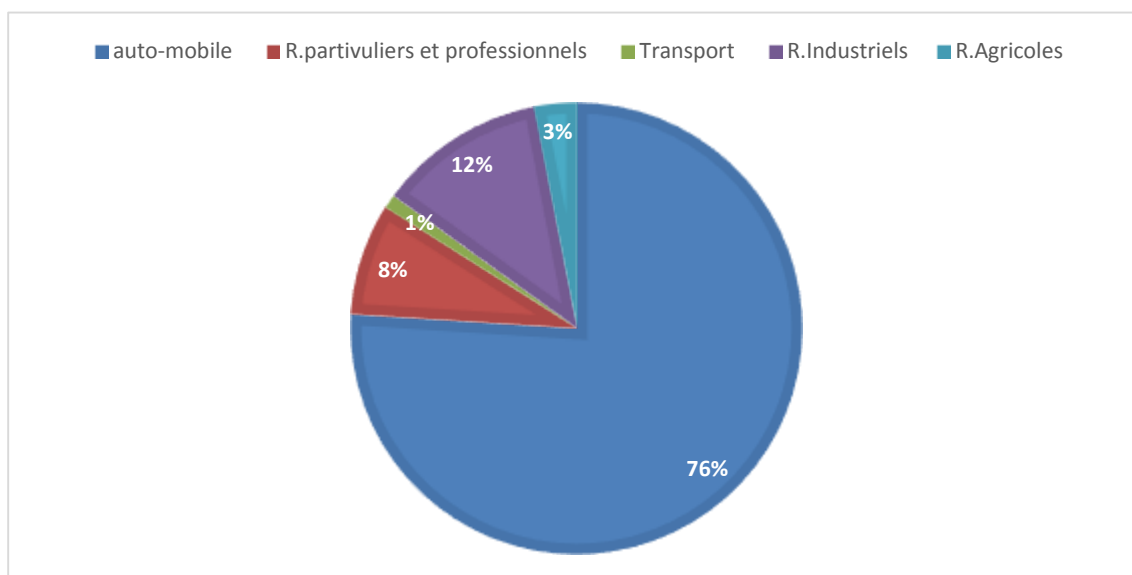
Désignation	Effectifs
Direction régionale	15
Agences directes	293
Agents généraux	210
Courtiers	26
Guichets de bancassurance avec la BADR, la BDL et la BNA	150

La SAA est classée au 1^{er} rang dans son secteur d'activité avec un chiffre d'affaires de 27,4 milliards de Dinars en 2015, une part de marché de 23% et un réseau de distribution représentant un tiers du secteur.

Le portefeuille d'activité de la SAA est dominé pour l'année 2015 par les assurances automobiles avec 75%, 12% pour les risques industriels ; 8% pour les risques des particuliers et des professionnels, contre 3% en risques agricoles et 1% en transport.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°13 : Structure du portefeuille de la SAA par branche (Exercice 2015 en pourcentage)



Source : Rapport d'activité SAA 2015

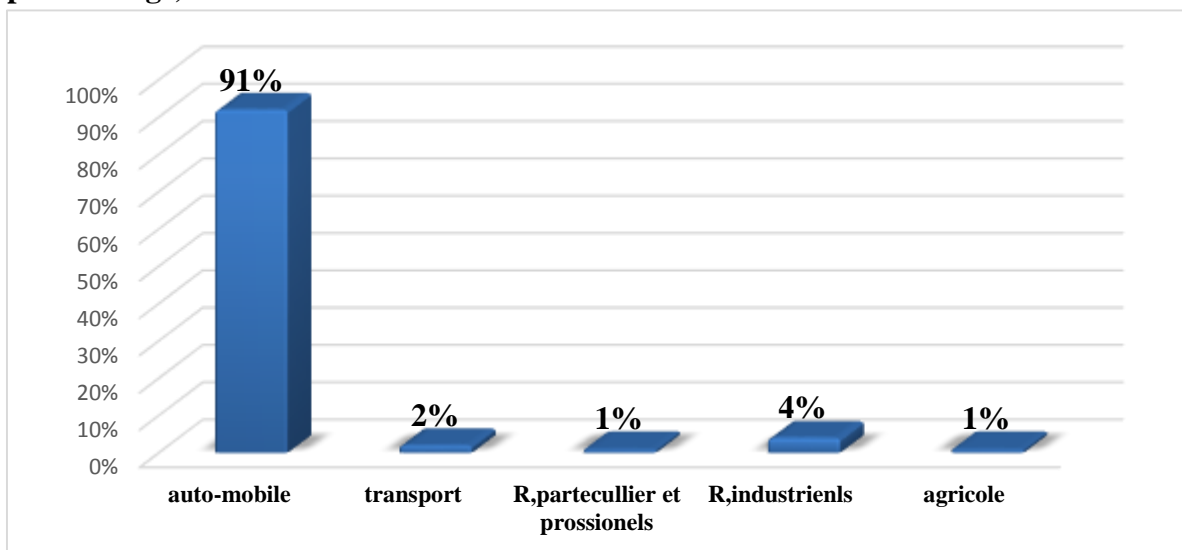
Les indemnisations de la SAA sont constituées essentiellement par les indemnisations sinistres automobiles avec 91%, 4% pour les indemnisations en risques industriels, 2% pour l'indemnisation des sinistres transports et 1% pour chacun des risques particuliers et professionnels et des risques agricoles.

Le renforcement et la revalorisation de la fonction marketing est suggéré de créer, au sein de la division marketing, une direction commerciale dont la mission est le développement et la croissance du portefeuille à travers une seule préoccupation centrale : comment acquérir une clientèle et la satisfaire pour la maintenir en portefeuille et tout ce que cela implique comme tâches. La division marketing doit disposer d'un accès à ORASS.

Il s'agira également de redonner la considération voulue aux départements marketing des DR en les réorganisant, les dotant en personnel dont les missions essentielles tournent autour de la satisfaction des clients et le soutien aux agences.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°14 : Structure des indemnisations de la SAA par branche (Exercice 2015 en pourcentage)



Source : Rapport d'activité SAA.

1-2-Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou

La SAA direction régionale de TIZI OUZOU est l'une des 15 directions Régionales de l'entreprise ; elle est classée première direction en terme de chiffres d'affaires avec une participation de 15.40% dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise au 31 décembre 2015, elle compte un effectif de 353 employés au 31 décembre 2016.

L'organigramme de l'entreprise est structuré autour de département par segment et par produit (voir modèle annexe n°03).

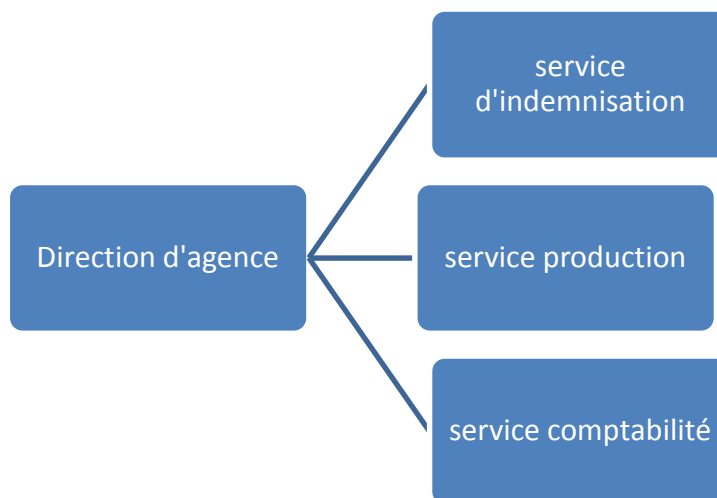
Les agences d'une ou plusieurs Wilaya forment une direction régionale, à la tête de laquelle est placé le directeur régional qui est la plus haute autorité de celle-ci. Le réseau de distribution de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou est composé de 25 agences directes, 20 agents généraux et 15 guichets bancassurance. Ces agences sont implantées dans la wilaya de Tizi-Ouzou, Bouira et dans certaines daïras de la wilaya de Boumerdes.

Chaque agence comprend trois services à sa tête un directeur d'agence, on y trouve le service production, le service indemnisation, et le service comptabilité.

Ces services sont ceux sur lesquels s'appuie l'activité même de l'entreprise, à savoir l'assurance. Tout commence par le service production, le service sinistre ou indemnisation intervient lors de la réalisation des événements prévus au cours de la durée de vigueur du contrat.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

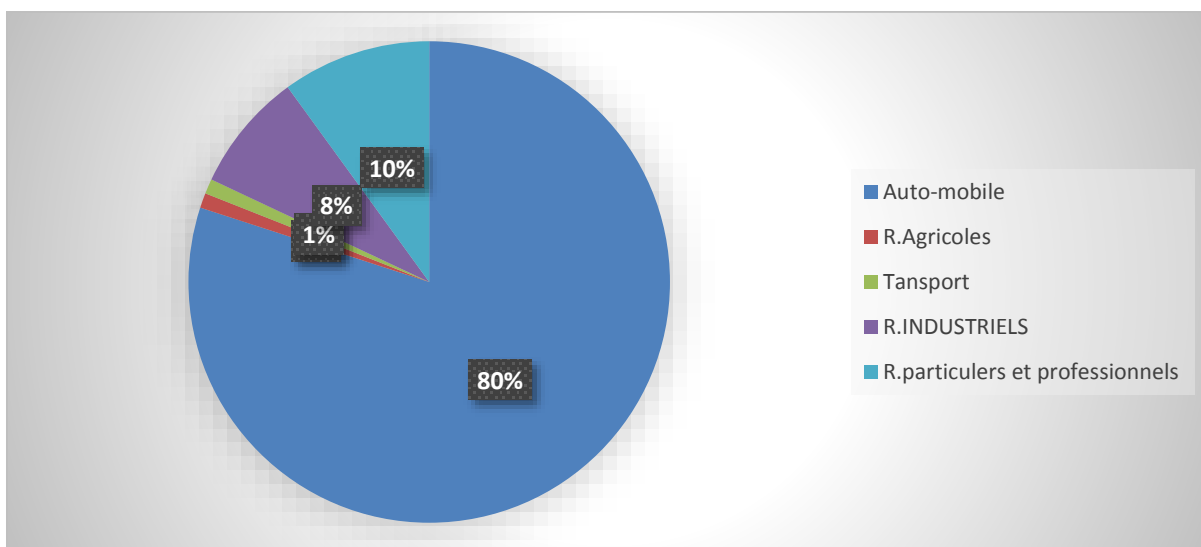
Figure N°15 : Représentation de la structure d'une agence commerciale d'assurance



Source : Conception personnelle

La structure de son portefeuille d'activité au 31/12/2016 est dominé par les assurances automobiles avec 80%, 8% pour les risques industriels ; 10% pour les risques des particuliers et des professionnels, contre 1% en risques agricoles et 1% en transport.

Figure N°16 : Structure du portefeuille d'activité de la SAA DR TO

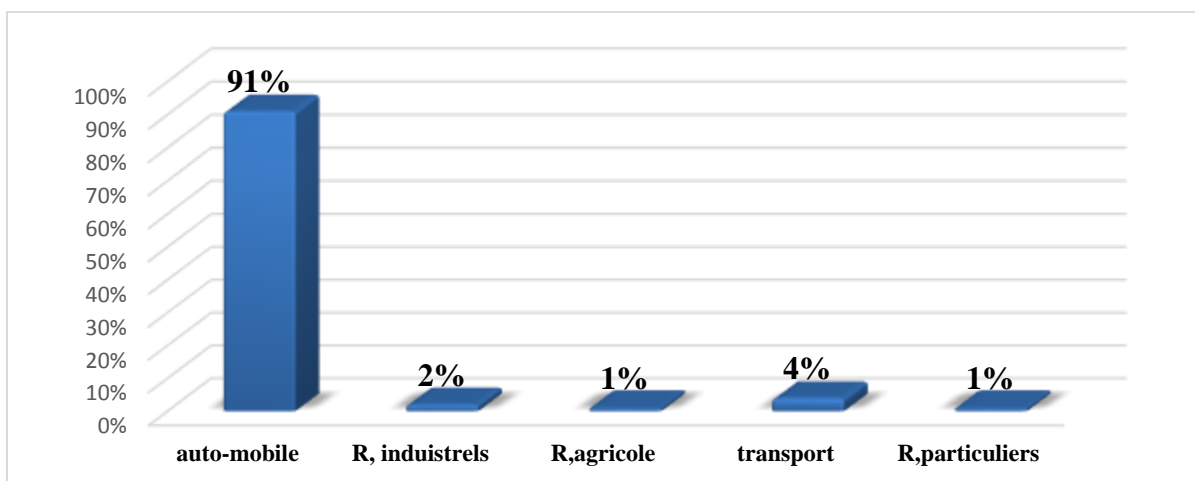


Source : établit à partir de document interne

Les indemnisations de la SAA sont constituées essentiellement par les indemnisations sinistres automobiles avec 92.94%, 3.18% pour les indemnisations en risques industriels, 1.22% pour l'indemnisation des sinistres transports, 2.25% pour des risques particuliers et professionnels et 0.42 % pour les risques agricoles.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°17 : Structure des indemnités par branche de la SAA DR TO (Exercice en pourcentage)



Source : établi à partir de document interne

Section 02 : Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la question posée en problématique et vérifier la validité des deux hypothèses que nous avons émises dans notre mémoire, nous avons effectué une recherche sur le terrain. Cette dernière repose sur l'observation, une étude documentaire et deux enquêtes quantitatives, l'une auprès des directeurs d'agence de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou et l'autre sur un échantillon de cinquante (50) clients de l'agence en 2016.

2-1- L'étude documentaire

L'étude documentaire est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat utilisable.

L'objectif de l'étude documentaire effectuée dans le cadre de notre travail de recherche est d'avoir les éléments nécessaires à la mesure de la performance commerciale de la SAA et essayer de mettre en relief la relation entre la performance commerciale et l'intégration de la veille dans cette même entité.

Les données ont été collectées auprès du département marketing, du département informatique et du département finance et comptabilité de la direction régionale de la SAA de Tizi-Ouzou. Cette démarche nous a permis de rassembler un certain nombre d'éléments nécessaires à notre travail qui consiste à mesurer la performance commerciale de la SAA à travers les indicateurs de performance explicités au chapitre 01 et d'essayer de mettre en avant la relation entre la performance commerciale et l'intégration de la veille.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Pour mesurer la performance commerciale de la direction régionale, nous avons collecté un ensemble de données qui sont le chiffre d'affaires, l'objectif assigné par la direction générale en termes de chiffres d'affaires.

Il est à préciser qu'avec ces données, il est possible de voir un seul indicateur de performance commerciale uniquement : le chiffre d'affaires, pour ce qui est de la part de marché de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou, il est nécessaire d'avoir le chiffre d'affaires des autres compagnies exerçant dans la même circonscription que la SAA DR TO, chose qui nous a été impossible à réaliser vu que les différentes compagnies du secteur algérien des assurances n'obéissent pas au même découpage en circonscription que celui de la SAA DR TO. Le traitement des différentes données collectées a été effectué au moyen du logiciel Excel 2007.

2-2-L'enquête par questionnaire

Une enquête par questionnaire est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée. Pour les besoins de notre travail nous avons utilisé deux questionnaires.

L'objectif du premier questionnaire est d'apporter des éléments pouvant décrire le niveau général de l'utilisation de la veille, la perception de la veille ainsi que l'impact de la veille sur l'entreprise sur le plan stratégique, organisationnel et commercial.

Le choix de notre cible pour le premier questionnaire a porté sur les directeurs d'agence, ces derniers étant les managers commerciaux des points de vente, ils sont le trait d'union entre les commerciaux et la hiérarchie. Ils sont plus à même de par leur vision des services qui composent l'agence, d'apporter des éléments de réponses et des opinions concernant l'usage de la veille ainsi que les répercussions de cet usage sur l'activité commerciale dans son ensemble au niveau des agences commerciales.

Pour le second questionnaire l'échantillon considéré est constitué de 50 clients de l'agence 2016 sise à Place Babouche Saïd, Tizi-Ouzou. Notons que ce deuxième questionnaire a été utilisé pour apporter une illustration de la satisfaction de la clientèle des Prestations offertes par la SAA et de savoir si ces dites prestations se sont améliorées grâce aux TIC, l'échantillon étant minime et ne peut être représentatif de l'ensemble des clients de l'entreprise.

Le premier questionnaire a été transmis aux directeurs d'agence via le service courrier de la direction régionale de la SAA de Tizi-Ouzou, il y a lieu de préciser que nous avons distribué 45 questionnaires et que nous avons eu un retour de seulement 25. Le second a été administré aux clients directement au niveau de l'agence 2016.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Le premier questionnaire est constitué de 36 questions, les deux premières questions sont consacrées à la signalétique tandis que le reste des questions est subdivisé en rubrique comme suit :

- a) **Le niveau d'équipement** : L'objet de ces questions est d'évaluer les ressources techniques dont dispose l'entreprise ;
- b) **L'utilisation de la veille** : L'objet de ces questions est de connaître le degré d'utilisation des ressources technologiques dans l'entreprise ;
- c) **Le savoir-faire des utilisateurs de la veille** : L'objet de ces questions est de tester le savoir des employés sur les domaines tels que : informatique ; système d'exploitation ;
- d) **Les changements majeurs** : L'objet de ces questions est de connaître les changements ressentis du fait de l'introduction de la veille ;
- e) **Evaluation de l'impact de l'usage de la veille** : L'objet de ces questions est de voir l'impact de l'usage de la veille dans l'entreprise
- f) **Le niveau de gestion de l'information** : L'objet de ces questions est de mesurer le niveau de gestion de l'information ;
- g) **La coordination entre services** : L'objet de ces questions est de mesurer la coordination entre les différents services, le partage d'information et les décisions ;
- h) **La performance de l'entreprise** : L'objet de ces questions est de voir l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le second questionnaire contient dix questions les quatre premières ont pour objectif de cerner l'échantillon, tandis que les 6 autres ont pour objectif de savoir si les clients interrogés sont satisfaits de leur relation avec la SAA, si ils veulent toujours maintenir cette relation ainsi que leur opinion sur l'amélioration grâce aux TIC des prestations fournies par la SAA.

Le traitement des différentes observations et des résultats de notre enquête a été effectué au moyen du logiciel d'analyse de données SPSS, version 20.

Les méthodes utilisées sont le « tri à plat » et le « tri croisé », le tri à plat étant une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire, c'est-à-dire calculer les pourcentages des questions, tandis que le tri croisé consiste en la mise en relation des réponses à une question avec les réponses d'une autre question dans un tableau appelé tableau de contingence, l'objectif du tri croisé est de dégager la relation entre deux variables.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Section 03 : Présentation des résultats

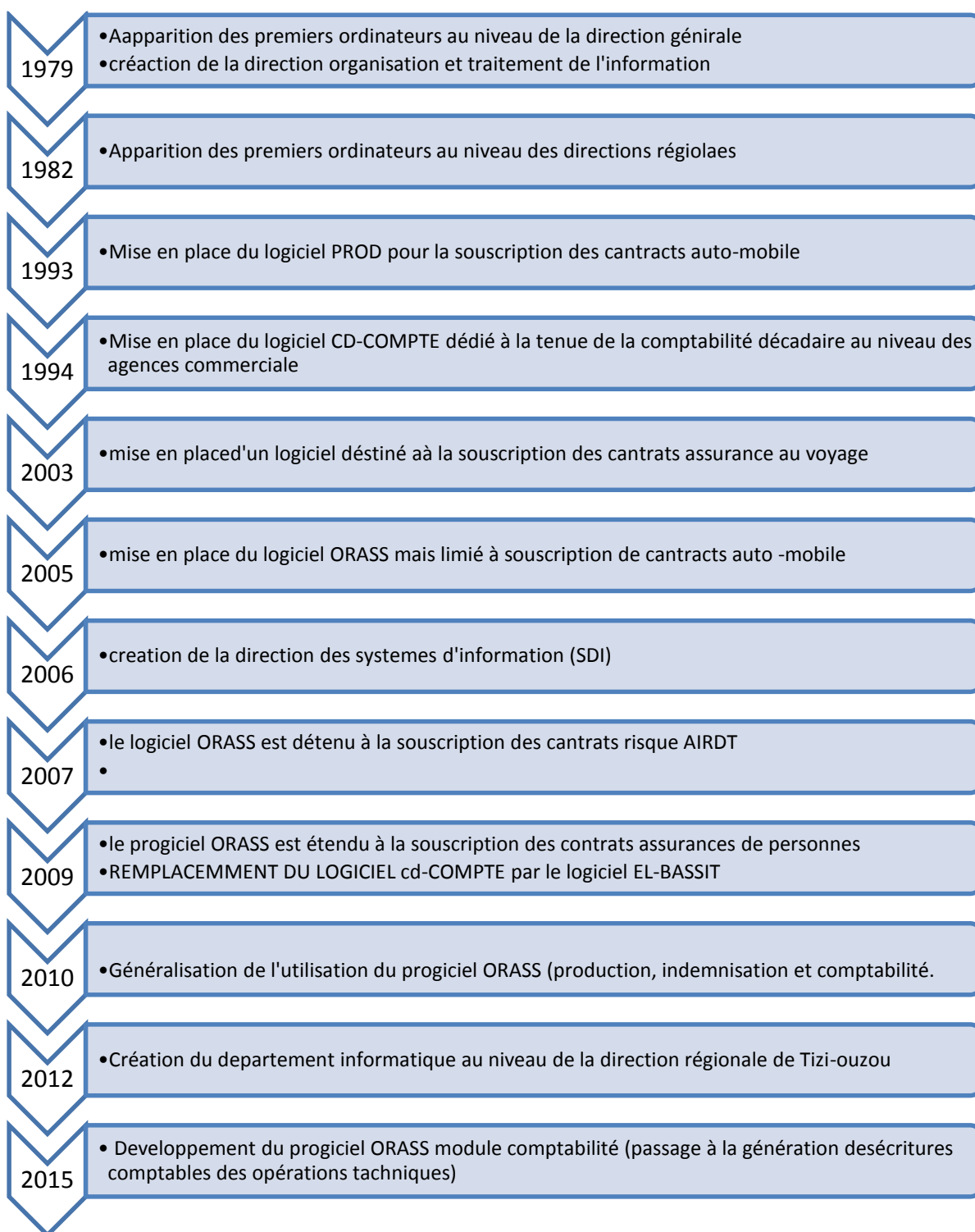
Cette section abordera les résultats de notre enquête sur le terrain, à partir de l'exploitation des données collectées et l'analyse du questionnaire distribué.

3-1-Evolution de l'intégration des TIC au sein de la SAA

La SAA est l'une des premières entreprises d'assurance à se doter en matériel informatique, les premières prémices de cette informatisation remonte aux années 1979, et depuis ce temps la SAA n'a cessé d'évoluer en matière de dotation en TIC, ces évolutions sont retracées dans l'échelle temporelle suivante :

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°18: Echelle temporelle représentative des évolutions des tics au sein de la SAA



Source : conçu à partir de documents internes

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

La SAA a défini, une stratégie de développement qui devrait la transformer graduellement en un groupe d'assurance capable, au sein d'un marché concurrentiel, de poursuivre la croissance des créneaux traditionnels qui sont les siens, d'investir les autres branches d'assurances dans des formes d'organisation nouvelles adaptées et de développer la dimension de gestion finalitaire propre à une compagnie d'assurance.

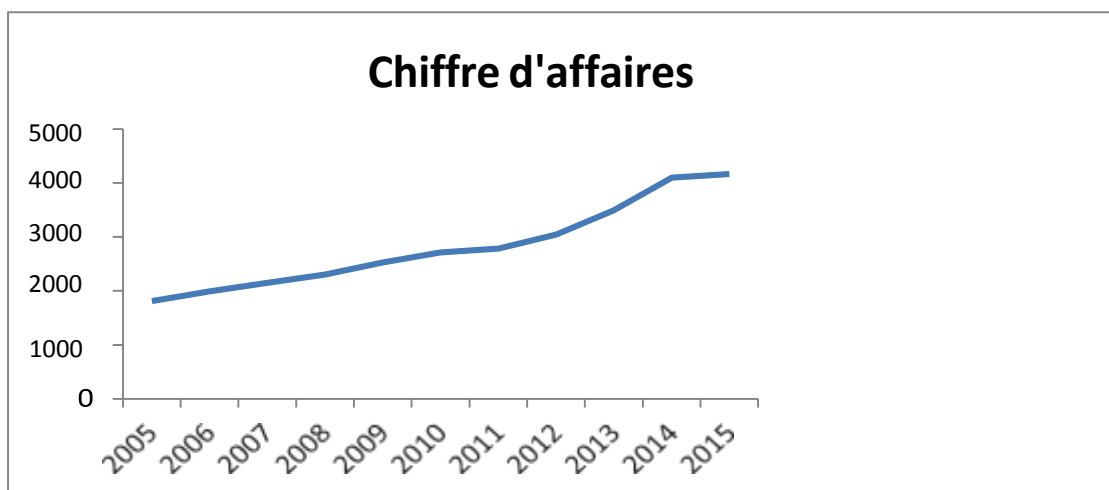
En terme d'objectifs, cette stratégie devrait se traduire principalement par :

- La maîtrise des coûts et la réalisation d'économies d'échelle ;
- Le développement de nouvelles parts de marché ;
- Le développement de nouveaux créneaux ;
- Le management des ressources financières ;
- Le recentrage sur l'activité pure d'assurance ;
- Affronter le savoir et savoir faire des concurrents étrangers.

3-2-Le traitement des données collectées

Comme vu précédemment au premier chapitre le chiffre d'affaires est un des indicateurs quantitatifs de la performance de commerciale, les données collectées nous ont permis de retracer l'évolution de celui-ci.

Figure N°19 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires (en millions dedinars)



Source : Etabli à partir de document interne

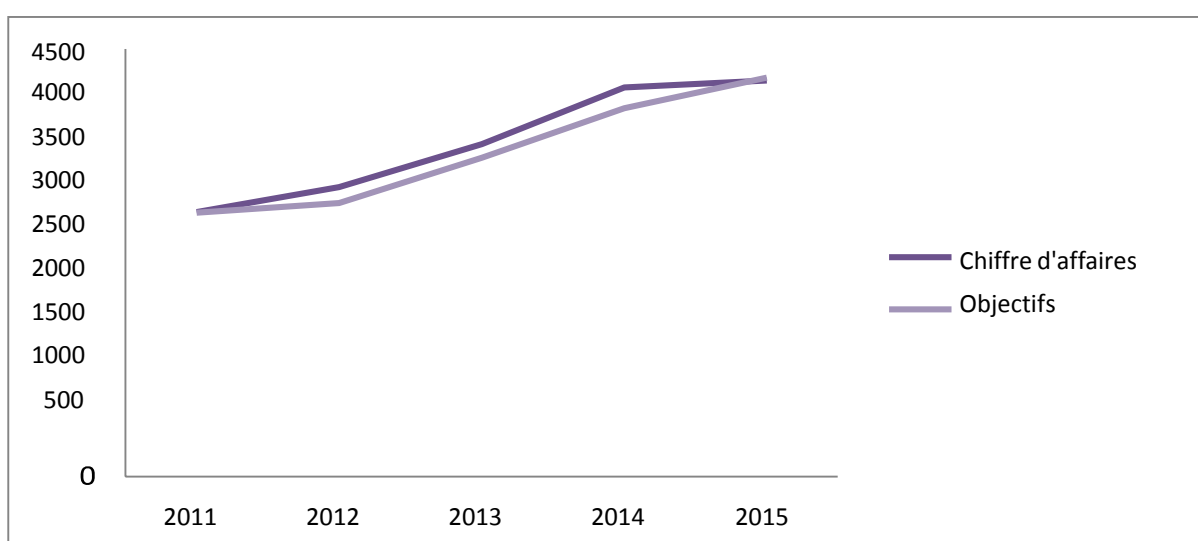
Premier plan d'analyse « le chiffre d'affaires », l'analyse du graphique ci-dessus montre que le chiffre d'affaires de la SAA DR TO est en constante progression, l'année 2005 correspond à l'année de mise en place du progiciel ORASS et l'année 2010 correspond à la généralisation

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

de ce progiciel à tous les services de l'agence commerciale.

Il faut observer aussi que cette période coïncide avec l'avènement de la veille dans l'environnement économique algérien. Des efforts ont été déployés par l'Etat algérien en vue d'arrimer le pays à une nouvelle économie fondée sur l'utilisation de la veille à travers l'ouverture du marché de la téléphonie mobile aux opérateurs étrangers, le développement du e-paiement et l'accompagnement des start-up, l'objectif est de mettre le pays au diapason des exigences de la veille et d'en faire un levier au service du développement de l'économie.

Figure N°20 : Représentation de l'évolution chiffre d'affaires /objectifs (en millions de dinars)



Source : Etablit à partir de document interne

Deuxième pan d'analyse « comparatif entre le chiffre d'affaires et les objectifs assignés », le graphique ci-dessus montre bien que les objectifs assignés à la SAA Direction Régionale De Tizi-Ouzou par la direction générale en termes de chiffres d'affaires ont été atteints pour la période étudiée, on peut déjà arriver à une première conclusion et dire que pour les années considérées pour ce travail, cette entreprise enregistre une performance commerciale appréciable.

Troisième pan d'analyse « le budget dédié au système d'information », les budgets utilisés pour cette analyse sont ceux de la direction générale et cela pour deux raisons : la première est que nous n'avons pas pu accéder à l'information sur le budget relatif au système d'information de la direction régionale la seconde est que la direction régionale ne dispose pas d'autonomie de décision en matière d'investissement en TIC.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Tableau N°05: Récapitulatif du budget du système d'information de la SAA(en millions dedinars)

Année	2012	2013	2014	2015
B. d'investissement	192000	236000	240000	178000
B. de fonctionnement	160000	188000	183000	160000
Total	352000	424000	423000	338000

Source : Etablit à partir de document interne

On constate que le budget alloué au système d'information est assez conséquent mais ce qui prêche attention c'est la valeur du budget d'investissement.

Durant ces quatre dernières années la SAA a réalisé de nombreux investissements, et plus particulièrement en ce qui concerne le logiciel ORASS. Depuis l'acquisition de ce logiciel en 2003, et sa mise en application en 2005 l'entreprise n'a pas lésiné sur les moyens et a consacré une enveloppe importante afin de paramétrer ce logiciel pour qu'il soit en adéquation avec les procédures de travail de l'entreprise. L'année 2016 a vu le parachèvement des opérations de paramétrage du logiciel, la mise en place d'un DATA CENTER pour un coût total estimé à 713 millions de dinars ainsi que la mise en place et la généralisation du réseau intranet.

3-3-Le traitement des questionnaires

L'étude quantitative a été effectuée sur deux échantillons distincts à travers deux questionnaires différents les résultats auxquels nous sommes arrivés sont exposés ci-dessous

3-3-1-Le questionnaire destiné aux directeurs d'agence

Rappelons que nous avons distribué 45 questionnaires et que nous avons eu un retour de seulement 25. Les résultats produits sur l'ensemble des questionnaires réalisés constituent un indicateur rendant compte de l'ensemble des résultats et permet une lecture globale sans toutefois être représentatif de l'ensemble des employés de l'entreprise. Les directeurs d'agences qui ont accepté de répondre aux questionnaires sont sans doute ceux qui étaient plus ouverts au regard de la veille.

L'analyse des questionnaires nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

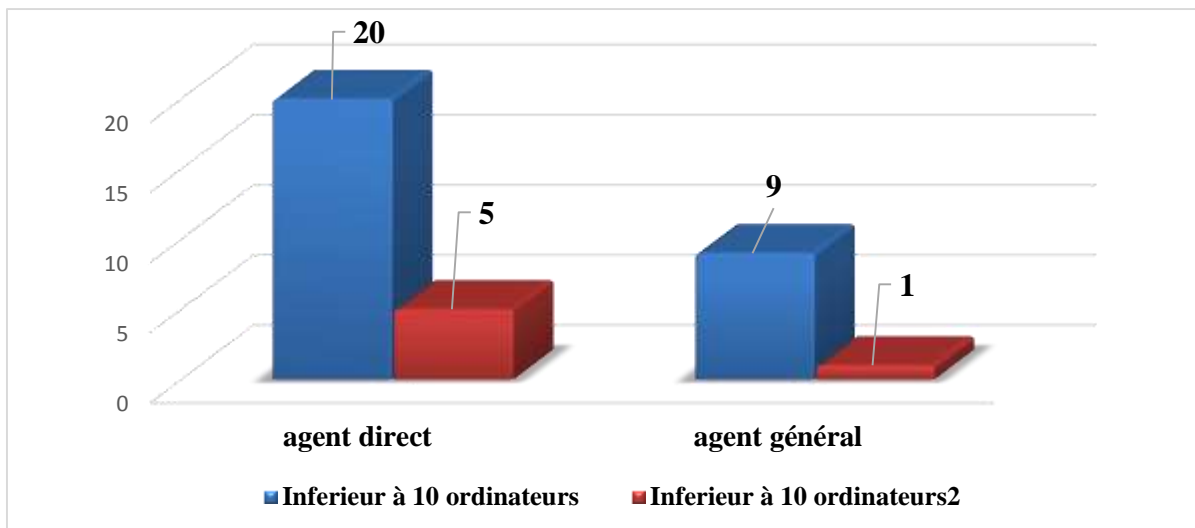
- L'échantillon est constitué de 25 directeurs d'agence dont 15 directeurs d'agences directes contre 10 agents généraux, 50% des directeurs d'agences questionnés ont cumulé plus de 11 ans d'expérience. On constate aussi que les directeurs des agences directes ont

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

cumulé plus de 6 ans d'expérience.

- A travers l'analyse de la figure n°17 on constate que la majorité des agences sont dotées de moins de dix ordinateurs, il est à préciser que chaque employé au niveau des agences dispose de son propre ordinateur pour pouvoir effectuer ses tâches.

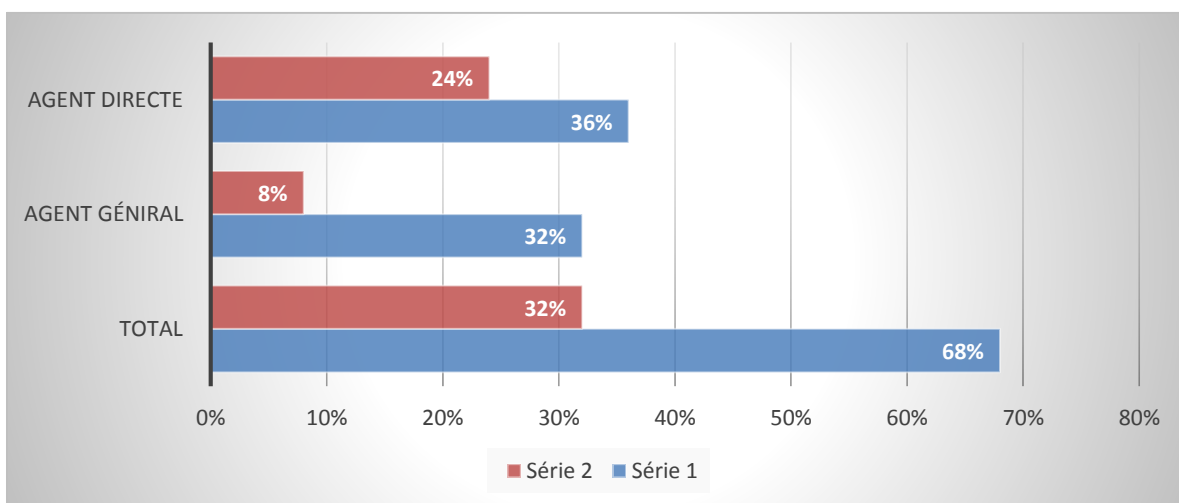
Figure N°21: Représentation graphique du nombre d'ordinateurs selon le type d'agence.



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

L'analyse de la figure n°18 montre que 68% des répondants ont déclaré disposer d'un accès internet contre 32% qui n'en dispose pas. En ce qui concerne l'accès à internet pour chaque ordinateur : à l'unanimité 100% des personnes interrogées ont déclaré qu'ils ne disposaient pas d'une connexion internet pour chaque ordinateur néanmoins la direction générale de l'entreprise a doté les agences d'une clé internet3G+ (ooredoo).

Figure N°22 : Représentation graphique l'accès à internet selon le type d'agence

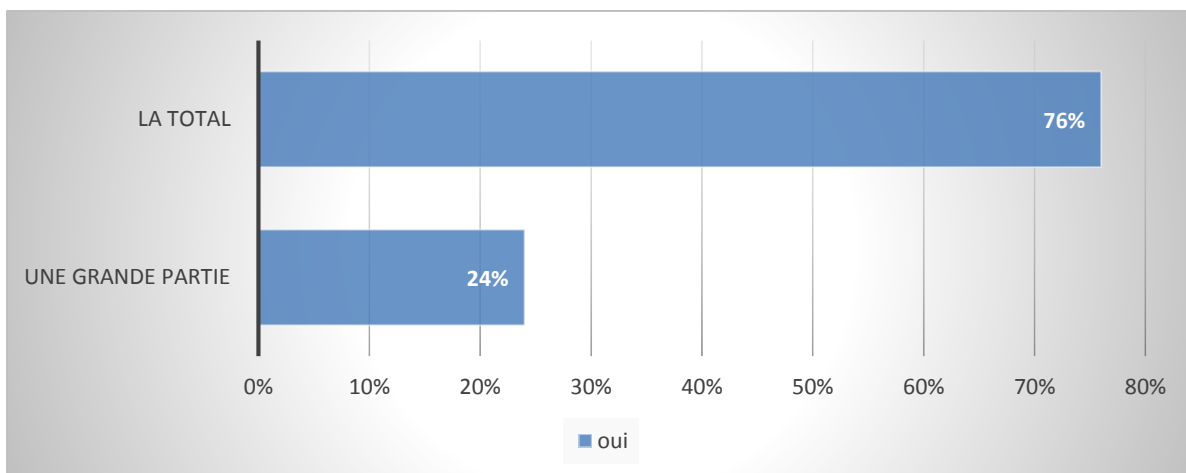


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

A travers l'analyse de la figure n°19 on constate qu'à l'unanimité tous les ordinateurs sont connectés en réseaux, pour 76% soit 19 agences, les ordinateurs sont connectés en totalité en réseau tandis que pour les 24% restant soit 6 agences, une grande partie de leurs ordinateurs sont reliés en réseau.

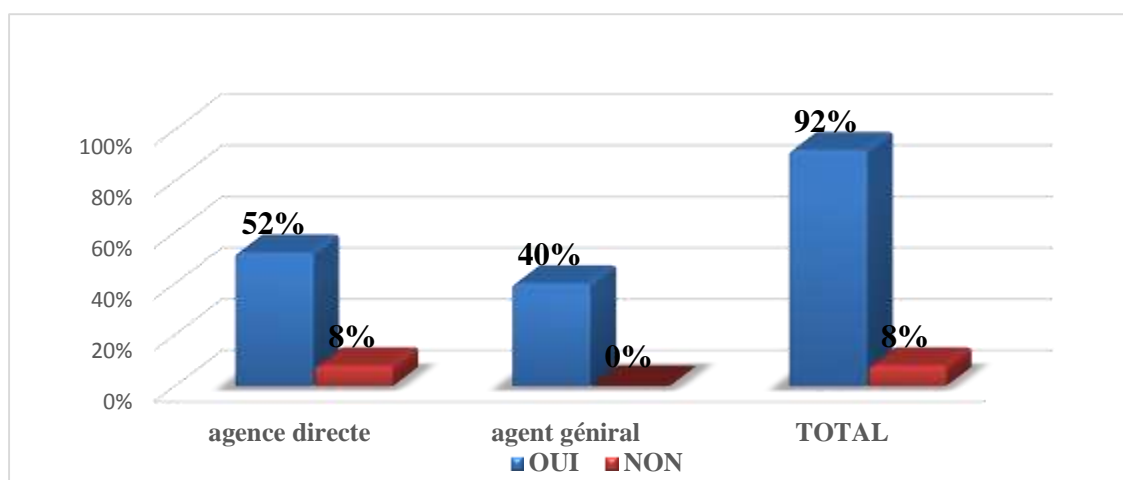
Figure N°23: Représentation graphique la connexion en réseau



Source : Etabli à partir des données du questionnaire

L'analyse de la figure n°20 montre que 92% des répondants déclarent disposer d'un réseau intranet contre seulement 8% qui n'en disposent pas. La mise en place du réseau intranet est récente, elle date de février 2016, cela reflète l'intérêt porté à l'information par l'entreprise, qui la considère aujourd'hui comme un nouvel outil d'action. Dans ce contexte, l'internet et l'intranet se positionnent comme un exemple de ces nouveaux outils dont l'entreprise peut disposer pour faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Figure N°24: Représentation graphique l'accès au réseau intranet selon le type d'agence



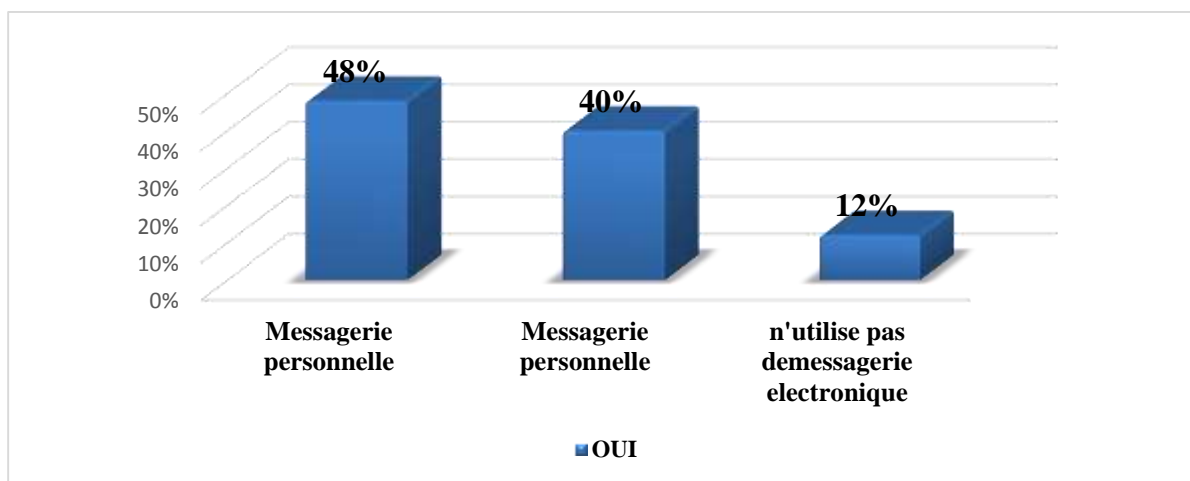
Source : Etabli à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

En ce qui concerne le site web de l'entreprise 23 déclarent avoir connaissance de son existence contre 2 seulement qui ne savaient pas que leur entreprise est dotée d'un site internet. Il y a lieu de préciser que le site internet de la SAA n'offre pas au client la possibilité de souscrire des contrats en ligne ni même d'établir un devis en ligne.

L'analyse de la figure n°21 montre qu'en ce qui concerne l'utilisation de la messagerie électronique, 88% des répondants ont déclaré utiliser une messagerie électronique répartis entre 48% d'utilisateurs de messagerie personnelle et 40% qui utilisent une messagerie professionnelle, néanmoins 12% ont déclaré qu'ils n'utilisaient pas de messagerie électronique.

Figure N°25: Représentation graphique du type de messagerie utilisé

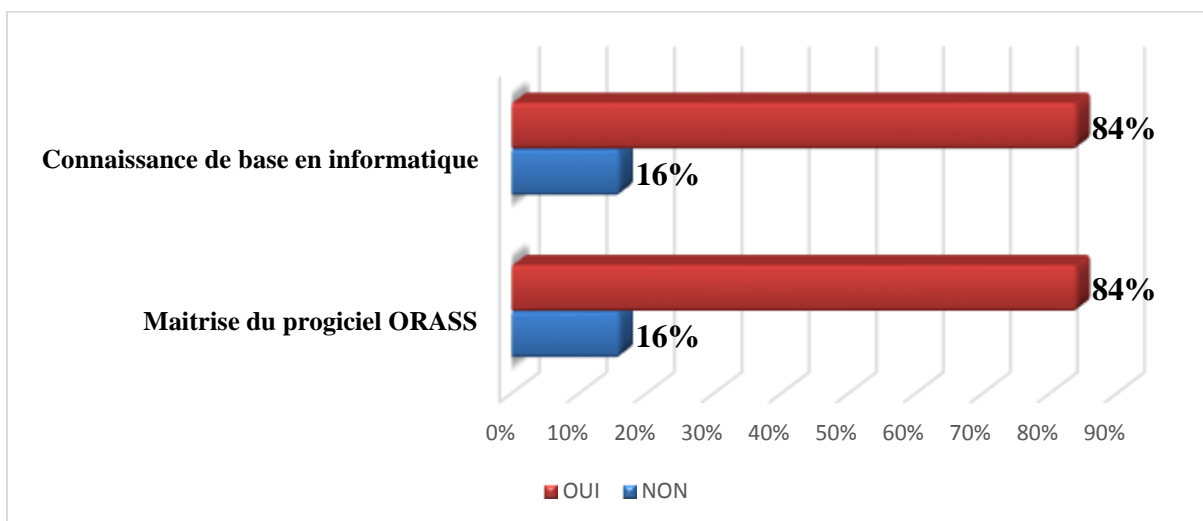


Source : Etabli à partir des données du questionnaire

A travers l'analyse de la figure n°22 on constate qu'en ce qui concerne les connaissances en informatique et la maîtrise du logiciel utilisé par l'entreprise en l'occurrence ORASS, 84% répondant déclarent avoir des connaissances en informatique et qu'ils maîtrisent l'utilisation du logiciel ORASS, contre 16% qui estiment ne pas avoir de connaissances en informatique et ne maîtrisent pas le logiciel ORASS.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

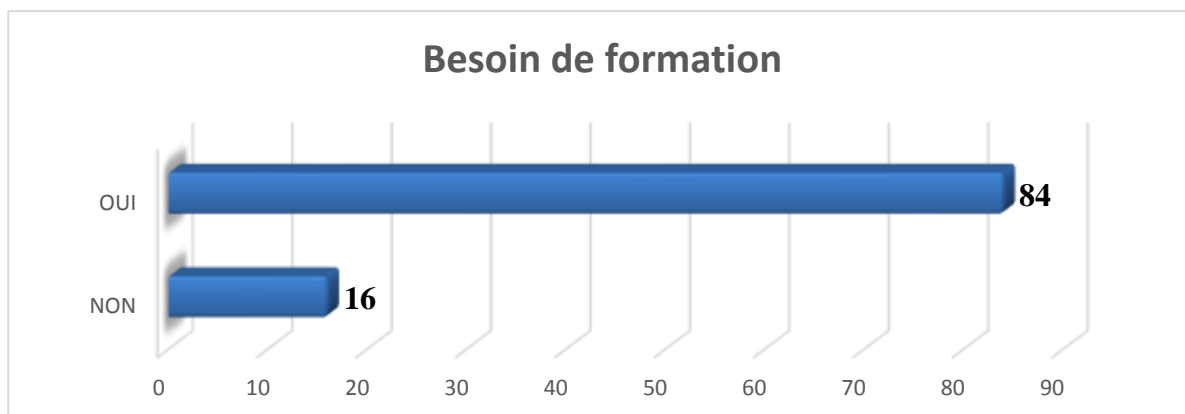
Figure N°26 : Représentation graphique de la variable connaissance en informatique et maîtrise du progiciel de l'entreprise



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

La formation du personnel est un levier de développement des compétences dans l'entreprise et c'est dans ce contexte que l'analyse de la figure n°23 nous montre que 84% répondants ont exprimé leur besoin d'entreprendre une formation dans le cadre de la veille contre 16% qui estiment ne pas avoir besoin de formation.

Figure N°27: Représentation graphique du besoin en formation en TIC

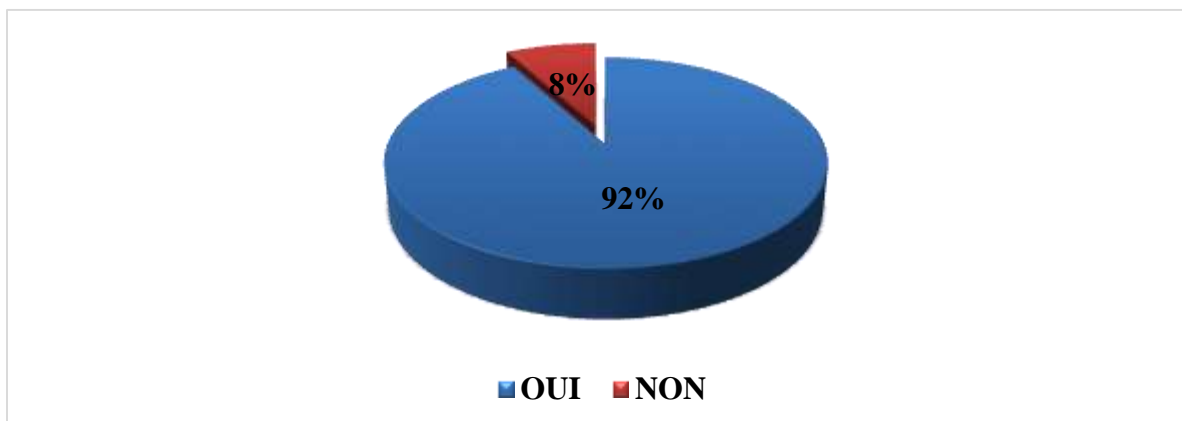


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

L'analyse de la figure n°24 montre que 92% des répondants estiment que grâce aux TIC la circulation de l'information avec les clients s'est améliorée, effectivement suite à nos observations nous avons constaté que les commerciaux utilisent le téléphone portable et les mails pour contacter les clients, chose qui est récente et ne s'est mise en place qu'au cours de l'année 2017.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

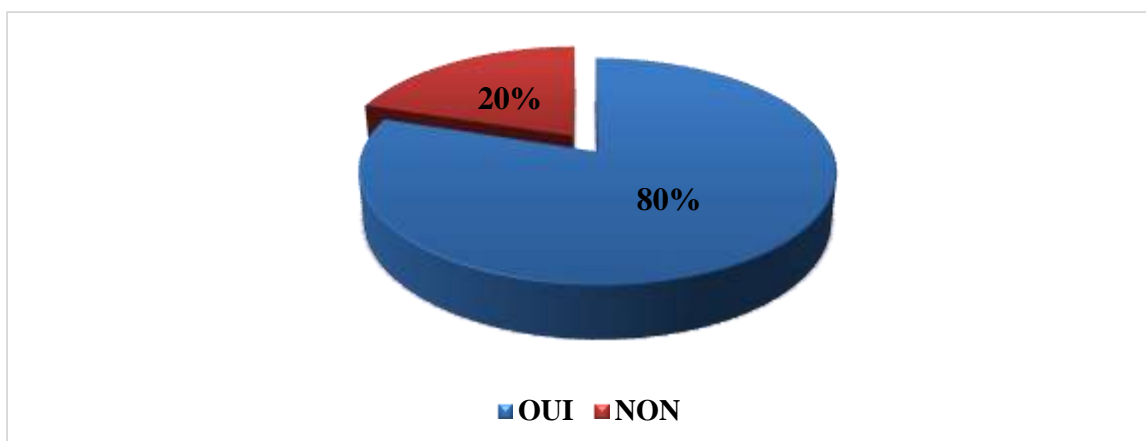
Figure N°28: Représentation graphique de la variable amélioration de la circulation de l'information avec les clients



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

A travers l'analyse de la figure n°25 on constate que pour 80% des répondants, la circulation de l'information avec les partenaires s'est améliorée grâce aux TIC. Les partenaires de la SAA sont les banques, les centres d'expertise et l'assistance dépannage.

Figure N°29: Représentation graphique de la variable amélioration de la circulation de l'information avec les partenaires

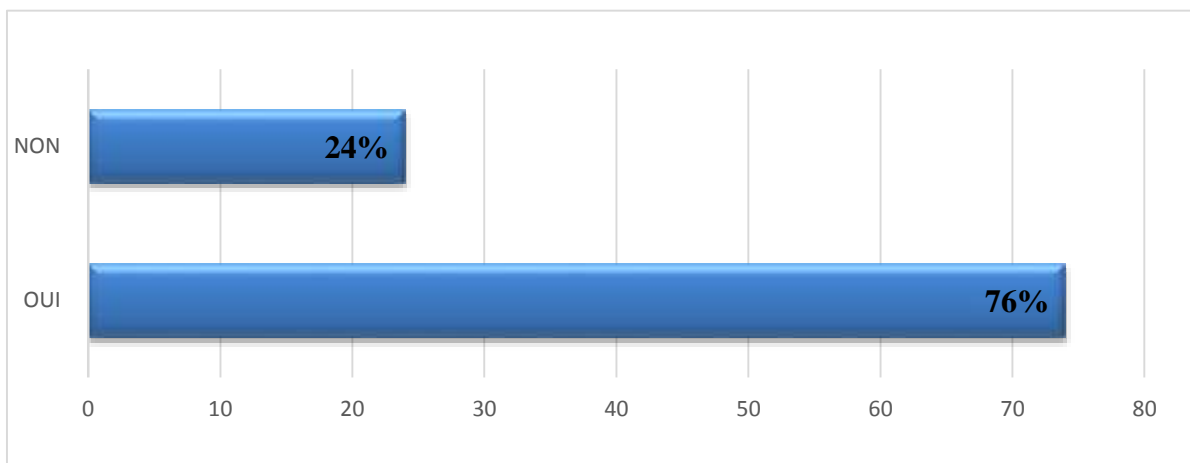


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

En ce qui concerne le développement d'application à partir de la veille, la figure n°26 indique que 76% des répondants au questionnaire ont déclaré que leur entreprise a développé des applications à partir de la veille est effectivement une application destinée à l'envoi des avis d'échéance via SMS a été mise en place au niveau des agences.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

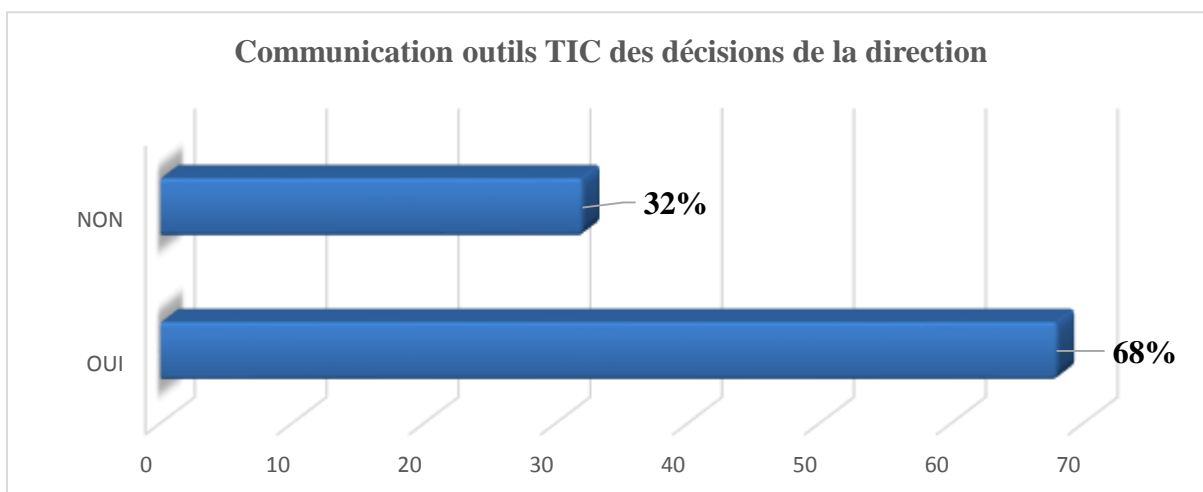
Figure N°30: Représentation graphique de la variable développement des applications à partir de la veille



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

En ce qui concerne la communication des décisions de la direction via les mails ou le réseau intranet, la figure n°27 nous montre que 68% déclarent recevoir les décisions via le réseau intranet contre 32% qui se cantonnent et maintiennent les modes de transmissions traditionnels à savoir le courrier. Il y a lieu de préciser que l'actuelle directrice régionale a décidé de ne plus utiliser le fax pour envoyer les notes et orientations et d'utiliser le réseau intranet ce qui va fortement diminuer les coûts relatifs au papier et à l'utilisation du fax.

Figure N°31 : Représentation graphique de la variable communication des décisions de la direction via outils TIC

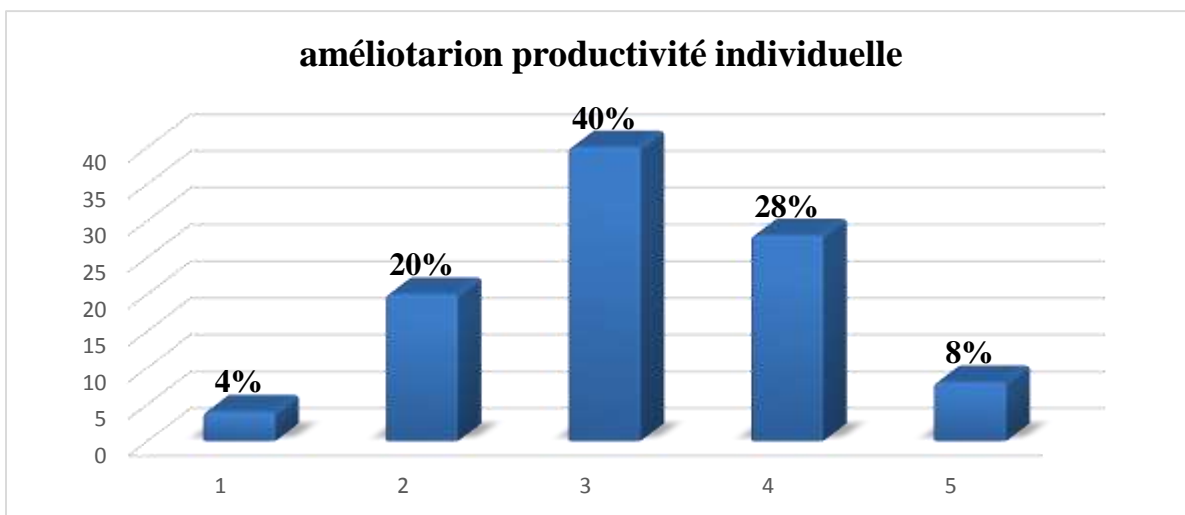


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

A travers l'analyse de la figure n°28 on constate qu'à l'unanimité à savoir 100% des répondants estiment que l'intégration de la veille leur a permis de une amélioration de leur productivité individuelle, 40% des personnes interrogées estiment sur une échelle de 5 que cette amélioration est de l'ordre de 3, 28% l'estime à 4, 8% l'estime à 5, 20% l'estime à 2 contre 4% qui l'estime à 1.

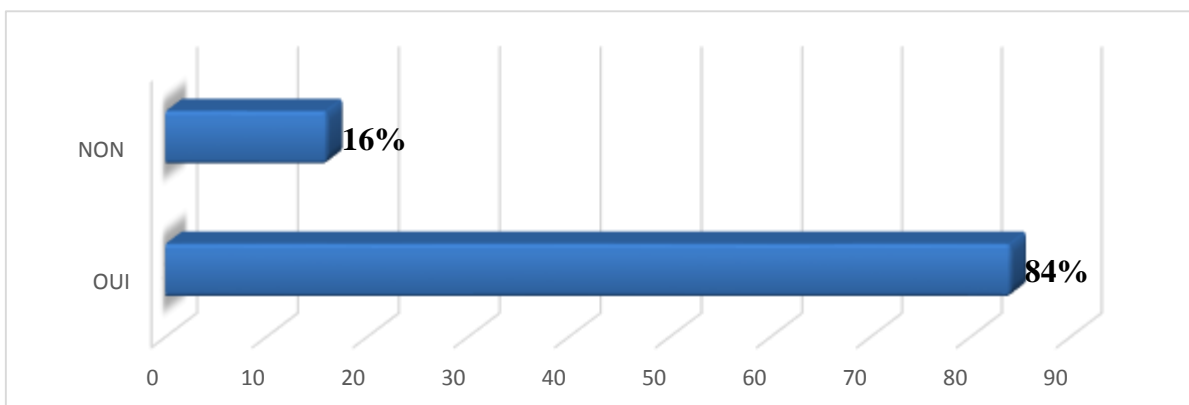
Figure N°32: Représentation graphique de la variable amélioration de la productivité individuelle selon son estimation sur une échelle de 5



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Les attentes des clients sont mieux prises en compte, c'est ce que déclare 84% des personnes interrogées, l'usage de la veille a permis d'offrir des prestations de qualité et cela se reflète à travers la rapidité de traitement des informations par l'automatisation de certains actes de gestions.

Figure N°33 : Représentation graphique de la variable meilleure prises en comptes des attentes des clients

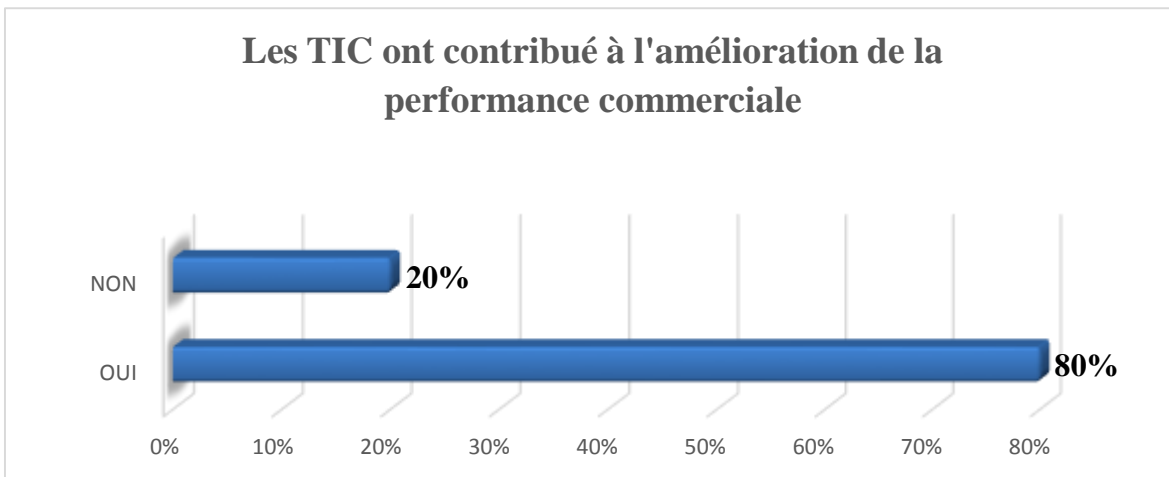


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Selon les personnes interrogées, 80% déclarent que l'intégration de la veille a contribué à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

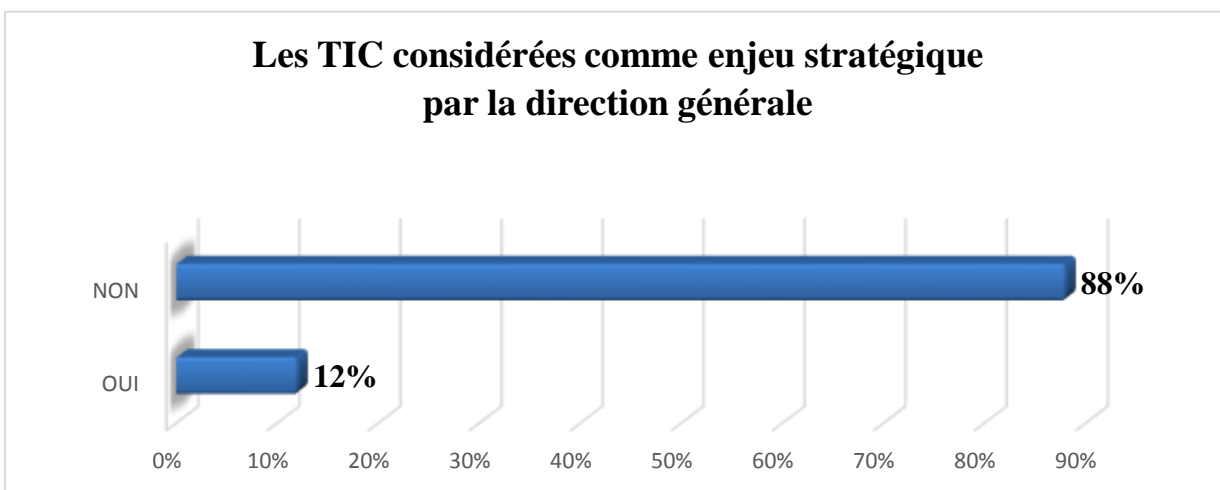
Figure N°34: Représentation graphique de la variable amélioration de la performance commerciale grâce aux TIC



Source : Etabli à partir des données du questionnaire

88% des répondants estiment que la direction générale de l'entreprise considère les TIC comme enjeu stratégique ; contre 12% qui pensent le contraire.

Figure N°35 : Représentation graphique de la variable TIC considérées comme enjeu stratégique



Source : Etabli à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

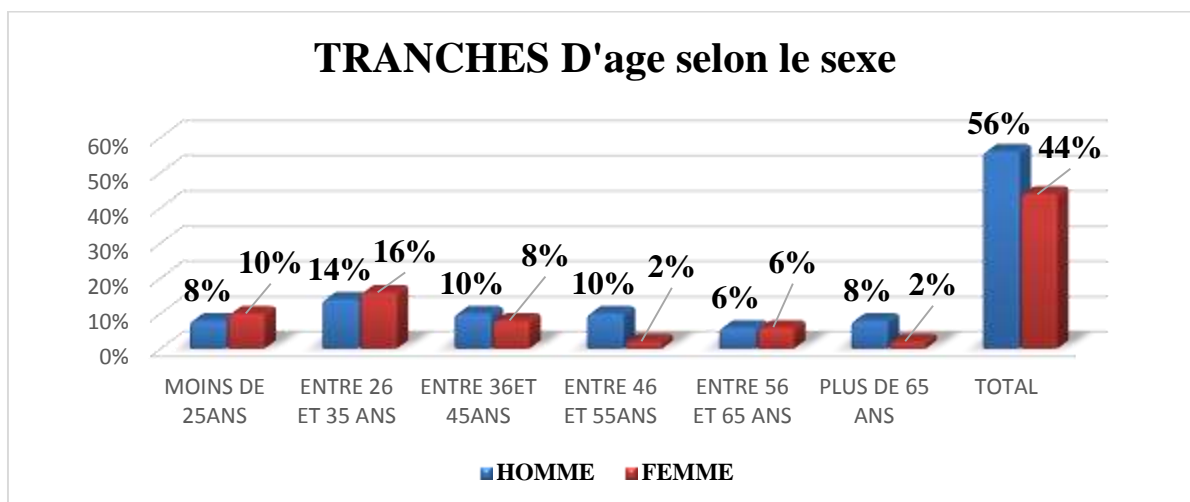
3-3-2-Le questionnaire destiné aux clients

L'échantillon considéré est constitué de 50 clients, les résultats obtenus fournissent une tendance, un ordre de grandeurs permettant de voir la figure suivante.

▪ Sexe et âge

Selon le sondage effectué, 56% des personnes questionnées sont de sexe masculin et 44% de sexe féminin, on constate que toutes les tranches d'âge sont présentes avec la domination de la tranche entre 25 et 35 ans 30% de l'effectif interrogé.

Figure N°36: Représentation graphique des tranches d'âge selon le sexe de l'échantillon de clients



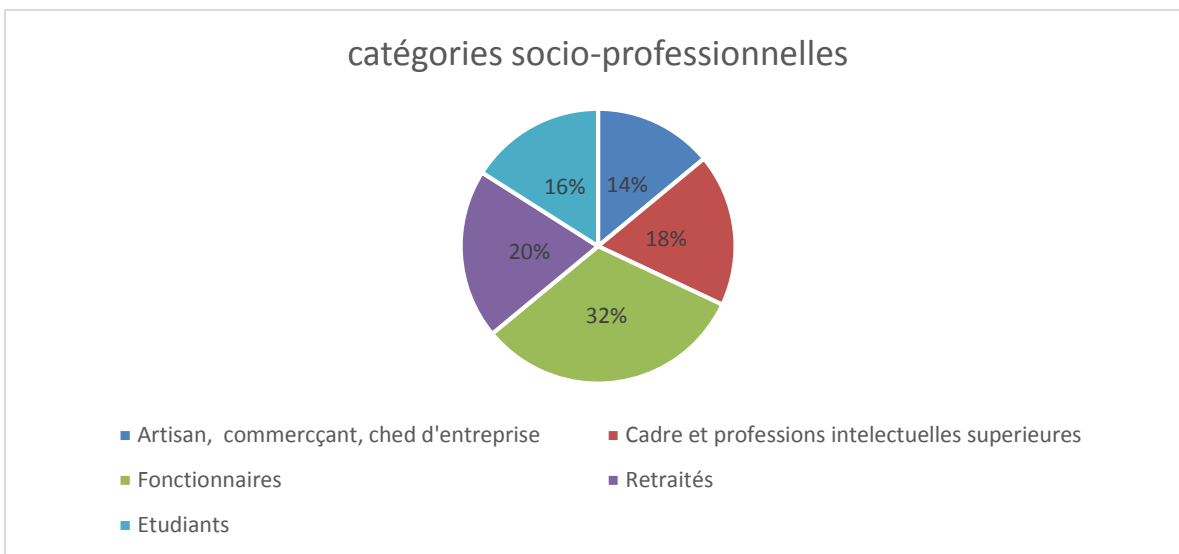
Source : Etabli à partir des données du questionnaire

▪ Catégorie socioprofessionnelle

Sur 50 personnes que nous avons interrogées, on remarque que 31% d'entre eux sont des fonctionnaires, 20% sont retraités, 18% sont des cadres, 16% sont des étudiants et enfin 14% sont des artisans ou commerçants. Cela nous renseigne sur la diversité du portefeuille clients de la SAA.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°37: Représentation graphique des catégories socioprofessionnelle



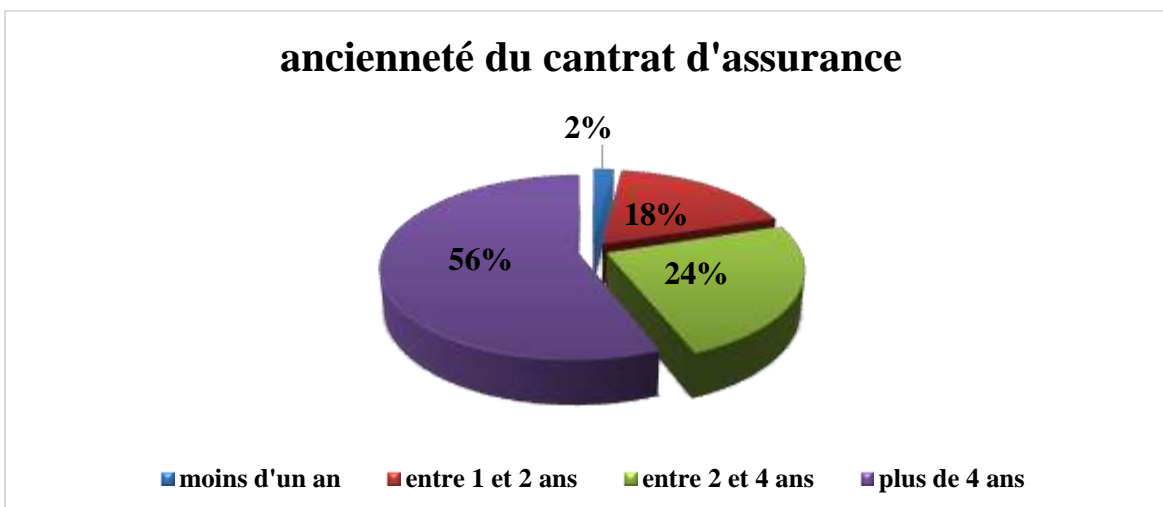
Source : Etablit à partir des données du questionnaire

▪ **Ancienneté du contrat souscrit**

D'après les résultats analysés, on constate que la majorité des personnes interrogées ont souscrit leur contrat à la SAA depuis plus de 4 ans.

Donc l'échantillon était bien reparti car dès le départ nous avons ciblés cette catégorie qui est en mesure de nous renseigner sur la relation qu'ils entretiennent avec la SAA mais aussi pouvoir nous renseigner sur leur perception en ce qui concerne l'amélioration des prestations offertes grâce aux TIC.

Figure N°38: Représentation graphique de la répartition des clients selon l'ancienneté du contrat d'assurance.



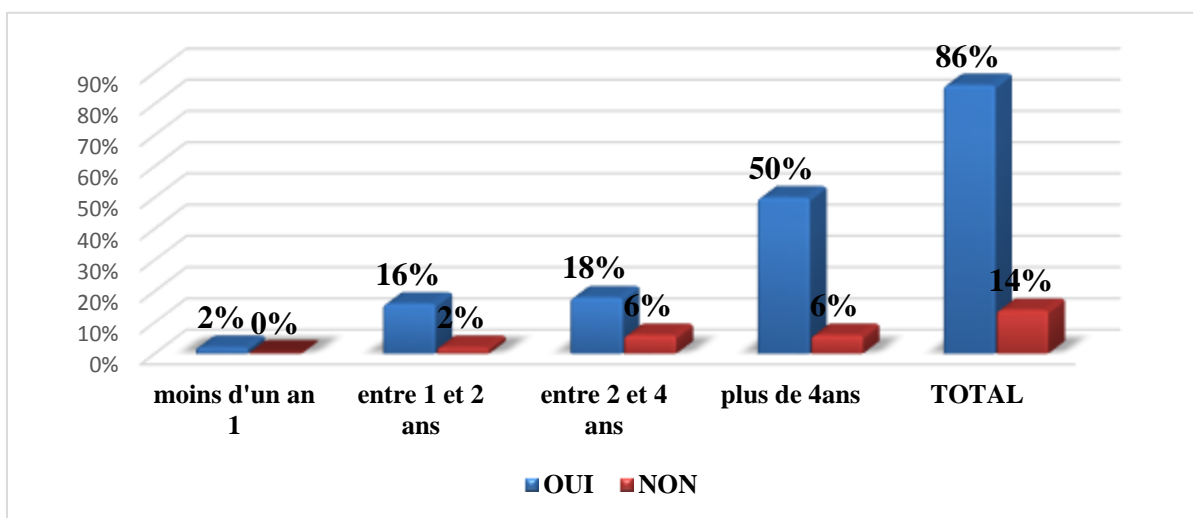
Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

▪ Satisfaction de la relation avec la SAA

En examinant les réponses, on constate que 86% des personnes interrogés sont satisfait de leur relation avec la SAA, contre 14% qui ne le sont pas. Les clients qui ont souscrit leurs contrats depuis plus de 4 ans sont la portion la plus représentative de la variable satisfaction de la relation avec un taux de 50%.

Figure N°39 : Représentation graphique de la satisfaction de la relation avec la SAA selon l'ancienneté du contrat.



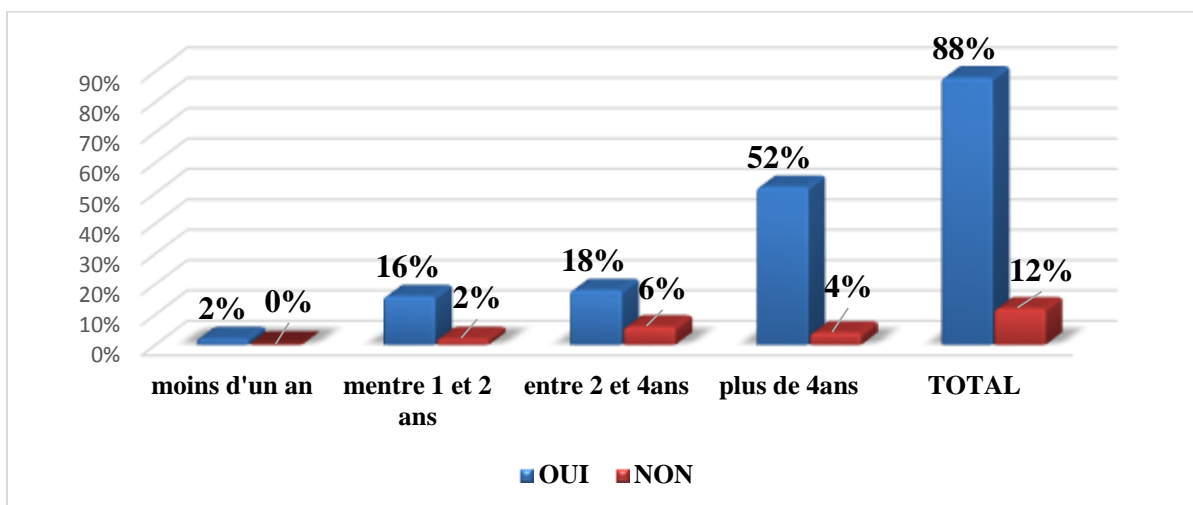
Source : Etablit à partir des données du questionnaire

▪ Préservation de la relation avec la SAA

En ce qui concerne le l'opinion des clients sur la préservation de leur relation avec l'entreprise SAA, on constate que 88% des personnes interrogées souhaitent garder leur relation avec cette entreprise, contre 12% qui ne le souhaitent pas. On remarque aussi que la majorité des clients qui veulent garder cette relation et qui sont en d'autre terme fidèles à l'entreprise sont les clients qui ont souscrit leur contrats depuis plus de 4 ans.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Figure N°40 : Représentation graphique de la préservation de la relation avec la SAA selon l'ancienneté du contrat

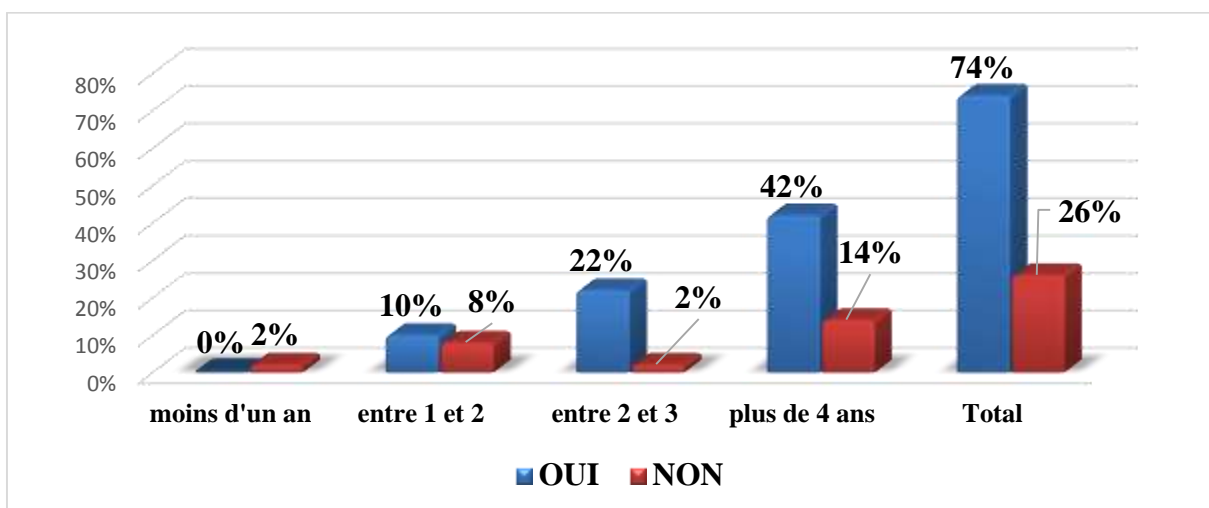


Source : Etablit à partir des données du questionnaire

▪ Amélioration des prestations grâce aux TIC

D'après la question relative à l'amélioration des prestations grâce aux TIC, 56% des personnes questionnées disent oui les TIC ont contribué dans l'amélioration des prestations offertes par la SAA. On remarque que la majorité des clients qui ont constaté cette amélioration sont les clients qui ont souscrit leurs contrats depuis plus de 4 ans.

Figure N°41: Représentation graphique de l'amélioration des prestations de la SAA grâce aux TIC selon l'ancienneté du contrat



Source : Etablit à partir des données du questionnaire

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Section 04 : Analyse et recommandations

Cette section sera consacré à l'analyse des résultats de notre enquête et à proposer quelque recommandations pour l'entreprise dans le cadre de la thématique abordée dans ce mémoire.

4-1-Analyse est synthèse des résultats

Après avoir mené notre étude au niveau de la SAA, l'analyse des résultats auxquels nous sommes arrivés se fera à travers 3 dimensions : une dimension technologique, informationnelle et organisationnelle :

4-1-1-La dimension informationnelle

- La mise en place d'intranet a facilité la communication entre la direction régionale et les agences commerciales ceci a permis aux commerciaux de mieux répondre aux attentes des clients,
- Les TIC ont permis la fluidité dans la circulation de l'information, la majorité des personnes interrogées affirment que les décisions sont prises plus rapidement grâce à l'utilisation de la veille,
- Les décisions et les orientations sont communiquées via les mails ou l'intranet, l'actuelle directrice régionale a pris l'initiative de ne plus utiliser le fax par soucis
- d'économie de papier et de coût d'utilisation du fax mais aussi pour généraliser et optimiser l'utilisation d'intranet,
- Grace aux TIC la circulation de l'information avec les clients s'est améliorée, les agences commerciales n'ont plus recours à l'usage du courrier, elles utilisent le téléphone mobile ou les mails pour prendre attache avec les clients, La circulation de l'information avec les partenaires s'est améliorée, en particuliers avec son partenaire d'assistance, grâce aux TIC la société a pu améliorer sa prestation qui concerne le remplacement de pare-brise, le dossier est transmis via internet et le client est contacté dans les 48 heures. Cependant, la circulation de l'information avec son autre partenaire qui est le centre d'expertise reste toujours archaïque, les procès-verbaux d'expertise sont toujours transmis sous support papier via le service courrier.

4-1-2-La dimension technologique

- Un matériel informatique moderne ainsi que des équipements informatiques modernes ont été acquis par la SAA. Cette démarche engagée en 2011 est non encore achevée et a touché l'ensemble des structures de la compagnie ;
- La SAA utilise un progiciel appelé ORASS. Ce dernier permet une gestion décentralisée

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

des opérations techniques d'assurance et d'une façon continue. Le progiciel ORASS gère tous les produits commercialisés par la compagnie selon un référentiel unique pour l'ensemble du réseau de distribution. ;

- Les TIC ont permis un gain de temps et de force au vue de l'activité de la SAA, le temps requis pour la constitution d'un contrat d'assurance ou pour le règlement d'undossier s'est vu réduit de beaucoup ;
- L'entreprise ne dispose pas d'un accès internet filaire mais elle dispose d'une clé internet 3G (ooredoo), l'usage d'internet est assez limité au niveau des agences mais il est assez large au niveau de la direction régionale (accès internet filaire) ;
- L'usage de la messagerie électronique est assez répondu au sein de cette entreprise, qu'elle soit personnelle ou professionnelle.
- Le site actuel est nettement à vocation de communication plus que de commerce d'interactivité. La fonctionnalité est très basique, celle de site plaquette (présentation de la société et de son offre). Le site n'offre une fonctionnalité de consultation ou de devis sans le paiement en ligne.

4-1-3-La dimension organisationnelle

- L'utilisation d'internet par l'entreprise est orientée essentiellement vers la communication et moins dans une logique business, la communication par e-mail constitue la principale raison d'internet,
- L'intégration de la veille au sein de la SAA a contribué à la reconfiguration de la structure de l'entreprise et a vu la création de nouveaux départements et directions tels que la direction des systèmes d'information (DSI) au niveau de la direction générale et les départements informatique au niveau des directions régionales, ces derniers sont le trait d'union entre la DSI et les agences commerciales
- Cette compagnie est dotée d'un réseau de communication national, à distance, devenu incontournable pour passer du simple poste de travail personnel au réseau informatique connu aujourd'hui.

4-2-Recommandations

D'après les résultats obtenus, nous avons essayé de proposer quelques suggestions à travers trois plans :

4-2-1-Sur le plan stratégique

Réflexion pour la mise en place de stratégies de distribution multicanal à travers le développement du e-commerce ce qui permettra l'élargissement du marché potentiel :

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

- Penser à développer des applications mobiles qui vont en réponse aux attentes des clients ;
- Développer le site actuel, ce qui permettra à l'entreprise de garder sa visibilité sur le web et entretenir son image de marque.

4-2-2-Sur le plan organisationnel

- Donner plus d'importance à l'outil intranet pour communiquer les informations entre les différents services, parce que c'est le moyen le plus facile et le plus fiable ;
- Organiser des cycles de formations en TIC en direction de la force de vente de l'entreprise.

4-2-3-Sur le plan commercial

- Améliorer le paramétrage du progiciel ORASS pour garantir la disponibilité et la fiabilité des états de sortie pour ainsi éviter d'avoir recours à la retranscription des états sur le logiciel Excel ce qui engrangera un gain de temps considérable et permettra aux agents commerciaux de minimiser toute la paperasse et de se consacrer entièrement au client ;
- Réflexion pour la mise en place d'un extranet, pour faciliter la communication avec les partenaires en particulier la filiale d'assistance, cela facilitera l'accès à l'information, et réduira les délais d'intervention ;
- Réflexion pour la possibilité de réception de procès-verbaux d'expertise par internet via une application compatible avec le progiciel ORASS.

Chapitre III : la contribution de la veille stratégique à la performance commerciale

Conclusion

L'étude du cas de la SAA Direction Régionale de Tizi-Ouzou nous a permis en premier lieu de constater que celle-ci dispose d'un éventail de stratégies assez variées. Le processus d'adoption de ces technologies s'est étalé sur les dix dernières années, et s'est traduit par une appropriation des différents outils en particuliers l'ERP ORASS et intranet. Ces technologies sont largement intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise et s'inscrivent dans la vision stratégique de celle-ci qui consiste en la modernisation de l'appareil commerciale de l'entreprise et la généralisation de l'usage de la veille dans cette dernière pour améliorer les prestations offertes et maintenir ainsi sa place de leader dans le marché national.

En second lieu, nous avons essayé de faire apparaître un lien positif entre l'appropriation de la veille et le volume d'activité de l'entreprise soit le chiffre d'affaires que nous avons choisi comme indicateur de la performance commerciale de l'entreprise sur les 10 dernières années. Il nous est cependant impossible de déterminer si l'appropriation des outils TIC joue positivement sur l'activité commerciale de l'entreprise, une chose est sûre l'intégration de la veille apparaît aujourd'hui comme un outil d'accompagnement incontournable des stratégies mises en place par l'entreprise pour favoriser leur activité commerciale.

Vu l'incertitude et les grandes turbulences que connaît l'environnement, on comprend que disposer un processus de veille commerciale pour l'entreprise est indispensable. Par ailleurs, la mission de ce processus ne se limite pas à la collecte d'informations, elle s'étend à d'autres activités qui font partie intégrante. Il s'agit, en particulier, du traitement et de la diffusion des informations recueillies dans le but de prendre les bonnes décisions.

Un processus de veille dans une entreprise est semblable au tableau de bord d'une voiture qui permet de prévoir les pannes qui peuvent survenir. De même, la disposition d'un processus de veille permet entre autre de suivre l'évolution de l'environnement et de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Les résultats que nous avons obtenus de notre étude nous permettent de soutenir l'importance du processus de veille commerciale. Ainsi, les sources d'informations utilisées par l'entreprise étudiée sont souvent informelles. Puisque l'entreprise ne dispose pas d'une structure formelle dédiée à la veille. Par ailleurs, plus l'environnement est incertain, plus l'entreprise est censée de faire appel au processus de veille commerciale.

Il s'est avéré également que le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille commerciale dans l'entreprise. Ce dernier aide l'entreprise à mieux satisfaire sa clientèle et à accroître son chiffre d'affaires. Toutefois, les résultats démontrent que la recherche des informations n'est pas continue. On ne peut pas reconnaître aussi que le processus de veille commerciale aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché. L'entreprise étudiée, accorde plus d'attention à l'environnement économique, culturel, social et politique en plus de l'environnement micro-économique (clients, fournisseurs, concurrents, etc.).

Donc pour compléter, l'absence d'une structure formelle d'un processus de veille commerciale ne doit pas être interprétée comme un facteur d'inefficacité pour l'entreprise étudiée.

Nous constatons que la disposition d'un processus de veille permet également de créer et saisir de nouvelles opportunités qui peuvent se présenter dans l'environnement. Il s'agit d'un processus qui mène l'entreprise à intégrer l'information dans la prise de décision. Par ailleurs, vu que l'environnement est en perpétuel mouvement, on comprend que la veille est une activité qui doit être continue et systématique, ce qui permettra de donner un aspect cumulatif aux informations collectées.

La nécessité de s'ouvrir sur l'environnement externe, et l'exigence de le surveiller et de suivre son évolution pour pouvoir s'adapter aux changements, saisir les opportunités qui peuvent se présenter à elles, et éviter toute menace éventuelle. Pour ce, qui est de leur prédisposition à développer et à mettre en place un processus de veille commerciale formelle, structurée, cela

dépend de l'entreprise elle-même, de ses priorités, ses objectifs, sa position concurrentielle sur le marché, et surtout de l'existence de facteurs ou conditions nécessaires à l'émergence d'un processus de veille.

Effectivement, l'existence d'un processus de veille n'est pas le seul facteur pour que l'entreprise soit performante, c'est un facteur complémentaire qui vient s'ajouter aux autres pour accroître l'essor de l'entreprise. Il semblerait, d'après notre étude, que l'entreprise doit avoir un minimum de développement en matière de moyens de production, d'organisation et de compétences pour qu'elle puisse intégrer un processus de veille commerciale.

Comme nous pouvons déduire que la veille commerciale a pour but ultime, de prévoir les changements de l'environnement et de permettre à l'entreprise de s'y adapter.

En effet, avec la veille commerciale, on assiste à un chevauchement avec d'autres types de veille puisqu'ils convergent toutes vers le même objectif qui est de mieux servir le consommateur, sans oublier que la mission de la veille commerciale est également de maintenir et/ou créer un avantage compétitif qui permettra à l'entreprise de se démarquer sur son environnement.

Limite de l'étude

Comme dans la plupart des recherches qui ont opté pour des études de cas, il s'avère impossible de généraliser les résultats de notre étude sur d'autres entreprises.

Au cours de l'étude, on a ressenti que la mesure de la performance s'avère difficile surtout lorsqu'il s'agit de faire le lien entre celle-ci et le processus de veille commerciale, puisque la conquête de nouvelles parts de marché est un indicateur qui peut mesurer la performance, mais qui ne peut pas être lié aux seuls processus de veille commerciale. En revanche, la conquête de nouvelles parts de marché peut être les résultats de l'exploitation de nouvelles ressources financières, d'une croissance économique, etc.

En conclusion, pour remédier à cela, il s'est avéré indispensable de se fier en grande partie aux différentes déclarations de l'interviewé qui est le DG, seuls capables de faire le lien entre la performance et le processus de veille commerciale.

Bibliographie

Ouvrages

1. A.BLOCH, « *l'intelligence économique* », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 1999.
2. A.BURLAND, J.Y.EGLEM : *dictionnaire de la gestion*, FOUCHER, 1995.
3. A.FERNANDEZ : *L'essentiel du tableau de bord*, Edition EYROLLES, 2013, le Site www.organiser.org; ©copyright 1998 -2016.
4. A.MACQUIN ; *vendre, stratégies, Hommes, négociations* ; édition publi-union, 1998.
5. ADEM, Rachid, « *Performances, modalités des systèmes de production et rentabilité des exploitations laitières suivies par le circuit des informations zootechniques (CIZ)*».
6. B.ARNAUD ; *L'apport de l'information au sein de l'entreprise*.
7. B.DORIATH et C.GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^{ème} édition, DUNOD, 2005.
8. Bernard COLASSE, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2009.
9. C. Cohen, « *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion* », 2000.
10. C. Cohen, « *surveiller l'environnement* » : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats, XI^{ème} Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, 2002.
11. CARON-FASAN Marie-Laurence, *Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles*, revue systèmes d'information et Management, vol.6, n°4, 2001.
12. CHOUK KAMOUN, Souad : *les techniques et mécanismes de l'intelligence économique*, 2010.
13. D. RROUACH, *la vieille technologique et l'intelligence économique*, 1996.
14. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Politique générale de l'entreprise Stratégor*, 4^{ème} éditions, DUNOD, 2004.
15. DURET et PILLET : *qualité en production, édition d'organisation*, 1998.
16. E. PATEYRON : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, 1998.
17. FARNEL F.J., *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, 1994.
18. G. GARIBALDI, « *l'analyse stratégique* », édition d'organisation, 2008.
19. G. PHILIPPE, *le guide de l'intelligence économique*, 2012.
20. G.RAIMBAULT : *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, 1994.
21. GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMONDE.M.H, BESCOS.P.L, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO EDITEUR, 2002.
22. GUEGUEN.G, *L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion*, 6^{ème} AIMS, 1997.
23. Guy Massé et Françoise Thibaut, *Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, 2001.
24. H. LESCA : *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997.
25. H. LESCA, « *Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce* », 2002.
26. H. LESCA, « *Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise* », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997.
27. H. LESCA, « *Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche* », In Economies et sociétés, 1994.
28. H. LESCA, M. SCHULER : *Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations*. Colloque VSST95, Toulouse, 25-27 oct.
29. H.DEBOISLANDELLE : *gestion des ressources humaines dans le PME*, ECONOMICA.

30. H. LESCA, BLANCO, Sylvie, « *Théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective* ».
31. HERMEL L., stratégie de gestion des réclamations clients, 2^e édition, AFNOR, 2006.
32. Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*.pdf, 2001.
33. J. BRILMAN, *les meilleures pratiques du management*, édition ECONOMICA, paris, 1993.
34. J.-C. GILARD, M. KOEHL et J.-L. KOEHL, dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, paris 1995.
35. J.L. MOIGNE, *La modélisation des systèmes complexes*, DUNOD, 1993.
36. J. LENDERVIE et D. LINDON : *Théorie et pratique du marketing*, 7^{ème} édition Dalloz, 2003.
37. L. HERMEL, maîtriser et pratiquer la veille technologique, AFNOR, paris, 2001.
38. L. PHILIPPE : *méthodes et pratique de la performance*, le guide de pilotage.
39. L.E. SCANNING, Learning Environmental SCANNING, Impacts de la diffusion de l'Internet, université UPMF, GRENOBLE, France, neumann.hec.ca/ejc/EJC2004_Lesca.ppt.
40. LESCA, H et son équipe, *Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) Méthode*
41. M. BOUTRY : *Construction d'indicateurs*, mars 2013.
42. M. H. MILLIE-TIMBAL : *Élaborer des tableaux de bord utiles*, Edition GERESO, Le Mans, 2010.
43. M. Porter, *De l'avantage concurrentiel à la stratégie*, Harvard l'expansion, 1990.
44. M. KALIKA : *structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance*, ECONOMICA, 1995.
45. M. LEBAS : *Oui il faut définir la performance*, *Chronique comptabilité de gestion*, 1995.
46. Martinet B et Marti Y.M, *l'intelligence économique*, les éditions d'Organisation, 1995.
47. MICHEL BARABE et OLIVIER MELLER, *manager*, DUNOD, 2006.
48. N. BERLAND : *Mesurer et piloter la performance* ; 2009.
49. Nathalie Costa, *Veille et Benchmarking*, ellipses, 2008.
50. O. BURET : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, 1996.
51. P. OUATTARA : *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, 2007, Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris.
52. PATRICE MARTEAU, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO éditeur.
53. PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.
54. R. MOULINIER : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5^{ème} ed, 1998.
55. REIX, Robert : *Système d'information et management des organisations*, 3^{ème} édition, Vuibert, 2000.
56. ROUACH, « *La veille technologique et l'intelligence économique* », 1996.
57. S. BLANCO, M.L. CARON, H. LESCA : *implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique*, 1997.
58. S. MENSIF : « *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique* ».
59. SOPHIE LARIVET, « *Intelligence économique* » : enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009.
60. V. PLAUCHU et A. TAÏROU (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. L'Harmattan.
61. VECTEURPLUS, *l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009.
62. ILLARMOIS : *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art*, 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises.
63. Wesley M. Cohen; Daniel A. LEVINTHAL, « *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* », 1990.
64. Zakaria Diakité, *Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?*, IE Afrique, 2011.

Thèses et mémoires

1. BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, In ANSOFF, H. I. (1975): Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 18: 2, 21-33.
2. H. OUACHRINE : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, Thèse de magistère, 2003.
3. L. VILAIN : *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*. Thèse professionnelle, 2003, Paris.
4. *Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005.
5. LEDAIN et NDAO 1997. Cite par (Sh. MIRDAMADI. [2014] « *Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier* » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French.

Revues et articles

1. H.LESCA, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.
2. La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance):« *Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management*», Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005.

Webographie

1. <http://fr.slideshare.net>.
2. <http://ressources.cihem.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf>.
3. <http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf>.consulté.
4. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1995-lesca-schuler.pdf>.
5. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanc.pdf>.
6. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-sim-caron.pdf>.
7. http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html.
8. <http://www.giplait.dz/historique.htm>.
9. <http://www.iamb.it/ciheam/report99/algerie99.PDF>.
10. <http://www.memoireonline.com/05/08/1112/essai-evaluation-politique-laitiere-perspective-adhesion-algerie-omc-zle-ue.html>.
11. <http://www.silait-dz.com/pdfs/presentation.pdf>.
12. <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/Ghozlane.pdf>.
13. www.iamm.fr/baseisis/trouvet.php?livre.Consulté.
14. www.management.free.fr.

Table des matières

Remerciements.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Délimitation, circonscription du concept veille

Introduction 4

Section 1 : Concepts : L'information, veille et l'intelligence économique 4

1.1 L'information matière première stratégique 4

1.1.1 Typologies d'information..... 5

1.1.1.1 Information blanche, grise ou noire 5

1.1.1.2 Information ouvert ou fermé 5

1.1.1.3 Information brute ou élaborée 6

1.1.1.4 Information interne ou externe 7

1.1.2 Les sources d'information..... 7

1.1.2.1 Les sources formelles 7

1.1.2.2 Les sources informelles 8

1.1.3 L'utilité de l'information..... 10

1.2 La veille stratégique 11

1.2.1 Origine et historique de la veille 11

1.2.2 Définitions de la veille stratégique..... 12

1.2.3 L'importance de la mise en place d'un système de veille..... 13

1.2.3.1 Soutenir la planification 14

1.2.3.2 Soutenir la réactivité..... 14

1.2.3.3 Soutenir l'innovation..... 15

1.2.3.4 Résoudre et soutenir la décision..... 15

1.2.3.5 Explorer et soutenir l'anticipation..... 15

1.2.4 Types de veille stratégique 15

1.2.4.1 Veille concurrentielle 19

1.2.4.2 Veille technologique 20

1.2.4.3 Veille commerciale.....	20
1.2.4.4 La veille environnementale	20
1.3 L'intelligence économique	20
1.3.1 Définitions.....	21
1.3.2 Les trois volets d'intelligence économique	21
1.3.2.1 La veille stratégique	21
1.3.2.2 La protection du patrimoine immatériel.....	22
1.3.2.3 L'influence	22
1.3.3 Veille et intelligence économique : points communs et différences	23
Section02 : La veille commerciale	27
2.1 Définitions de la veille commerciale.....	27
2.2 Le champ d'application de la veille commerciale.....	28
2.2.1 Les clients.....	28
2.2.1.1 L'évolution des besoins des clients à long terme	29
2.2.1.2 L'évolution de la relation des clients à l'entreprise	29
2.2.1.3 La solvabilité des clients	29
2.2.2 Les marchés.....	30
2.2.3 Les fournisseurs.....	30
2.2.4 Le marché du travail.....	30
2.2.5 Les insatisfactions	30
2.3 Les grands bénéficiaires de la veille commerciale	31
2.3.1 Le temps	32
2.3.2 La productivité	32
2.3.3 La performance commerciale.....	32
2.3.4 Le développement du chiffre d'affaires	32
2.4 Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA (veille anticipative stratégique Intelligence collective) VAS-IC.....	34
2.4.1 Le ciblage	34
2.4.2 La traque.....	35
2.4.3 La sélection	35
2.4.4 La remontée.....	36
2.4.5 Le stockage intelligent (la mémorisation).....	36
2.4.6 Traitement des informations de la veille stratégique (création du sens).....	37
2.4.7 La diffusion des informations élaborées	37

2.4.8 Action	37
2.4.9 Le contrôle de la qualité de veille stratégique	38
2.5 Les difficultés liées à l'implantation de la veille.....	38
Conclusion.....	41

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Introduction	42
Section 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise	42
1.1 Définitions et mesure de la performance.....	42
1.1.1 Notion de la performance	43
1.1.2 Les dimensions de la performance	45
1.1.2.1 La performance économique	45
1.1.2.2 La performance commerciale.....	45
1.1.2.3 La performance managériale	45
1.1.2.4 La performance organisationnelle	45
1.1.3 Les critères de la performance.....	46
1.1.3.1 L'efficacité	47
1.1.3.2 L'efficience	47
1.2 La mesure de la performance : levier stratégique.....	48
1.2.1 Les objectifs de la mesure de la performance	50
1.2.2 Les principes de la mesure de performance	51
1.2.2.1 Principe de pertinence	51
1.2.2.2 Principe de contrôlabilité.....	51
1.2.3 Les axes de mesure.....	51
1.2.4 Identification des sources de performance	53
1.3 Le choix d'indicateurs pertinents d'évaluation de la performance	54
1.3.1 Le rôle de l'évaluation de la performance.....	55
1.3.2 La qualité d'une bonne évaluation	55
1.3.3 Procédure d'évaluation.....	55
1.3.4 Les mobiles d'évaluation	56
1.3.4.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement	56
1.3.4.2 Evaluer par choix stratégique	56
1.4 Les indicateurs de performance.....	57
1.4.1 Définitions.....	57
1.4.2 Principes générales d'un indicateur de performance.....	58

1.4.3	Caractéristiques essentielles des Indicateurs de Performances	58
1.4.4	Le choix des indicateurs	59
1.4.4.1	Les critères de choix d'un indicateur	60
1.4.5	Les type d'indicateurs de la performance	61
1.4.5.1	Les indicateurs financiers.....	62
1.4.5.2	Les indicateurs de pilotage	62
1.4.5.3	Les indicateurs de résultats.....	62
1.4.5.4	Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques	62
1.4.5.5	Les indicateurs de moyens et d'environnement	63
1.4.5.6	Les indicateurs de marché	63
	Section 02. La performance commerciale	65
2.1	Les principaux leviers de la performance commerciale	65
2.2	Les indicateurs de performance commerciale	67
2.2.1	Les indicateurs quantitatifs.....	67
2.2.1.1	Chiffre d'affaires	68
2.2.1.2	La part de marché	68
2.2.1.3	Nombre des clients	69
2.2.2	Les indicateurs qualitatifs.....	69
2.2.2.1	L'image de l'entreprise	69
2.2.2.2	Taux de satisfaction des clients	69
2.3	Intérêts et limites de la performance commerciale dans l'entreprise	70
2.4	Les conditions d'un niveau de performance élevé	71
2.4.1	Satisfaire les parties prenantes	71
2.4.2	Améliorer le savoir-faire	71
2.4.3	Meilleure gestion des ressources et de l'organisation	72
	Conclusion.....	73
Chapitre III : la contribution de la veille stratégique a la performance commerciale au sein de La SAA		
	Introduction	74
	Section 01 : Présentation de l'entreprise SAA	74
1.1	Présentation de la société d'assurance et son organisation	74
1.2	Les produits de la SAA	75
1.2.1	Assurance transport Aérien, maritime et terrestre	75
1.2.3	Le choix du mode garantie	75

1.2.4 Convention pour la garantie des voyages	75
1.2.5 Les besoins d'assurance	75
1.2.2 Assurance Automobile	75
1.2.1 Dommage avec ou sans collision (tous risque)	75
1.2.2 Dommage – collision	76
1.3 Assurance Matériel roulant	76
1.4 Assurance des Risques industriels	76
1.4.1 Assurance incendie	76
1.4.2 Assurance machine.....	76
1.5 Assurance perte de produit en entrepôts frigorifiques	77
1.5.1 Assurance tout risque matériel électronique et électrique	77
1.6 Assurance CAT-NAT (catastrophes naturelles)	77
1.7 Assurance habitation	77
1.7. L'incendie et l'explosion	77
1.7.2 Le vol	77
1.7.3 Bris de glaces	78
1.7.4 Dégât des eaux.	78
1.7.5 Responsabilité civile familiale	78
1.8 Assurance multirisque professionnelle.....	78
1.9 Assurance multirisque exploitation agricole	78
1.10 Assurance multirisque serres	78
1.11 Assurance multirisque avicole	79
1.12 L'assurance multirisque incendie / grêle	79
1.12.1 En cas d'incendie	79
1.12.1 En cas de grêle	79
1.13 Assurance multirisque jeune plantations	79
1.14 Assurance engineering et construction	79
1.14.1 Assurance tout risque chantier / montagne	79
1.14.1.1 En cours de travaux	79
1.14.1.2 Hors travaux	80
1.14.2 La responsabilité civile professionnelle	80
1.14.3 L'assurance engins de chantier	80
1.2 Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou	83
Section 02 : Méthodologie de recherche	85

2.1 L'étude documentaire.....	85
2.2 L'enquête par questionnaire	86
Section 03 : présentation des résultats	88
3.1 Evolution de l'intégration des TIC au sein de la SAA	88
3.2 Le traitement des données collectées	90
3.3 Le traitement des questionnaires	92
3.3.1 Le questionnaire destiné aux directeurs d'agence	92
Section 04 L'analyse des recommandations	105
4.1 L'analyse est synthèse des résultats	105
4.1.1 La dimension informationnelle	105
4.1.2 La dimension technologique	105
4.1.3 La dimension organisationnelle	106
4.2 Recommandations	106
4.2.1-Sur le plan stratégique.....	106
4.2.2 Sur le plan organisationnel	107
4.2.3 Sur le plan commercial	107
Conclusion.....	108
Conclusion générale	109

Références bibliographiques

Annexe

Table des matières

Résumé

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance est un immense défi pour l'organisation. Ainsi, face au rôle important joué par le concept de l'information et de la connaissance, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter des nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter avec ce nouveau environnement. Dans ce contexte, les démarches de la veille stratégique et la veille commerciale sont devenues des outils à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement des entreprises. L'objectif de cette recherche vise à jeter la lumière sur ces deux termes qui représentent des éléments essentiels pour la performance commerciale des entreprises qui veulent s'adapter aux changements dans un environnement concurrentiel.

Abstract

In a changing environment, the management of information and knowledge is a huge challenge for the organization. Thus, faced with the important role played by the concept of information and knowledge, many companies have been forced to adopt new approaches capable of absorbing information and dispersed knowledge in order to adapt with this new environment. In this context, the approaches of strategic intelligence and business intelligence have become tools in their own right for knowledge and permanent understanding of the business environment. This research aims to shed light on these two terms, which represent essential elements for the commercial performance of companies that want to adapt to changes in a competitive environment.

ملخص

في بيئة سريعة التغير، تشكل إدارة المعلومات والمعرفة تحديًا كبيرًا للمؤسسة. وهكذا، في مواجهة الدور المهم الذي يلعبه مفهوم المعلومات والمعرفة، اضطرت العديد من الشركات إلى تبني مناهج جديدة قادرة على استيعاب المعلومات والمعرفة المشتتة من أجل التكيف مع هذه البيئة الجديدة. في هذا السياق، أصبحت مناهج الذكاء الاستراتيجي وذكاء الأعمال أدوات في حد ذاتها للمعرفة والفهم الدائم لبيئة الأعمال. يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على هذين المصطلحين اللذين يمثلان عناصر أساسية للأداء التجاري للشركات التي ترغب في التكيف مع التغيرات في بيئة تنافسية