

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



## ***Mémoire***

***En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de  
Gestion  
Option : Management stratégique***

### ***THEME :***

***Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique au  
niveau d'une entreprise publique économique Algérienne,  
Cas de l'entreprise ENIEM, Tizi Ouzou***

**Présenté par :**

***M<sup>elle</sup> CHABANE Anfel***

***M<sup>elle</sup> SI SALEM Kenza***

**Dirigé par :**

***M<sup>r</sup> MAHMOUDIA Mhenna***

**Devant les membres du jury :**

***Présidente : M<sup>me</sup> MATMAR Dalila, Professeure, UMMTO.***

***Examineur : M<sup>r</sup> ZERKHFAOUI Lyes, M.C.B, UMMTO.***

***Rapporteur : M<sup>r</sup> MAHMOUDIA Mhenna, M.A.A, UMMTO.***



---

## **Remerciements**

---

## *Remerciements*

Nous tenons à remercier Dieu et toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce mémoire de fin d'études.

Nous remercions également toute l'équipe pédagogique de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, ainsi que les intervenants professionnels responsables de notre formation, pour avoir assuré la partie théorique de cette dernière.

Nous voudrions, dans un premier temps remercier notre professeur et encadrant de mémoire Monsieur MAHMOUDIA Mhenna, M.A.A à l'université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

L'ensemble de nos professeurs, qui nous ont beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde du management généralement et de la veille stratégique en particulier. Ils ont partagé leurs connaissances et expériences dans ce milieu sans se retenir.

Nous présentons nos remerciements aux membres du jury, Mme MATMAR présidente du jury, et Mr ZERKHFAOUI l'examineur, de nous faire l'honneur de participer à l'évaluation de ce modeste travail, dont les remarques permettront sans doute de le consolider.

Mr TABECHE Brahim, Directeur de la gestion industrielle, pour nous avoir accordé des entretiens et avoir répondu à nos questions sur la veille stratégique et sur l'ensemble de l'entreprise ENIEM, ainsi que son expérience personnelle. Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise ENIEM, ayant contribué à la réalisation de ce travail.

Monsieur YADADEN Dahmane, l'EX PDG de l'ENIEM, pour son encouragement et ses conseils. Il a été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

À tous les intervenants cités et autres, de près ou de loin, nous présentons nos remerciements, notre respect et notre gratitude.

---

## Dédicaces

---

*A Mon père,* qui n'a jamais cessé de déployer tous ses efforts afin de subvenir à nos besoins, nous encourager et nous aider à choisir le bon chemin de la réussite. Cher père veuillez trouver, dans ce modeste travail, le fruit de vos sacrifices ainsi que l'expression de ma profonde affection et ma vive reconnaissance. Que dieu vous protège et vous garde. Je vous souhaite la bonne santé.

*A Ma mère,* qui n'a jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs. Chère mère veuillez trouver, dans ce modeste travail, le fruit de vos sacrifices ainsi que l'expression de ma profonde affection et ma vive reconnaissance. Que dieu vous protège et vous garde. Je vous souhaite la bonne santé.

*A Ma sœur Imane,* je te dédie ce travail pour tous les moments de joie et de taquinerie qu'on a passé ensemble. Je prie dieu, le puissant, de t'accorder la santé, le bonheur et le succès.

*A Mon frère Abderrahime,* ambitieux comme tu es, je te souhaite beaucoup de succès et de bonheur pour couronner ton courage et tes sacrifices. Puisse Dieu t'accorder la bonne chance et la réussite. J'espère que nous resterons toujours aussi unis.

A tous mes amis et mes aimés, de proche ou de loin.

*Anfel*



Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration à :

A ma très chère mère, pour tout l'amour dont elle m'a entouré, pour tout ce qu'elle a fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à ces yeux avec l'espoir de ne jamais te décevoir.

A mes chères sœurs et frère, à ma chère grande famille qui m'ont toujours encouragé et soutenu.

A tous mes chers collègues, amis(es) et à tous ceux que j'aime

*Kenza*



---

## **Liste des illustrations**

---

- **ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries de l'Electro-Ménager.
- **EPE** : Entreprise Publique Economique.
- **CNR** : Canadian National Rail.
- **CBC** : Canadian Broadcasting Corporation.
- **SPA** : Société Par Action.
- **FMI** : Fonds Monétaire International.
- **USD** : United States Dollar.
- **IDE** : Investissement Direct à l'Etranger.
- **PIB** : Produit Intérieur Brut.
- **APS** : Algérie Presse Service.
- **ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
- **PDG** : Président Directeur Général.
- **DG** : Directeur Général.
- **AG** : Assemblée Générale.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **DSI** : Direction de Système d'Information.
- **FCS** : Facteurs Critiques de Succès.
- **CKD** : Complete Knocked Down.
- **SKD** : Semi Knocked Down.
- **SPMI** : Secteur Public Marchand Industriel.
- **CAM** : Complexe d'Appareils Ménagers.
- **IPC** : Indice de Perception de la Corruption.
- **RSF** : Reporters Sans Frontières.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.
- **BTPH** : Bâtiment – Travaux Public et Hydrauliques.
- **ONAEA** : Office National d'Alphabétisation et d'Enseignement des Adultes.
- **IDH** : Indice de Développement Humain.
- **RSDT** : Recherche Scientifique et Développement Technologique.
- **IA** : Intelligence Artificielle.
- **NRI** : Network Readiness Index.
- **PV** : Procès verbal.
- **GW** : Giga Watt.
- **GFK** : Growth From Knowledge.

- **SARL** : Société A Responsabilité Limitée.
- **GED** : Gestion Electronique des Données.
- **GACU** : Groupement Algeria Corporate Universities.

01. Evolution des entreprises publiques économiques en Algérie .....	09
02. Raisons de créations des EPE .....	14
03. Atouts de l'économie algérienne .....	22
04. Facteurs de fragilité de l'économie algérienne .....	23
05. Répartition des pouvoirs dans une EPE .....	28
06. Relation de tutelle entre le sommet de l'Etat (gouvernement) et les organes de l'EPE.....	31
07. Planification stratégique au niveau de l'EPE.....	33
08. Evolution du concept «Information ».....	45
09. Des symboles à l'information .....	46
10. La communication et circulation d'information .....	48
11. Rôle d'information dans l'entreprise .....	55
12. Processus de veille active .....	61
13. Types de veille stratégique .....	62
14. Eléments de base d'un cahier des charges de prestation de veille.....	74
15. Processus de veille stratégique .....	77
16. Processus de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.....	81
17. Quelques groupes du secteur public marchand industriel .....	88
18. Composition du complexe d'appareils ménagers de l'ENIEM (CAM) .....	92
19. Organisation de la direction générale.....	93
20. La gouvernance de l'entreprise ENIEM.....	94
21. Evolution du PIB algérien .....	98
22. Evolution de taux de changes vis-à-vis dollars et euro .....	98
23. Comparaison des niveaux de flux des IDE.....	99
24. Répartition par âge de la population algérienne 2020.....	100
25. Parts de marché des sociétés sur le marché mondial des appareils ménagers en 2013.....	106
26. Consommation mondiale de l'industrie de l'électroménager par région en 2014.....	107
27. Niveau de vente d'appareils électroménagers des entreprises dominantes en 2016.....	107
28. Degré de notoriété de marques électroménagères .....	110
29. Représentation graphique de préférence de marques en fonction d'âge de l'effectif.....	111
30. Représentation graphique de la préférence des produits nationaux en fonction de sexe de l'effectif.....	111

01. Distinction entre l'information et la donnée.....	47
02. Points de jonction entre les différents types de veille .....	66
03. Synthèse de l'analyse PESTEL (2020 / 2021).....	104
04. Segments des appareils électroménagers .....	105
05. Informations sur quelques entreprises opérantes sur le marché algérien de l'électroménager.....	109

**Annexe 01** : Guide d'entretien.

**Annexe 02** : Exemple de rapport d'étonnement.

**Annexe 03** : Exemple de produit de l'ENIEM.

**Annexe 04** : Communication interne à l'ENIEM.

**Annexe 05** : La décision à l'ENIEM.

**Annexe 06** : Analyse SWOT ENIEM 2020 / 2021.

---

## **Sommaire**

---

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

Introduction.....	06
Section 1 : Les EPE : Approche historique et conceptuelle .....	07
Section 2 : Contexte environnemental des EPE (Environnement des affaires) .....	19
Section 3 : Spécificités des EPE.....	28
Conclusion .....	41

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Introduction.....	43
Section 1 : Besoin en information .....	44
Section 2 : Cadre théorique de la veille stratégique .....	56
Section 3 : Approches et démarche de mise en place de veille stratégique.....	72
Conclusion .....	84

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

Introduction.....	86
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM .....	87
Section 2 : Analyse sectorielle .....	95
Section 3 : Proposition d'une démarche d'implantation de veille stratégique .....	112
Conclusion .....	122
Conclusion générale .....	123

---

# **Introduction générale**

---

Le domaine du management stratégique a considérablement évolué depuis ses débuts. Il apporte une compréhension et une visibilité à tous les volets qui touchent aux décisions stratégiques d'une entreprise. En effet, à partir d'une multitude de sciences qui le composent, il constitue un guide pour cette dernière sur le long terme.

Depuis l'indépendance, l'entreprise publique économique algérienne a connu plusieurs mutations afin de s'ajuster aux nouvelles données ou réalités économiques et sociales. Pour cela, le secteur public a donné naissance à plusieurs entreprises dans le secteur industriel, ayant pour objectif d'assurer le développement économique et social du pays. Néanmoins, l'Algérie est loin de mettre en sûreté les techniques adéquates et modernes de gestion ses entreprises publiques économiques.

Sous la pression des innovations technologiques, l'intensité de la concurrence et la complexité de la demande, l'orientation vers une veille stratégique est devenue un enjeu majeur afin de garantir la compétitivité et la pérennité des entreprises.

Ces dernières étant un système dynamique en mouvement constant, composée d'un ensemble d'éléments, nécessite une anticipation des changements et une adaptation face un environnement instable et incertain.

Cette incertitude met en évidence le besoin d'information au moment opportun. C'est dans ce contexte, que les démarches de veille stratégique et d'intelligence économique sont devenues des outils cruciaux à la connaissance et à la compréhension permanente de l'environnement des entreprises. Seules les entreprises qui arriveront à mettre en place des dispositifs de gestion des flux informationnels seront capables d'anticiper, détecter et comprendre les changements de comportement des acteurs de l'environnement.

De ce fait, l'information est indispensable à toute activité managériale, la place centrale qu'elle occupe dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer, c'est bien sa matière première. C'est ainsi que la maîtrise de l'avenir d'une entreprise repose sur sa capacité à collecter, interpréter, protéger, diffuser et exploiter l'information à des fins stratégiques.

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique représente une réponse primordiale face aux défis d'un environnement incertain de plus en plus complexe et imprévisible. Malgré son rôle stratégique, les chefs d'entreprise en Algérie accordent rarement à ce concept l'attention qu'il mérite.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre recherche, intitulée **Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique au niveau d'une entreprise publique économique algérienne, cas de l'entreprise ENIEM.**

L'objet de cette étude est de mettre en valeur un sujet d'actualité intéressant qui s'est introduit récemment en Algérie, il s'agit de la veille stratégique et sa mise en place dans une entreprise publique économique algérienne, et sensibiliser ainsi les dirigeants de l'entreprise ENIEM, et par ambition les autres dirigeants des entreprises publiques algériennes, de l'ampleur de cette démarche d'anticipation et de projection dans le futur.

A travers ce travail de recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **Quelle est la démarche de veille stratégique la plus adéquate pour une entreprise publique économique algérienne ?**

A partir de cette problématique, quelques sous-questions se sont posées :

- Quels sont les types veille stratégique prioritaires chez une entreprise publique économique ? Sont-elles en adéquation ?
- Quel est le besoin qui a engendré la nécessité d'une démarche de veille stratégique pour une entreprise publique économique ?
- Comment la veille stratégique sera organisée au niveau d'une entreprise publique économique ?

Afin de bien cerner la problématique, notre étude reposera sur l'intention et le potentiel d'une entreprise publique économique du secteur public marchand de mettre en place une démarche de veille stratégique, analyser ainsi leurs besoin en matière de veille stratégique et réaliser un diagnostic de la situation afin de déterminer quelle veille et quelle démarche pour une EPE algérienne généralement, et pour l'entreprise ENIEM précisément.

Notre travail est mené sous une approche qualitative qui suit un raisonnement déductif, ayant un objectif descriptif, comme suite :

- Une approche qualitative, qui est intensive et permissive, et donc demande un esprit d'adaptation pour y aller au fond des choses, tout en utilisant essentiellement des méthodes de collecte d'information, autant que l'observation, entretien et l'analyse documentaire. Dans le cadre de la préparation de ce travail, on eu recours à deux types de documents : la documentation imprimée en format papier, y compris les ouvrages, articles de revue, articles d'encyclopédie et des thèses, ainsi que la documentation électronique en format numérique.

- Un raisonnement déductif, en d'autres termes, passer du général au particulier, et un objectif descriptif, ou on cherche à présenter en détail les particularités de la veille stratégique et sa mise en place dans une entreprise publique économique algérienne.

Cette méthodologie de recherche nous a amené à organiser notre travail en 3 chapitres : deux chapitres théoriques qui constituent le modèle de référence sur lequel on s'appuie afin de définir et conceptualiser notre recherche.

Le premier chapitre présentera les entreprises publiques économiques algériennes et leurs spécificités qui les distinguent des entreprises privées, ainsi que les raisons qui justifient l'existence de ce type d'entreprises sur le territoire algérien.

Le second consiste en une recherche bibliographique détaillée permettant de cerner le cadre conceptuel relatif à la veille stratégique ainsi que le processus de mise en place.

Ces deux chapitres seront suivis par une étude sur le terrain au niveau de l'entreprise publique ENIEM, où on présentera d'abord une analyse micro-économique du secteur d'électroménagers et macro-économique du territoire national. On proposera ensuite une démarche de mise en place d'un dispositif de veille adapté pour l'entreprise.

Pour conclure notre travail, on répondra à notre problématique en analysant et en proposant une solution adéquate d'une veille stratégique pour l'entreprise publique économique, et on présentera ainsi les limites de notre recherche.



## **Chapitre I**

# **Entreprise publique économique algérienne (EPE)**



## Introduction

Depuis la fin de la première guerre mondiale, le secteur public ne cesse de s'accroître malgré son état fade. Cependant, l'exploitation des entreprises publiques continue sa progression comme un moyen de développement du pays, d'où aujourd'hui constitue la part la plus importante des biens essentiels à l'économie nationale.

Néanmoins, l'utilité de ces entreprises à la croissance économique demeure une question difficile à répondre recevant des réponses différentes de la part des chercheurs, tous suivant leurs propres idéologies. Mais une chose est sûre, l'intervention de l'Etat continue son extension.

Les entreprises publiques sont souvent créées à l'initiative de gouvernements afin de résoudre des problèmes pressants et conjoncturels, ce qui justifie la nécessité d'intervention du parlement ou des organisations de contrôle gouvernementaux.

Strictement contrôlées par le gouvernement, les EPE sont souvent le nœud de conflits paralysants entre ses objectifs politiques et ses objectifs économiques. Par ailleurs, ces entreprises ont tendance à être gérées politiquement sans estime réelle pour leur rentabilité ou leur performance.

Tout de même, la répartition du pouvoir entre l'Etat et les entreprises publiques économiques, fait que la nature de ces derniers soit compliquée. En effet, l'Etat prend l'autorité de la direction et du contrôle, quant à l'entreprise, les droits de gestion.

Dans ce premier chapitre, nous allons analyser l'entreprise publique économique algérienne sous différents volets à savoir : ses spécificités gouvernementales, stratégiques, managériales et organisationnelles. Puis, nous allons essayer de tirer le besoin de cette entité en matière de veille et expliquer la complexité de la décision de la mise en place d'un dispositif de veille dans une entreprise publique économique.

## Section 1 : Les EPE : Approche historique et conceptuelle

L'entreprise économique publique évolue dans un environnement instable et en mutation constante. Elle est tenue de revoir sa stratégie et ses outils de gestion afin de préserver son existence et assurer sa compétitivité.

Connaitre la trajectoire de l'évolution d'une EPE et de ses caractéristiques permet de définir sa stratégie de développement, et sans doute, de mieux comprendre les causes de la création de ses entreprises publiques algériennes particulièrement.

Cette section introductive s'intéresse à définir et caractériser l'ensemble des entreprises publiques économiques ainsi que de présenter son évolution historique et ses raisons de création présentées par l'Etat et les chercheurs de domaine.

### 1. Historique et évolution des EPE

Les entreprises publiques économiques, comme toutes autres entreprises, sont caractérisées par une trajectoire qui cerne l'ensemble des évolutions subites par ces dernières. Nous allons essayer de présenter les points de repères de ce chemin, d'abord à l'échelle mondiale ensuite à l'échelle nationale.

#### 1.1 Historique des EPE

Depuis les nationalisations de 1982, le secteur public représente une partie considérable de l'économie. Si l'on prend en considération les seuls effectifs du secteur industriel.

Chaque pays se caractérise par La manière de développement ainsi de création de ces entreprises publiques.

Les mouvements historiques d'apparition des entreprises publiques se débute principalement dans la première et seconde guerre mondiale, mais se différent dans le degré d'influence sur les pays, dont on cite :

✚ **La France** : Les organisations nécessaires pour la réalisation des projets déterminés, n'avait généralement ni la structure ni le mode de fonctionnement d'une entreprise. La plus importante est celle des manufactures Royales, qui étaient gérées par l'Etat, elle fait preuve de la première entreprise publique. Ensuite certaines industries clé tel que le transport et la fabrication d'automobile furent les premières touchées par la nationalisation, ce qui a engendré une obligation aux dirigeants de développer des outils de réglementation des relations entre l'Etat et leurs entreprises.

✚ **La grande Bretagne** : En 1926, le pays a connu une nationalisation dans plusieurs secteurs qui a rencontré peu d'opposition. l'Etat en grande Bretagne était actif, essentiellement dans les services du gaz et d'électricité. En 1908, l'état a rajouté le monopole du téléphone fut confié au service de poste.

Cependant, la Grande Bretagne est à l'origine du développement de la forme légale et contemporaine des entreprises publiques dans les années 30, sous la direction de Lord Morrison of Lambeth souvent appelé le « père des entreprises publiques».

La grande Bretagne a été convaincue que la nationalisation des entreprises est le moyen d'assurer la survie ainsi que le développement industriel et économique du pays.

✚ **Canada** : L'apparition des entreprises publiques fut au cours de 1820, dont la mission est la construction d'un réseau de canaux dans le bas pays, qui a ouvert les champs à la nationalisation de plusieurs entreprises de différent domaine, à titre d'exemple : Canadian National Rail (CNR) en 1919, entreprise de radiodiffusion et télévision Canadian Broadcasting Corporation (CBC) en 1932.

Avec la deuxième guerre mondiale que le mouvement s'accélère, le gouvernement canadien avait besoin d'une forme organisationnelle qui lui permet de s'engager dans des activités des entreprises avec un minimum de contraintes de gestion du personnel et du budget.

### 1.2 Evolution des EPE en Algérie

Au lendemain de l'indépendance, l'industrie en Algérie était presque inexistante. L'entreprise publique était considérée comme l'instrument stratégique au service du développement économique, ayant opté pour le système socialiste. C'est l'Etat qui a pris en charge l'industrialisation du pays.

L'entreprise publique algérienne a connu, depuis l'indépendance jusqu'à l'heure actuelle, plusieurs transformations, et ainsi plusieurs formes juridiques d'inspiration libérale héritées de la période coloniale<sup>1</sup>.

Les sociétés nationales représentent la forme juridique des entreprises publiques qui ont absorbés les entreprises locales après le départ des colons, en conséquence, elles ont connu plusieurs modes de gestion allant de l'autogestion à l'autonomie de gestion.

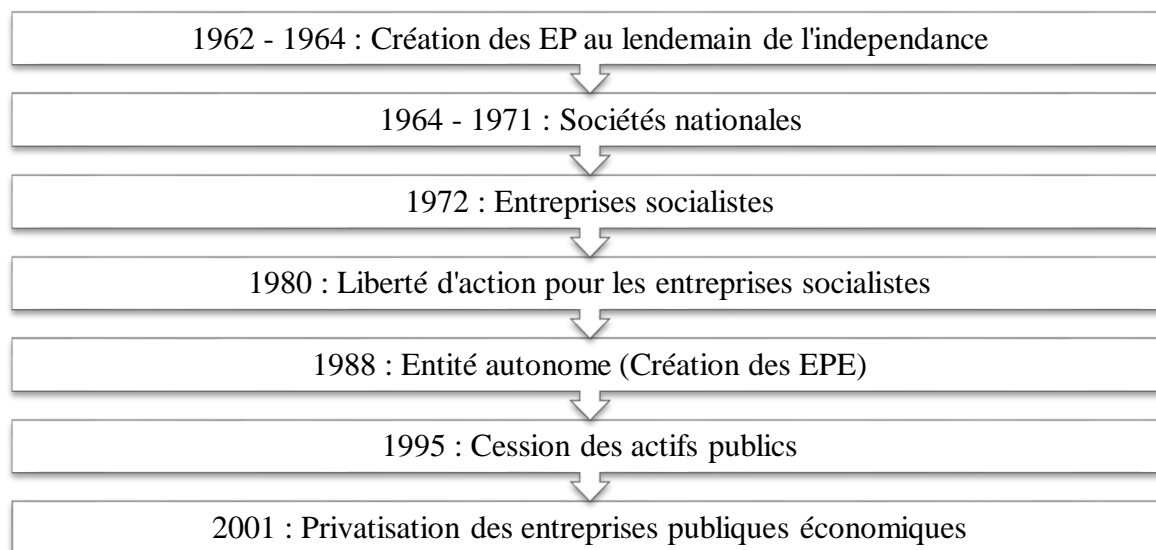
Le schéma N°01 suivant synthétise l'évolution des entreprises publiques en Algérie.

---

<sup>1</sup> BOUSSOUMAH Mohammed, L'entreprise socialiste en Algérie, OPU, Alger, 1982, p. 346.

# Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

Schéma N° 01 : Evolution des entreprises publiques économiques en Algérie



Source : Conception personnelle.

A travers l'histoire mouvementée de l'entreprise publique algérienne, deux grandes périodes peuvent être retenues :

- Une première période (1962-1988) qui connaîtra trois moments :
  - L'autogestion industrielle ;
  - L'étatisation/ participation des travailleurs ;
  - La restructuration- spécialisation des entreprises.
- Une seconde période (à partir de 1988) qui se caractérisera par la reconnaissance / l'égalisation de la contradiction capital / travail.

✚ La période 1962-1964 : la notion d'entreprise publique a été utilisée dès l'indépendance, les sociétés nationales durant ces années étaient faibles, à titre d'exemple : faible participation des travailleurs à la gestion, mauvaise connaissance du patrimoine de l'entreprise vu l'absence de documentation, mais elles étaient empruntées au droit administratif français.

✚ La période 1964-1971 : Dès 1964, l'Etat a créé plusieurs sociétés, dont le but est de faire naître le projet économique et social, et de prendre en main la gestion de certaines activités, et ainsi afin d'appliquer la stratégie d'étendre la propriété publique. Le mode de gestion est appelé la société nationale qui a engendré une politique industrielle réelle.

La société nationale était créée dans le but d'améliorer la situation économique du pays. Cette période a connu un nouveau mécanisme au sein de l'économie nationale, il s'agit, en effet, de la planification et de la réforme financière.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

La quasi-totalité des sociétés nationales que nous avons connues depuis leur création jusqu'au 1971, peuvent être qualifiées d'entreprise d'Etat dont la gestion est assurée exclusivement par ses agents.

Pour défendre l'intérêt du pays, les travailleurs ont pris en main la gérance de leurs propres unités industrielles, ce qui a engendré un acte participatif qui a incité l'Etat de le formaliser juridiquement par l'autogestion. Il s'agit est de l'entreprise publique autogérée.

✚ L'organisation et la gestion socialiste des entreprises avaient été progressivement mises en place à partir 1972. La notion d'entreprise socialiste a vu le jour après l'apparition du texte de l'association des travailleurs à la gestion de leur entreprise qui a provoqué une transformation de la nature de la société nationale, qui est passé de l'entreprise d'Etat à l'entreprise socialiste.

✚ Début des années 1980 : Cette étape importante dans l'histoire de l'entreprise publique algérienne, où cette dernière, pour la première fois, se trouve libre d'agir de manière rationnelle, telle n'importe quelle entreprise économique de marché privé soit elle ou publique. C'est ici que le principe de l'entreprisation commence à s'instaurer.

Il s'agit d'une disparition des sociétés nationales pour donner lieu à un nombre d'entreprises plus grandes de taille spécialisées par famille homogènes de produit. Cette réforme consiste à transformer les entreprises jugées de dimensions importantes en entreprises petites et moyennes afin de faciliter leurs gestion. Les responsables ont décidés de restructurer ces entreprises en suivant deux formes de restructurations (organique et financière).

Les résultats escomptées n'étaient pas atteints, à cause des lacunes et des insuffisances des modes de gestion des entreprises, elle n'a pas atteint les objectifs qui lui ont été assignés pour de nombreuses raisons tenons à la fois à l'entreprise publique elle-même qu'à son environnement, notamment par les difficultés qui éprouvaient les élus des travailleurs puisque elle concerne plusieurs champs d'activité distincts et nécessitaient des compétences particulières dans le domaine de la gestion.

✚ La crise a été réellement aggravée en 1986 avec la double chute des prix de pétrole et de dollar ainsi une aggravation du stock de la dette extérieur ce qui a mis en évidence les rigidités et les faiblesses du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance a conduit le pouvoir publique à admettre officiellement d'engager à la promotion et le développement du capital privé.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

✚ A partir de 1988, l'entreprise socialiste à caractère économique a connu un profond bouleversement dans son statut juridique. L'entreprise publique est devenue une entité autonome par rapport à l'Etat. Ainsi, elle n'est plus considérée comme étant une "annexe administrative".<sup>2</sup>

Le financement de l'entreprise est totalement basé sur des crédits accordés par l'Etat. Afin d'assurer ce financement, l'Etat a essentiellement fait recours à l'épargne budgétaire et à l'endettement extérieur croissant tandis que les recettes d'hydrocarbures connaissaient une chute drastique.

En effet, en 1988 des statuts de SPA ont été introduits comme statut juridique des entreprises publiques, en maintenant l'Etat comme unique actionnaire.

✚ L'échec de la mise en œuvre de la stratégie inspirée de la stratégie industries industrialisantes a engendré une la dégradation de la situation macro-économique qui s'est manifestée notamment par la réduction drastique des recettes en devises et l'aggravation de l'endettement public. La privatisation des entreprises publiques algériennes, a été mise en œuvre dans un contexte économique et politique très défavorable, qui a poussé les autorités politiques à avoir recours à l'aide du FMI et de la Banque Mondiale qui ont soumis leurs aides à une autre dévaluation du dinar en 1994 et au rééchelonnement de la dette extérieure en 1994 et 1995.

✚ L'opération de la privatisation en Algérie est apparue pour la première fois au début des années quatre-vingt. Mais la loi propre à la privatisation des entreprises publiques est celle contenue dans l'ordonnance n° 95/22 du 26 août 1995 qui est le premier texte sur la privatisation des entreprises publiques. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996.<sup>3</sup>

Cette approche de la privatisation va changer avec l'ordonnance n°01-04 du 20/08/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. Cette ordonnance annule l'ordonnance 95-22 (article 42).

La restructuration du secteur public dans les économies en transition doit être l'objet d'une politique industrielle animée et coordonnée par l'Etat. Le but essentiel de la restructuration industrielle est d'assurer une réponse durable de l'offre à la stabilisation macroéconomique, Et qui doit être le moyen fondamental de redéployer et de mieux allouer les ressources.

---

<sup>2</sup> ADOUN Dadi, L'économie de l'entreprise, 2ème édition, Maison El- Mohammedia, Alger, 1998. P141

<sup>3</sup> HAROUN Aghiles, Interaction entre performance globale et valeurs publiques dans l'entreprise publique Sonatrach, Mémoire ummto, 2014/2015, P11.

# Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

En effet, l'économie algérienne souffre de contraintes structurelles, qui nécessitent une aide extérieure notamment à travers l'investissement direct étranger, qui conditionne pour une large part l'avenir voire la survie de l'industrie algérienne, d'où l'accent mis sur la privatisation externe. La privatisation interne n'est pas à exclure, bien évidemment, mais, elle ne peut pas constituer le noyau central de la démarche.

La mise en œuvre de la privatisation relève de conditions micro-économiques et macro-économiques. L'économie algérienne n'est pas une économie de marché pleinement constituée, l'environnement économique est déstabilisé (déséquilibres macro-économiques et absence de mécanismes et d'institutions de marché performants).<sup>4</sup>

Dans sa totalité le secteur public est constitué d'un ensemble d'organes pouvant être regroupés en deux grandes catégories<sup>5</sup> :

- Les établissements publics administratifs dans les caractéristiques principales sont que leurs dépenses de fonctionnement sont supportées par le trésor ;
- Les entreprises publiques (sociétés nationales) industrielles et commerciales.

## 2. Définition et caractéristiques des EPE

Les EPE sont des entreprises qui appartiennent en totalité à l'Etat. Ce dernier détient l'intégralité du capital, le pouvoir de gestion et de décision. En d'autres termes, le capital des entreprises publiques est détenu totalement par l'Etat ou les collectivités publiques.

### 2.1 Définition des EPE

Selon M.O. OUSSALEM<sup>6</sup>, l'entreprise publique est le vecteur de la politique industrielle, c'est une entité autonome au plan juridique et comptable. A noter que les règles comptables des entreprises publiques sont adaptées de la comptabilité privée.

M.O OUSSALEM rapproche le concept de l'entreprise publique à celui de l'entreprise atelier, développé afin d'analyser les unités de production de l'ex-Union Soviétique. Il s'agit du pouvoir de décision économique centralisé (au niveau du ministère de tutelle et du gouvernement) et justifié par la nécessité d'assurer la cohérence du développement industriel, ainsi que le contrôle de l'usage des ressources publiques afin d'éviter les risques de leurs dissipation.

---

<sup>4</sup> SAADOUN Ratiba, La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, Université Lumière Lyon 2, 2011/2012, P145.

<sup>5</sup> ROUSTOUNI Hadj Abderrahmane, Les cahiers de la réformes –Edition ENAG, 1989.

<sup>6</sup> OUSSALEM. M.O, Politiques industrielles et mondialisation, les leçons de l'expérience algérienne, FSESG, chapitre 1, UMMTO.

# Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

Selon T. HAFSI, une entreprise publique est une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion<sup>7</sup>.

Selon Jane Aubert KRIER, les entreprises publiques sont : «des entreprises dans les quelles les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics.»<sup>8</sup>

## 2.2 Caractéristiques des EPE

Suite à son analyse, CHEVALIER<sup>9</sup> propose, en 1979, trois caractéristiques communes entre les entreprises publiques :

- Les activités des entreprises publiques sont exercées sous la direction et le contrôle des pouvoirs publics ;
- Les activités des entreprises publiques appartiennent au secteur économique, sans aucune intervention administrative (réglementation, polices, etc.) ;
- Les entreprises publiques se dotent d'une personnalité morale, c'est-à-dire une identité propre.

Taib HAFSI<sup>10</sup> trouve que, souvent dans les pays en voie de développement, ces caractéristiques ne sont pas respectées suite à l'existence des aspects qui changent avec la situation. Où ces entreprises publiques représentent des instruments d'Etat à utiliser afin de réaliser ses objectifs (le cas d'une entreprise publique ayant une activité administrative comme la gestion d'un monopole d'Etat).

## 3. Raisons de création des EPE

Les raisons de création des entreprises publiques, soient explicites ou implicites, sont multiples et variées. Mais l'explication de l'existence de ces entreprises ne peut être résumée en une seule raison unique, au contraire, c'est un agencement d'un ensemble des raisons, ou l'une ou plusieurs peuvent être principales et d'autres secondaires.

Taib HEFSI, dans son livre entreprise publique et politique industrielle, distingue entre les raisons avancées par l'Etat et celles avancées par les chercheurs.

Cette distinction est résumée dans le schéma N°02 ci-après.

---

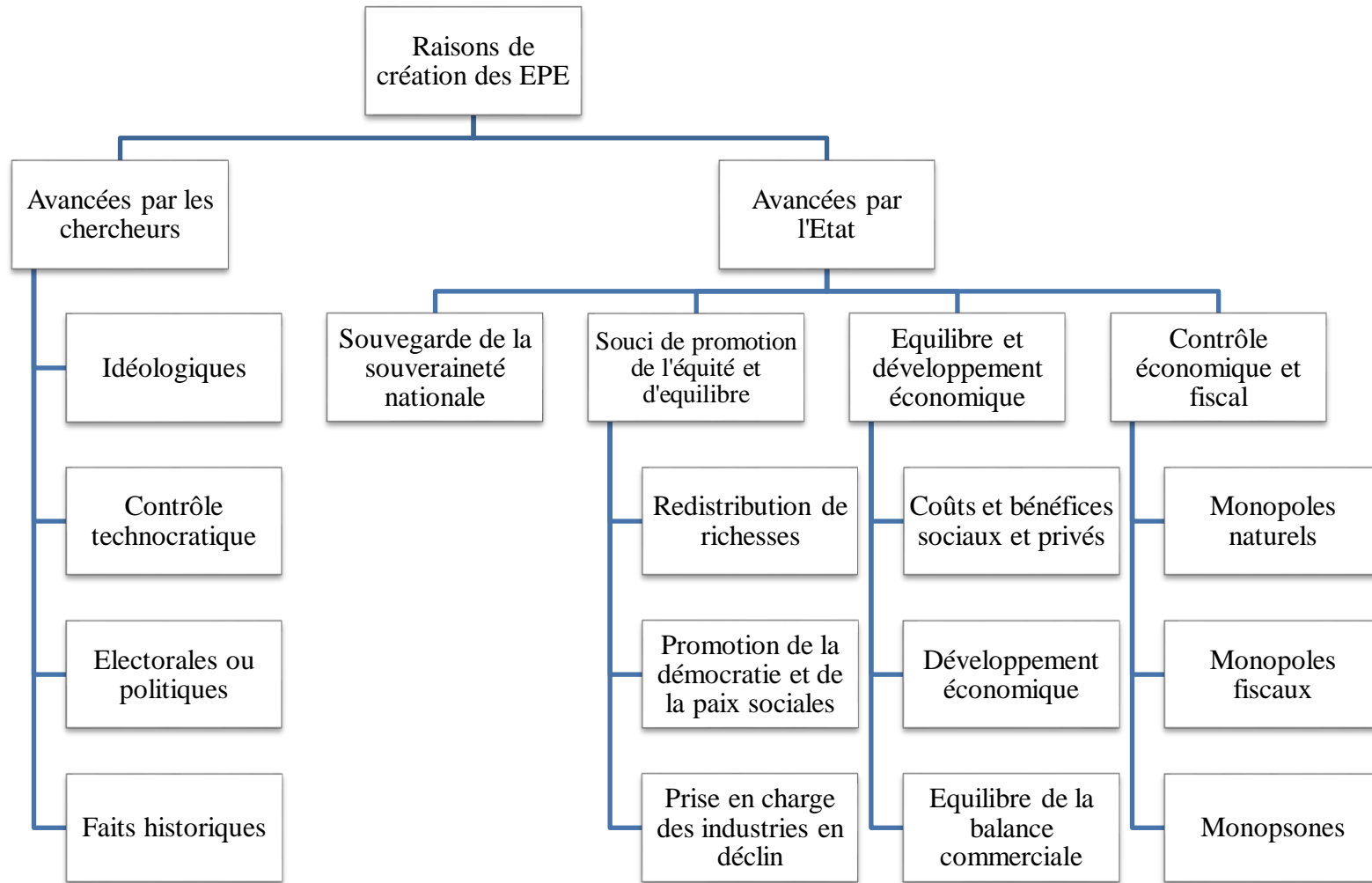
<sup>7</sup> Taib HAFSI, Entreprise publique et politique industrielle, Paris, 1984, P9.

<sup>8</sup> Gestion de l'entreprise, par Jane Aubert-Krier, Presses universitaires de France, Paris, 1962.

<sup>9</sup> François CHEVALIER, Les entreprises publiques en France, La documentation française, Paris, 1979.

<sup>10</sup> Taib HAFSI, Op cit, 1984.

Schéma N° 02 : Raisons de création des EPE



Source : Conception personnelle.

## 3.1 Raisons avancées par l'Etat

L'Etat explique l'existence des EPE par quatre grands volets : le contrôle économique, équilibre économique, équilibre sociopolitique et la sauvegarde de la souveraineté nationale.

### 3.1.1 Raisons liées au contrôle économique et fiscal

Ces raisons se cachent derrière les phénomènes susceptibles de se présenter sur le marché et de l'influencer dangereusement.

#### ➤ Les monopoles naturels

Dans le cas des industries qui bénéficient de rendements d'échelle croissant. C'est-à-dire, pour tout niveau de production, cette dernière est effectuée à moindre coûts par une seule entreprise, d'où l'émergence d'un monopole énorme naturellement. Ce qui justifie l'intervention de l'Etat, vu que c'est « économiquement oppressant et politiquement dangereux »<sup>11</sup>.

Exemple de services confiés aux entreprises publiques en Algérie : Le chemin de fer (Société nationale des transports ferroviaires), poste (Algérie poste), téléphone et télécommunication (Algérie Telecom), le traitement et la distribution d'eau (Algérienne Des Eaux) et de gaz (Sonelgaz).

#### ➤ Les monopoles fiscaux

Selon le dictionnaire Larousse, le monopole fiscal est « un monopole légal octroyé à une régie d'État ou à un service public à caractère industriel et commercial, destiné à faciliter la perception d'un impôt sur la consommation d'un bien »<sup>12</sup>.

Dans le cas des produits dangereux pour la santé ou des produits ayant une élasticité de la demande très faible (c'est-à-dire le consommateur ne peut pas se passer ou substituer le bien de consommation concerné), l'Etat préfère superviser directement la production de ces biens et les utiliser comme une source de revenu ajoutant des taxes très lourdes, que de les laisser dans les mains des entreprises privées.

Exemple de produits de monopole fiscal en Algérie: le sel, tabacs, alcools.

---

<sup>11</sup> HAFSI Taib, Entreprise publique et politique industrielle, Paris, 1984.

<sup>12</sup> Dictionnaire Larousse.

### ➤ Les monopsones

Le monopsonne est une structure de marché relativement rare et difficile à gérer. Dans ce cas, il existe un seul client / un client dominant, et que ce client représente l'Etat, c'est plus économique de contrôler directement la fourniture de ses produits. A titre d'exemple, on trouve les industries d'armement dans la majorité des pays du monde, à l'exception des Etats Unis.

### 3.1.2 Raisons liées à l'équilibre et au développement économique

L'Etat est censé assurer l'équilibre et le développement économique sur le territoire national. Afin de l'assurer, les EPE sont créés.

### ➤ Coûts et bénéfices sociaux ou privés

Quelques activités utiles et avantageuses socialement, ne constituent pas des opportunités d'incitation pour les entrepreneurs privés, vu les bénéfices modestes. L'Etat est alors forcé de couvrir cet écart engendré par ces derniers. Ces activités concernent celles de recherche et de développement ainsi que les industries à risque élevé tout comme les explorations pétrolières. Dans le cas algérien, cette raison est à l'origine du secteur public énorme dans le pays.

### ➤ Développement économique

« Si l'Etat avait le contrôle direct des secteurs ou industries clés, il pourrait facilement coordonner, harmoniser, optimiser les activités de ces secteurs et surtout il pourrait les réorienter vers les directions les plus prometteuses pour le pays dans son ensemble » Tel semble avoir été le raisonnement des socialistes français lors des nationalisations en 1981<sup>13</sup>.

### ➤ Equilibre de la balance commerciale avec d'autres pays

La balance commerciale est un indicateur économique qui mesure la valeur des échanges commerciaux entre un pays et les autres pays du monde. Elle représente la différence entre la valeur des importations et celle des exportations.

Cette balance constitue une véritable motivation de création des entreprises publiques dans les pays en voie de développement, dont la mission est de mettre la main sur les domaines occupés par les importations et réduire ainsi leurs impacts.

---

<sup>13</sup> HAFSI Taib, Entreprise publique et politique industrielle, Paris, 1984.

### **3.1.3 Raisons liées au souci de promotion de l'équité et de l'équilibre sociopolitique**

L'équité est un facteur majeur de la paix sociale. Le manque de cette dernière peut donner naissance à des ennuis sociaux qui menacent le tissu constitué par l'Etat.

#### ➤ **Redistribution de richesses**

Toutes les entreprises publiques ont une fonction de redistribution de richesses, en donnant la priorité à la lutte contre les inégalités qui peuvent naître suite aux écarts entre les niveaux de vie et des richesses entre les classes sociales ou encore les régions du pays. Cette redistribution de richesses est assurée afin de mettre en sûreté la justice sociale et éviter ainsi que ces écarts détruisent le tissu constitué par la nation.

#### ➤ **Promotion de la démocratie et de la paix sociale**

Les entreprises publiques ont souvent été le point de départ des pratiques sociales, elles s'occupent, plus que les entreprises privées, de la sécurité du travail et de la maintenance de bonnes relations entre travailleurs et gestionnaires.

#### ➤ **Prise en charge d'industries en déclin**

Les secteurs déclinants de l'économie nationale, abandonnés par les entrepreneurs privés suite au manque de rentabilité, créent des ennuis sociaux extrêmement perçants. C'est donc l'Etat qui gère ses industries par les entreprises publiques, et qui devienne ainsi une charge lourde.

### **3.1.4 Raisons liées à la sauvegarde de la souveraineté nationale**

La majorité des pays souhaitent protéger l'autonomie de décision dans les secteurs stratégiques de leurs économies, dont on cite les industries liées à la défense nationale et les industries qui affectent la balance commerciale, notamment les industries de base (pétrole, sucre, cacao, etc.)

### **3.2 Raisons avancées par les chercheurs**

Suivant la littérature, les chercheurs présentent des raisons idéologiques, technocratiques et politiques ainsi que des faits historiques.

#### **3.2.1 Raisons idéologiques**

Les raisons de créations d'entreprises publiques économiques ont été traditionnellement associées aux idéologies marxistes, qui stipulent la substitution des propriétés privées par l'appropriation sociale des moyens de production.

Sans surprise, la nationalisation des entreprises s'accorde souvent avec la montée des partis politiques globalement influencés par le marxisme.

#### **3.2.2 Raisons de contrôle technocratique**

Les différentes forces syndicales et politiques pensent souvent qu'une nationalisation, au moins partielle, est nécessaire dans le cas des entreprises bénéficiant du soutien du gouvernement. Ces représentants de l'Etat promeuvent un contrôle rigoureux de l'exploitation des ressources fournies par l'Etat.

#### **3.2.3 Raisons électorales ou politiques**

Les élections sont un indicateur fort de la survie et de soutien des entreprises en difficultés, vu que, globalement, les groupes d'intérêts sont assez dominants pour exercer des pressions pénibles sur les gouvernements, et imposer la nationalisation partielle ou absolue de certaines activités.

Les entreprises publiques elles-mêmes peuvent influencer et conduire l'Etat à développer des stratégies pour favoriser leur propre croissance et donc celle du secteur public. Au fil du temps, certains domaines de l'administration peuvent devenir une propriété des entreprises publiques qu'ils gèrent, ils sont ainsi les meilleurs défenseurs de leur croissance. De telle manière, l'entreprise publique économique Sonatrach a élaborée et mis en œuvre les politiques pétrolières de l'Algérie.

## 3.2.4 Les faits historiques

La nationalisation des entreprises peut être une conséquence indépendante de la volonté des gouvernements, tout comme les effets historiques.

Au lendemain de l'indépendance et le départ des colons français, et en vue de préserver et exploiter les terres et les entreprises abandonnées, le gouvernement algérien a dû les nationaliser. L'entreprise publique économique alors est au service des intérêts généraux de la nation et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

## Section 2 : Contexte environnemental des EPE (Environnement des affaires)

L'économie algérienne subit, depuis son indépendance des mutations qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs. C'est dans cet environnement, multiple, mouvant et instable, que l'entreprise publique économique est tenue.

Cette section touche aux caractéristiques de l'environnement des entreprises publiques économiques algériennes, à et depuis l'indépendance.

### 1. Environnement des EPE

La connaissance de son évolution historique ainsi que ses composantes culturelles, politiques et économiques permettra, sans doute, de mieux comprendre les causes de la contre-performance structurelle de ces entreprises. Les relations avec son environnement forment à son amont l'ensemble de ses intrants, qui sont d'ordre informationnel, symbolique, énergétiques ou physiques. C'est de son environnement qu'elle puise ses intrants avec tout ce qu'ils contiennent comme énergie à sa périphérie. Elle est au centre du système culturel arabo-musulman ou à l'Orient. Enfin, elle a appartenu, du moins officiellement, au système politique dit de l'Est (socialiste).

L'organisation algérienne et particulièrement l'E.P.E. (Entreprise Publique Économique) est l'endroit idéal pour l'affrontement de ces différents facteurs d'influence (économiques, culturels et politiques), elle arrivera certainement à diminuer des effets négatifs de ces facteurs d'influence sur ses performances et utilisera au mieux ses synergies, pour atteindre ses objectifs.

## **1.1 L'environnement des EPE algériennes à l'indépendance**

Nous s'interrogeons dans ce premier point sur deux volets, touchant ainsi la rationalité du système économique des entreprises ainsi que la politique socialiste de l'environnement des EPE à l'indépendance.

### **1.1.1 Le système économique des entreprises et sa rationalité**

Les entreprises des pays développés exercent par leur succès économique une certaine influence sur le fonctionnement des entreprises algériennes. Elles sont généralement un point de repère pour ces dernières.

L'organisation de l'autorité dans l'entreprise est le résultat d'un certain nombre de facteurs liés à son environnement économique et tout particulièrement socioculturel. Pour être efficace, l'autorité de l'entreprise doit évoluer non seulement avec son environnement mais aussi avec son présent en tenant en compte son histoire, afin d'assurer sa rationalité.

Dans les années quatre-vingt, et face à l'apparition de nouvelles caractéristiques de l'environnement, la capacité de réagir de l'entreprise est devenue aussi importante que sa capacité de produire. D'où, l'entreprise est passée, d'une approche "par l'amont", à une approche client, "par l'aval". Le problème n'est plus la recherche d'une rationalité organisationnelle, mais la recherche de la flexibilité structurelle de l'entreprise elle-même. Elle a pour but de faire face aux nouveaux défis de la mondialisation, en particulier, les mouvements de délocalisation observés ces dernières années.

### **1.1.2 Politique socialiste et la culture arabo-musulmane**

Le socialisme algérien est plutôt une idéologie nationaliste de développement, c'est l'expression d'une volonté de rupture avec la domination coloniale après une guerre de libération des plus meurtrières. Cette période se caractérisait par l'absence presque totale de l'investissement culturel et scientifique.

L'appauvrissement de la culture qui est l'expression d'une part, d'une civilisation musulmane et d'autre part d'une politique coloniale. La formation scolaire était limitée au primaire. La diffusion de la culture, de la science et de la langue nationale était interdite.

En fait, la civilisation musulmane a permis, à son apogée, de gérer rationnellement, et efficacement ainsi d'être l'origine de plusieurs progrès (scientifiques, technologiques, économiques et sociaux), caractérisés par une lenteur due au niveau scientifique et les innovations. Dans son essence, elle n'est pas opposée à la rationalité. La caractéristique essentielle de cet environnement est l'absence du calcul économique rationnel.

# Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

L'environnement socio-économique immédiat dans lequel a été créé l'E.P.E algérienne se caractérisait donc, à la veille de l'indépendance, par l'ancrage de l'économie algérienne grâce au développement d'une agriculture ainsi la diffusion du mode de production capitaliste au sein de la population locale.

Même si le système culturel algérien se caractérise par des comportements précapitalistes et traditionnels, à la lumière de la dernière crise multiforme de la société algérienne, se développe, chez les jeunes principalement, un esprit commerçant cherchant le profit et le gain facile. Cet esprit est à l'origine de l'accumulation capitaliste. Son apparition est favorisée par l'échec du modèle "socialiste" et l'entrée de l'Algérie dans l'économie du marché.

## **1.2 L'environnement des EPE algériennes depuis l'indépendance**

A l'indépendance, l'Algérie était complètement ravagé. Sur le plan économique, seule restait une agriculture ainsi quelques industries mécaniques, généralement non opérationnelles.

Le sous-développement actuel de la société algérienne résultat d'un double choc ; l'un issu de la colonisation, l'autre d'une industrialisation accélérée.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics se trouvaient face à deux contraintes majeures : d'une part, une population dans sa presque totalité en chômage, qui demande une création d'un nombre important d'emplois. D'autre part, un Etat à créer par la mise en place d'institutions et par la formation afin de gérer cette étape difficile.

### **1.2.1 Création des institutions d'Etat**

L'environnement socioculturel algérien est passé d'un environnement semi-féodal et agraire déraciné vers un environnement industriel et urbain, caractérisé par un « capitalisme d'Etat » justifié par l'absence d'un encadrement capable de prendre en charge la gestion des nouvelles institutions sur tous les niveaux (économiques, politiques, sociaux et culturels).

Rien n'empêche, les EPE ont fait face à certaines contraintes, dont nous citons :

- Le sous-développement du pays à la veille de l'indépendance ;
- L'absence d'une infrastructure de base et d'un encadrement humain capable de prendre en charge les nouveaux besoins de gestion des industries modernes importées par le développement accéléré sous le volet des industries industrialisantes ;
- Les choix politiques n'encouragent pas la possibilité d'apprentissage rapide et le transfert technologique.

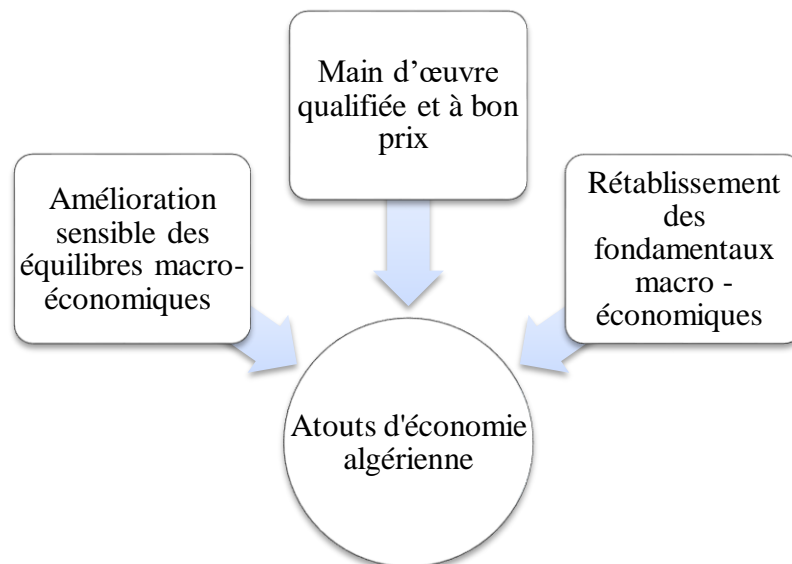
## 1.2.2 Politique économique de l'Algérie

C'est grâce à la politique économique d'industrialisation accélérée et les moyens de production d'Etat, que les EPE ont vu le jour. C'est à travers ces entreprises que l'Etat a choisi d'asseoir sa politique économique, néanmoins, c'est aussi l'obstacle majeur à la productivité de ces entreprises.

### ➤ Les atouts de l'économie algérienne

L'analyse du contexte économique algérien en comparaison à ceux des pays similaires révèle que cette économie à trois atouts majeurs :

Schéma N° 03 : Atouts de l'économie algérienne



Source : Conception personnelle.

- **Une amélioration sensible des équilibres macroéconomiques :** L'Algérie possède des ressources naturelles très importantes capables de lui permettre d'assurer une croissance rapide et soutenue, ainsi que de soigner son domaine commercial. Elle a également assuré une libéralisation de son économie par la mise en place du processus de privatisation engagé déjà depuis 1995, et la réforme de son système financier loin encore d'être finalisé. Le secteur des hydrocarbures constitue encore la base de l'économie du pays qui se base sur les mouvements du marché pétrolier, c'est ce qui explique pourquoi l'Algérie s'efforce de diversifier son économie par une politique d'encouragement de l'investissement étranger et local en dehors des hydrocarbures.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

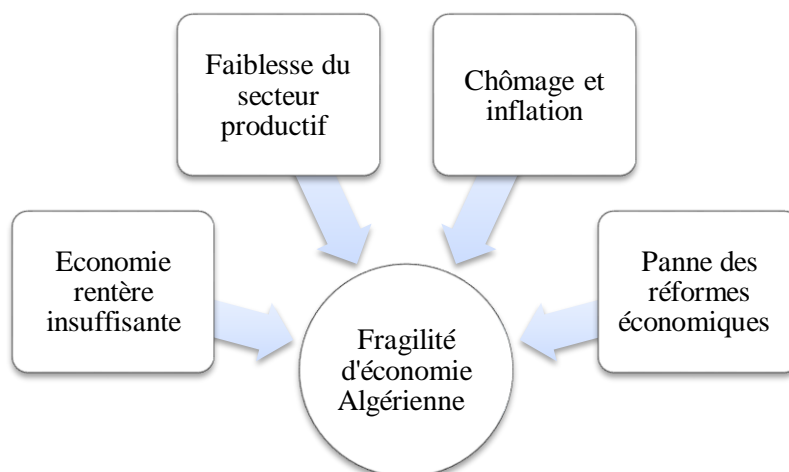
- **Une main d'œuvre qualifiée et à bon prix** : L'existence d'une main d'œuvre qualifiée représente sans doute un des atouts les plus importants à faire valoir. L'Algérie dispose d'une main d'œuvre qualifiée techniquement qui jouit d'une aisance particulière. A cette qualité s'ajoute son faible coût qui demeure compétitif.

- **Le rétablissement des fondamentaux macroéconomiques** : la dette extérieure nationale a baissé, passant de 5,492 milliards USD en 2019, à 5,178 milliards USD en 2020. De plus, la direction des études et de perspectives a élaboré les objectifs du plan de relance économique (2020 -2024) afin de sortir de la dépendance économique quasi-totalement aux hydrocarbures. Ainsi, les nouveaux leviers de croissance représentent le développement industriel à travers une meilleure valorisation des ressources naturelles et la prise en compte des impacts environnementaux dans une logique de développement durable, entrepreneuriat et des IDE.

### ➤ **Les facteurs de fragilité de l'économie algérienne**

Nous distinguons plusieurs facteurs qui ne cessent d'épuiser l'économie algérienne, nous citons les majeurs :

Schéma N° 04 : Facteurs de fragilité de l'économie algérienne



Source : Conception personnelle.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

- **Economie rentière insuffisante** : L'économie algérienne est dépendante des hydrocarbures. La redistribution des ressources tirées de cette rente pétrolière a permis à l'État algérien de limiter l'ampleur des contestations du printemps arabe de 2010-2011 en achetant la paix sociale à coût de subventions<sup>14</sup>. Dans une interview avec TV5 Monde, l'économiste Camille Sari confirme que la situation économique en Algérie est dramatique car le pays ne produit pratiquement plus rien en dehors des hydrocarbures et ses services.

- **Faiblesse du secteur productif** : Aucun secteur industriel ne permet de prendre le relais de la rente du secteur d'hydrocarbure, et le secteur agricole ne permet pas à son tour l'autosuffisance alimentaire. Ce qui justifie l'importation massive des biens d'équipement et des produits alimentaires qui ruine tout effort d'émergence d'une production locale, même si on remarque un repli de 9,49% durant l'année 2019 par rapport à l'année 2018, passant ainsi de 46,33 milliards USD à 41,93 milliards USD, selon la Direction des Etudes et de la Prospective.

- **Chômage et inflation** : Selon le site Statista des statistiques, le taux de chômage de l'année 2021 est estimé à 14,54%, et celui d'inflation est à 8,7%, ou la situation sanitaire due au Covid-2019 vient d'aggraver la situation (chômage à 11,38% et inflation à 5,6% en 2019). Ainsi, le Fonds monétaire international estime une progression de 5% à 7% pour les deux phénomènes d'ici 2026. Par contre l'économiste EL MOUHOUB Mouhoud<sup>15</sup> trouve que le taux d'activité dans le pays est encore plus catastrophique qu'on annonce par le gouvernement, avec uniquement 40% de la population en âge de travail ayant un emploi, dont la majorité est des hommes.

- **Panne des réformes économiques** : La mauvaise gouvernance du secteur économique industriel et agricole limite les réformes afin de relancer ces activités, principalement à cause du manque de vision sur le long terme ainsi qu'une stratégie de développement.

### 2. La stratégie industrielle des EPE

Dès l'indépendance, l'industrialisation s'est imposée en Algérie comme une solution de la croissance économique et de garantir des résultats en matière de dégradation de chômage. De plus, les faibles potentialités agricoles prédéterminaient fortement l'option pour l'industrialisation. La perception d'un autre modèle d'industrialisation qui favoriserait la

---

<sup>14</sup> <https://information.tv5monde.com/afrique/algerie-une-economie-bout-de-souffle-335308>

<sup>15</sup> [https://www.lepoint.fr/monde/algerie-el-mouhoub-mouhoud-c-est-l-arrogance-du-pouvoir-qui-a-ete-l-etincelle-22-03-2019-2303265\\_24.php](https://www.lepoint.fr/monde/algerie-el-mouhoub-mouhoud-c-est-l-arrogance-du-pouvoir-qui-a-ete-l-etincelle-22-03-2019-2303265_24.php)

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

globalisation et la création de groupes industriels auprès des opérateurs économiques perçoivent un changement après que les options de partenariat et privatisation eurent montré leurs limites.

L'Etat a retenu et lancé le modèle d'industries industrialisantes à travers la réalisation de projet d'entreprises publiques de grande taille responsables de toute une branche industrielle. Ce modèle financièrement sophistiqué et haut degré capitalistique commence à s'essouffler déjà au début des années 80 pour diverses raisons. Cette tendance baissière industrielle s'est amplifiée par l'ampleur que prend la crise de la dette extérieure au début de la décennie 90.

De plus, à partir de 2005, les pouvoirs publics décident d'élaborer et d'arrêter une nouvelle politique industrielle qui permet au pays de renouer avec son projet d'industrialisation.

Depuis 2006 une stratégie industrielle est en projet, elle s'inspire des enseignements et expériences antérieures et a pour ambition de relancer l'industrie algérienne. Cette stratégie a comme objectif essentiel l'intégration de l'Algérie au marché national et international axée sur des produits à forte valeur ajoutée. La production industrielle s'effondre et ne représente actuellement plus que 5 % à 6% du PIB en 2021, selon l'APS début décembre.

De nos jours, avec l'installation de la nouvelle assemblée parlementaire, l'élaboration d'un plan d'action du gouvernement intervient dans une conjoncture exceptionnelle liée à la pandémie du Covid-19 qui constitue un grand défi pour le gouvernement pour réussir la relance économique.

Afin de remédier aux faiblesses structurelles de modèle économique, le gouvernement, œuvrera pour une transformation de ce modèle visant une diversification de l'économie par une consolidation des leviers de la relance économique ciblant le développement des secteurs porteurs de croissance économique.<sup>16</sup> A ce titre, il est pleinement engagé dans un programme de réformes visant d'une part, à participer activement à la relance des activités industrielles et d'autre part, à mettre en œuvre les conditions d'une amélioration effective et continue des processus d'investissement et d'entrepreneuriat.

---

<sup>16</sup> [http://www.apn.dz/fr/images/actualits\\_specials\\_3/plan-d-action-du-gouvernement-2021-fr.pdf](http://www.apn.dz/fr/images/actualits_specials_3/plan-d-action-du-gouvernement-2021-fr.pdf)

Les perspectives sectorielles sont axées sur la consolidation du potentiel industriel existant et sur le développement de nouveaux pôles d'activités sectorielles. Elles visent notamment l'intégration des filières industrielles, la diversification et la performance de la production nationale, la capture d'une plus grande part de valeur ajoutée des filières dans lesquelles l'Algérie peut être compétitive ainsi que la création d'emplois économiques et durables.

### **2.1 Le contenu de la nouvelle stratégie industrielle**

Au plan opérationnel, la réalisation de tels objectifs s'est traduite par la mise en œuvre des actions prioritaires suivantes :

#### **- Refonte du cadre juridique de l'investissement**

La refonte du cadre juridique de l'investissement qui est en cours de révision implique notamment des allègements ainsi qu'un renforcement des prérogatives de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), les objectifs étant d'offrir davantage de facilitations aux investisseurs et d'évoluer vers le guichet unique de l'investissement.

#### **- Accompagnement de l'entreprise et appui aux filières industrielles dans le cadre des efforts de substitution aux importations**

Le ministère de l'industrie occupe l'efficacité des dispositifs de soutien à l'entreprise, notamment à travers la simplification des procédures administratives, la diffusion de l'information mais aussi l'alimentation régulière des sites web du ministère de l'industrie et des services déconcentrés, ce qui implique la mise en œuvre d'actions orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises à travers l'optimisation des infrastructures de soutien à leur accompagnement et à leur développement.

#### **- Renforcement des systèmes d'information**

Les actions de modernisation de l'administration impliquée un nouveau du mode de fonctionnement axé sur la généralisation des procédés électroniques, notamment la messagerie professionnelle et un programme de numérisation a été réalisé au niveau des structures centrales dans le but de répondant aux besoins fonctionnels du ministère et la mise en œuvre de la gestion électronique des documents.

Les systèmes d'information ont été enrichis par des données spécifiques destinées à soutenir l'élaboration de fichiers statistiques et l'accompagnement des entreprises.

### **- Mise en œuvre d'un processus de digitalisation des principaux dispositifs orientés les activités industrielles**

De nouveaux cadres réglementaires ont été adoptés en vue d'asseoir une industrie créatrice de richesses et d'emplois. Il s'agit de mettre en œuvre un processus de gestion automatisée gérés par le ministère de l'industrie dans l'objectif d'une réorganisation et d'une optimisation des activités industrielles. A cet effet, une plateforme numérique sera accessible via Internet à l'ensemble des opérateurs économiques afin de garantir la réception de la demande, le traitement, la notification et le suivi de l'évolution des dossiers selon le dispositif.

Une seconde plate-forme « ISTITHMARI » qui sera prochainement opérationnelle est dédiée aux opérateurs et aux porteurs de projets dans le cadre des investissements. Elle permettra de répondre en temps réel aux requêtes et doléances des opérateurs et de porteurs de projets.<sup>17</sup>

### **2.2 Rôle de l'Etat dans la nouvelle politique industrielle**

Cette nouvelle politique industrielle supporte un nouveau rôle de l'Etat. Nous savons que la traditionnelle consistait en une intervention de l'Etat dans le choix des spécialisations dans lesquelles devait s'engager le pays et dans la mise en place de branche industrielle correspondant à ces spécialisations. L'Etat détermine aussi les lieux d'implantation des projets retenus dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire. Il faut constater qu'aujourd'hui la mondialisation de l'économie a déclassé une telle démarche, ce sont les firmes internationales qui imposent leur stratégie industrielles. L'Etat a bien évidemment un rôle important à jouer, il a à remplir trois missions : animateur, facilitateur et investisseur.

La réussite de la nouvelle stratégie industrielle en Algérie dépend de la capacité de l'Etat d'élaborer le cadre stratégique de développement du pays et d'en conduire sa mise en œuvre avec les résolutions nécessaires.

L'Etat doit également créer les conditions qui facilitent le développement et la croissance au sein des entreprises.

---

<sup>17</sup> [https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/bilan\\_premier\\_trimestre\\_2021.pdf](https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/bilan_premier_trimestre_2021.pdf)

## Section 3 : Spécificités des EPE

L'entreprise publique économique est une entité particulière. L'objectif de cette section est de démontrer les spécificités gouvernementales, stratégiques et organisationnelles de l'EPE, ainsi que les points de distinction d'une entreprise privée.

### 1. Spécificités gouvernementales des EPE

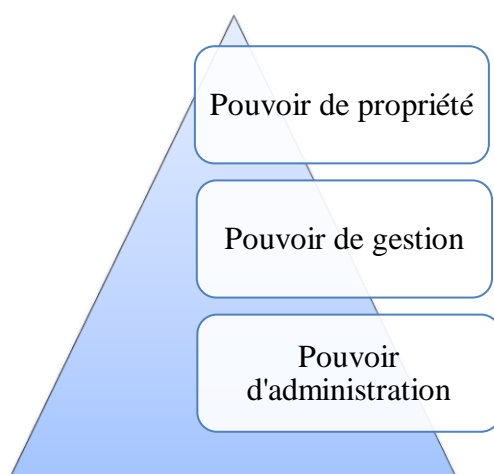
Selon Charreaux<sup>18</sup>, la gouvernance des entreprises est « l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires ».

Là, c'est l'intervention de l'Etat dans la définition de la stratégie qui fait objet de distinction entre les entreprises privées et les entreprises publiques.

#### 1.1 La gouvernance au niveau des EPE

Les pouvoirs au sein des entreprises publiques économiques sont repartis en trois niveaux : pouvoir d'administration, pouvoir de gestion et le pouvoir de propriété. Ces trois niveaux sont synthétisés dans le schéma N° 05 suivant.

Schéma N° 05 : Répartition des pouvoirs dans une EPE



Source : Conception personnelle.

<sup>18</sup> CHARREAUX Gérard, "la gouvernance des entreprises, Corporate governance : théories et faits", Economica, Paris, 1997, P03.

## 1.1.1 Pouvoir d'administration

Le conseil d'administration est l'organe de direction supérieure des entreprises publiques économiques. Il se compose de neuf à douze membres, y compris : des représentants de l'Etat, il s'agit des fonctionnaires du ministère actionnaire, des représentants des salariés et des membres indépendants à titre d'administrateurs statutaires.

Les membres de ce conseil sont nommés pour un mandat de cinq ans renouvelable, ils se réunissent au minimum une fois par trimestre afin d'élaborer le plan d'action de l'entreprise et assurer son exécution.

### Missions et responsabilités du conseil d'administration

- Le conseil d'administration assume la responsabilité absolue des résultats obtenus et la conformité à la législation ;
- Le conseil d'administration est chargé de l'organisation et de la gestion de l'entreprise ;
- La négociation du plan d'activité avec et des objectifs généraux de l'entreprise avec le ministère actionnaire ;
- Nommer le président directeur général et les directeurs généraux, tout en contrôlant leurs activités.

## 1.1.2 Pouvoir de gestion

Ce pouvoir est délégué soit au président du conseil d'administration (PDG), soit au directeur général de l'entreprise (DG).

### Président directeur général

Les articles 635, 636, 637, et 638 du code de commerce stipulent que le conseil d'administration élit parmi ses membres pendant une durée n'excédant pas celle de son mandat d'administrateur, un président directeur général et détermine sa rémunération.

En cas d'empêchement temporaire (décès, révocation ou démission), le conseil d'administration peut déléguer, pendant une période limitée jusqu'à la nomination d'un nouveau président, un administrateur dans les fonctions du président.

## **Directeur général**

Les articles 639, 640 et 641 du code de commerce stipulent que suite à une proposition du PDG, le conseil d'administration peut nommer un ou deux directeurs généraux afin d'assister le PDG. En cas d'empêchement temporaire de la part de ce dernier, leurs fonctions sont préservées jusqu'à une nouvelle nomination de président.

L'étendue et la durée du pouvoir délégué au directeur général sont déterminées par un accord entre le conseil d'administration et le président directeur général.

Les fonctions de ces deux postes peuvent être distinguées comme suite :

➤ Le président directeur général anime et préside les réunions du conseil, en conséquence, il fait partie de l'organe définissant la stratégie de l'entreprise sur le long terme. Il veille ainsi à l'exécution et suivi des décisions et résolutions du conseil d'administration.

➤ Le directeur général est responsable de la gestion quotidienne courante de l'entreprise, c'est une logique de court terme, ou il cherche à faire valoir les orientations stratégiques de sa firme.

### **1.1.3 Pouvoir de propriété**

Le pouvoir de propriété est délégué à l'assemblée générale (ordinaire ou extraordinaire), d'où l'Etat s'y présente en créant des organes afin de gérer ses fonds placés dans les EPE, il s'agit des fonds de participation en 1988, ensuite les holdings et le conseil national des participations de l'Etat en 1995, puis remplacé en 2001 par les sociétés de gestion des participations et le conseil des participations de l'Etat. Et enfin, depuis 2015 la création de 28 groupes industriels dans le cadre de la politique du développement industriel.

## **Missions de l'assemblée générale**

- Statuer sur les rapports réalisés par le conseil d'administration ainsi que le rapport des bénéfices ;

- Contribuer à la mise en œuvre de la politique économique du gouvernement dans le cadre des conventions conclues avec l'Etat ;

- Approuver ou désapprouver le bilan et les comptes comptables, tout en suggérant des redressements ;

- Adresser aux administrateurs les approbations prévues par la loi ;

- Fixer les dividendes et les rémunérations.

## 1.2. Impacte des mécanismes de gouvernance des EPE sur leur autonomie

Les mécanismes de gouvernance au niveau des EPE impacte d'une manière directe leur autonomie. Nous distinguons des limites stratégiques, administratives et organiques.

### 1.2.1 Limites d'ordre stratégique

L'autonomie des entreprises publiques économiques est délimitée par la répartition des pouvoir, le processus décisionnel en particulier, afin d'aligner leurs stratégies avec celle de l'Etat. Par ailleurs, les directeurs généraux et même le président directeur général sont privés de tout pouvoir décisionnel stratégique comme le choix de politique d'investissement, comme expliqué précédemment, ce pouvoir est délégué au conseil d'administration. Aussi, les organes de l'AG sont attachés aux orientations et politiques étatiques.

### 1.2.2 Limites d'ordre administratif

L'entreprise publique est soumise à une certaine relation de tutelle, l'exercice de cette liaison peut varier : du contrôle des actes, des nominations ou du contrôle budgétaire. On trouve une multitude de relation de tutelle entre le ministère actionnaire et le cadre administrateur (PDG, et/ou DG), dont on représente dans le schéma N° 06 suivant.

Schéma N° 06 : Relation de tutelle entre le sommet de l'Etat (gouvernement) et les organes de l'EPE



Source : RABIA Dalila, mémoire « Les contraintes et les enjeux de la décision d'investissement au sein de l'entreprise publique économique ».

La centralisation de la décision stratégique au niveau de l'Etat caractérise le conseil d'administration d'une certaine complexité bureaucratique, qui paralyse la recherche des effets de synergie dans cet environnement. Suite aux assemblées générales, ce conseil, à son tour, reçoit des orientations sous formes de résolutions manifestant les ambitions administratives et politiques de l'Etat. D'où les entreprise publiques possèdent le pouvoir de gestion et l'Etat le pouvoir de contrôle et de décision.

Dans ce contexte, le projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique au niveau d'une entreprise publique demeure une décision complexe qui paralyse la marge de manœuvre des DG/PDG qui est déjà à son tour très restreinte.

### **1.2.3 Limites d'ordre organique**

Ces limites concernent d'une part le rôle restreint du conseil d'administration et de l'autre, les modalités de nomination des administrateurs.

#### **✚ Rôle marginalisé du conseil d'administration**

En théorie, le conseil d'administration est l'organe le plus important au sein de l'entreprise, il est chargé d'élaboration de la stratégie, de nomination des dirigeants (DG et PDG) et l'orientation de leurs actions ainsi que le contrôle des résultats afin de garantir la performance de l'entreprise.

Cependant, au niveau de l'EPE, le conseil d'administration est reparti entre les représentants de l'Etat ou bien du ministère actionnaire, auxquels il est soumis, et les représentants de l'entreprise et ses salariés. Ce qui fait de cette théorie une illusion.

#### **✚ Modalité de nomination des administrateurs**

Le mode de nomination des administrateurs au niveau des EPE a une influence très négative sur leurs fonctionnements. En effet, le politique y joue un rôle clé. Il ne s'agit pas essentiellement des compétences acquises, mais d'avoir ses propres hommes au sommet de ces entreprises. D'ailleurs, les gestionnaires de ces entreprises privilégient l'idée du soutien politique au détriment des résultats de leur gestion.

## **2. Spécificités stratégiques et managériales des EPE**

L'entreprise publique économique est au milieu d'une tension entre leurs objectifs sociaux et objectifs économiques, ainsi que la gestion de l'implication des différentes parties prenantes.

### **2.1 Spécificités stratégiques des EPE**

La mission d'une EPE constitue un des objectifs initialement fixés par les pouvoirs publics. Nous distinguons deux types de stratégies au niveau des EPE, la stratégie d'orientation et sa stratégie propre d'autonomie.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

- **La stratégie d'orientation**, représente l'ensemble des directives des pouvoirs publics adressées à l'entreprise sous forme de plan d'orientation. Ces orientations sont l'issus de négociations entre les cadres de la tutelle et, d'un coté le ministère du secteur, et de l'autre coté les responsables de l'entreprise.

- **La stratégie propre d'autonomie**, représente une stratégie dérivée de la stratégie d'orientation, mise en œuvre par les managers de l'entreprise sur le court et le long terme, en tenant en compte les forces, les faiblesses et les moyens de l'entreprise.

On remarque alors l'existence d'un feed-back continue entre les pouvoir publics, la tutelle et les dirigeants de l'entreprise avant l'identification de la mission et des objectifs définitifs.

Aussi, le programme d'investissement, de production et de commercialisation (approvisionnement et distribution) doivent être arrêtés sous la responsabilité de l'entreprise tout en adoptant le Plan National ayant une durée de 4 à 5 ans.

En toute évidence la planification stratégique échappe aux dirigeants des entreprises publiques économiques.

Schéma N° 07 : Planification stratégique au niveau de l'EPE

Au niveau Interministériel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recensement exhaustif des objectifs nationaux.</li><li>• Discussion et détermination des actions prioritaires.</li></ul>
Au niveau du Ministère du secteur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixation des objectifs pour chaque secteur.</li><li>• Chaque ministère de tutelle reçoit les directives concernant les entreprises placées sous sa tutelle.</li></ul>
Au niveau du Ministère de tutelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixation des objectifs à chaque entreprise et répartition de l'enveloppe investissements.</li></ul>
Au niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise connaissant ses objectifs détermine sa stratégie à moyen et court terme.</li></ul>

Source : Mokhtar BELAIBOUD, Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, Alger, 1986, P48.

## 2.2 Spécificités managériales des EPE

Les entreprises publiques économiques reposent sur un management classique basé sur l'autorité, la centralisation des décisions et l'obéissance avec des marges de manœuvre très réduites.

Il s'agit alors de la gestion, qui ne se distingue pas autant de celle des entreprises du secteur privé, consistant à basculer entre les ressources et les productions, dont le but est de produire des biens d'une manière efficace et efficiente. Cependant, ces EPE ne visent pas une vocation lucrative au propre sens, mais généralement la redistribution de ces ressources.

Ainsi, la fonction management au niveau des EPE vise deux grands objectifs : piloter l'organisation afin de contourner et / ou faire face à l'influence environnementale et réduire les gaspillages conséquence du dysfonctionnement interne.

Ces organisations doivent impliquer les différentes parties prenantes pour leurs objets sociétaux tout en suivant un cadre législatif très pondéreux, d'où la distinction avec les entreprises du secteur privé. On se focalise ici sur les spécificités de la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

### **Gestion de ressources humaines**

Cette fonction est fondée sur la conception bureaucratique ou l'administration se limite à l'application de la réglementation et le suivi sur tous les niveaux de la hiérarchie.

- Le recrutement s'effectue par le biais d'un concours (sur épreuves ou sur titres) ou un test professionnel afin d'assurer l'accès égal aux candidats ayant le profil type recherché. Comme ça peut être un recrutement direct après formation ou stage.

- Le système de notation semble occuper une place centrale au sein des EPE malgré son influence légère voir inexistante sur le fonctionnement du service ou sur le développement personnel. Il représente l'appréciation du personnel ou les notes semblent être toujours excellentes (souvent entre 15/20 et 18/20).

- La gestion de carrière au niveau des EPE est soumise à des textes judiciaires liés à la fonction publique et syndicale.

- La formation semble être privilégiée au niveau des EPE, organisée d'une manière permanente par la direction générale, afin d'améliorer les compétences des fonctionnaires et les préparer pour les nouvelles tâches du poste actuel ou futur.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

- L'avancement d'échelon est assuré en fonction d'ancienneté et de la valeur professionnelle de l'employé, et l'avancement de grade assuré en fonction de choix par la valeur professionnelle ou en fonction de sélection par examen professionnel.

### Gestion financière

Le financement des entreprises publiques économiques englobe l'autofinancement, l'emprunt indivis et les subventions d'Etat. Ces derniers tranchent entre les entreprises à caractère public et privé.

- Autofinancement est la capacité pour une entreprise de financer ses activités par ses propres moyens. Dans le cas d'une EPE, ce type de financement interne est insuffisant généralement, car, comme déjà démontrée le but n'est pas de type économique mais instrumental. Ce qui justifie l'appel aux moyens de financements externes.

- L'emprunt indivis représente l'endettement auprès des administrations financières, remboursable avec un certain niveau d'intérêt en fonction de la somme et de la durée de l'emprunt.

- Une subvention d'Etat est une aide financière accordée par l'Etat à un bénéficiaire (L'entreprise publique) en vue de la réalisation d'un objet, pour l'entreprise elle correspond à une ressource financière et elle peut être directe (prêts sans intérêts) ou indirecte (allégements fiscaux)<sup>19</sup>.

On distingue deux types de subventions qu'une EPE peut recevoir : les subventions d'exploitation et d'investissement. Le premier type est accordé aux nouvelles entreprises ou celles en difficultés afin de combler l'insuffisance des produits d'exploitation. Le deuxième type, et comme son l'indique, sert à réaliser un investissement (acquisition d'équipements ou d'immobilisations).

Nous rajoutons que ces subventions d'Etat nécessitent leurs exploitations complètes avant l'exercice de fin d'année (N), autrement à l'année prochaine (N+1), ce soutien devient inférieur voir nul. Ce qui met les dirigeants sous pressions de perdre cette assistance de l'Etat et les mène au gaspillage.

---

<sup>19</sup> GILLIS M.J et LESSARD D, Public entreprise finance towards a synthesis, 1981, P12.

## 3. Spécificités organisationnelles des EPE

On s'intéresse ici à tous les moyens par lesquels les managers influencent les comportements des membres de cette organisation soit sur le long ou le court terme, afin d'assurer (et ajuster en cas de nécessité) l'atteinte des objectifs préétablis, tout en assurant la volonté de coopération de ces membres ainsi que l'efficacité de cette organisation.

### 3.1 Les critères organisationnelles

Nous distinguons quatre critères qui caractérisent l'organisation, à savoir : la mesure et l'évaluation des performances, les sanctions positives et négatives, la stimulation idéologique et le leadership.

#### 3.1.1 La mesure et l'évaluation des performances

Cette mesure est appelé aussi le contrôle. Elle représente les spécificités d'une situation souhaitée (objectif de référence), et donc pour la mesurer, on dégage ainsi des écarts entre la situation de référence et la situation actuelle, on se réfère alors à des normes et des standards.

Le contrôle est aussi un déterminant du comportement, l'individu contribue uniquement en cas de compensation. D'où le dilemme du contrôle est de trouver un moyen assez simple pour être opérationnel et assez sophistiqué pour éviter les comportements dysfonctionnels. Par conséquence, il faudra trouver les bons facteurs à mesurer et déterminer avec précision le comportement conduisant au résultat afin d'assurer l'efficacité de la mesure, Thomson<sup>20</sup> distingue :

- D'abord, on a une connaissance parfaite des facteurs souhaités et comment y accéder, généralement trouvé dans les organisations fermées et simples, comme le contrôle de chaque unité de l'entreprise. Dans ce cas, on mesure l'efficacité et l'efficacité globale, c'est-à-dire, atteindre l'objectif préétabli à moindre coût possible. D'ailleurs, ces unités sont mesurées en termes de contribution aux besoins de l'organisation ;

- Ensuite, on a une connaissance des relations de cause à effet incomplète et des standards désirés précis. Dans ce cas, on mesure la performance instrumentale et non pas économique, c'est-à-dire, la progression vers l'objectif préétabli en surveillant les coûts ;

---

<sup>20</sup> THOMPSON J. D, Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill, 1967.

- Enfin, on a une connaissance ambiguë des standards de référence et une connaissance parfaite ou imparfaite des relations de cause à effet, cela devient une situation complexe. Ici, on ne mesure plus l'efficacité ou l'efficience globale, soit instrumentale ou économique, mais la capacité la survie de l'organisation. C'est possible aussi de se comparer à autres entreprises ayant le même secteur d'activités.

### 3.1.2 Les sanctions positives et négatives

Il s'agit d'une stimulation économique et professionnelle (carrière, climat du travail, promotion, etc.) qui doit accompagner le contrôle. Elle peut être positive : la satisfaction d'un besoin de l'individu, ou négative : contraindre un besoin. Elle détermine la rapidité d'orientation des individus vers les comportements désirés dans l'organisation. Cette satisfaction (ou contrainte) d'un besoin peut ne pas être d'une manière totale, mais assez acceptable afin de le saturer.

Homans<sup>21</sup> confirme que le comportement désiré aura tendance d'être continu sur le long terme en fonction de l'importance dédiée à la mesure sanction ainsi que sa fréquence, plus le contrôle est irrégulier et imprévisible, plus il est efficace.

### 3.1.3 Stimulation idéologique

Il s'agit de l'effort de persuasion des membres et les valeurs qui le sous-tendent, c'est d'ailleurs ce qui distingue l'institution (les membres de l'organisation sont imprégnés des mêmes valeurs) de la machine organisationnelle (les membres de l'organisation sont rassemblés uniquement pour la réalisation d'une tâche déterminée).

Barnard<sup>22</sup> détermine trois méthodes de persuasion :

- La création de conditions de coercition, en effet, cette dernière existe dans toute les entreprises mais rarement utilisée seule, elle représente une forme de protection de l'efficacité de l'organisation. Elle peut constituer en exclusion pure du membre ou bien la suppression de certains bénéfices déjà attribués ;

- La rationalisation du comportement désiré, appelé souvent la propagande. Il s'agit de justifier ce que l'on fait ou pas et de convaincre les membres de l'organisation qu'il est de leur intérêt d'adopter le comportement souhaité par l'entreprise ;

---

<sup>21</sup> HOMANS G.C, Social behavior: Its elementary forms, Harcourt, Brace, 1961.

<sup>22</sup> BARNARD C. I, The functions of the executive, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

- L'endoctrinement, il s'agit d'un programme d'induction qui sert comme moyen d'implantation des valeurs de l'entreprise chez les nouveaux arrivants, par des écoles spécialisées ou des formations avant ou après le recrutement.

A noter que les stimulants de nature économique ou professionnelle et de nature idéologique sont deux formes de compensation complémentaires que doivent être utilisées simultanément, ou le but de la persuasion est de réduire les exigences des individus en termes de stimulants économiques à un niveau acceptable par les deux parties.

### 3.1.4 Leadership

Selon Barnard<sup>23</sup>, la direction un long processus permanent sans fin, ayant trois fonctions techniques essentielles qui doivent être assurées :

- Le maintien de la communication interne organisationnelle, y compris le choix de la structure formelle, des personnes et la promotion de la vie informelle ;
- Le maintien de la coopération et de l'adhésion des membres qui contribuent au fonctionnement de l'entreprise ;
- Identification de la finalité et formulation des objectifs l'entreprise.

Une direction responsable fait référence à deux notions à éviter : l'opportunisme et l'utopie. Selon le dictionnaire Larousse, l'opportunisme est une attitude consistant à régler sa conduite selon les circonstances du moment, que l'on cherche à utiliser toujours au mieux de ses intérêts. De la même source, l'utopie est un projet dont la réalisation est impossible, c'est une conception imaginaire.

### 3.2 Organisation de l'EPE

Nous analysons l'organisation de l'EPE pendant trois phases : phase de coopération, de confrontation et celle d'autonomie.

#### 3.2.1 Phase de coopération

Cette période représente le lancement d'une nouvelle activité ou d'une réorientation vers un nouveau secteur tout en acceptant tout type de contrôle par l'Etat. L'EPE ainsi se retrouve complètement inculquée par les objectifs et les préoccupations communes partagées par le leader et l'Etat. Ce dernier définit la mission de l'entreprise puis recule et laisse la scène pour le leader et le reste des dirigeants ayant de l'expérience dans le domaine.

---

<sup>23</sup> BARNARD C. I, Op Cit, 1938.

## Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE)

---

Dans cette phase, les relations entre l'EPE et l'Etat sont généralement informelles et non structurées, comme le cas de Sonatrach, au départ, aucun système formel n'a été mis en place. Au contraire l'évaluation de la performance est très superficielle vu que les résultats ne sont pas encore mesurables.

Vu que c'est une période de forte croissance, les espérances du développement personnel jouent le rôle d'un stimulant assez fort, par conséquent, les stimulants économiques ne sont pas vraiment accentués. Contrairement à ces derniers, les stimulants idéologiques sont tellement accentués qu'ils sont assurés par le leader lui-même afin de défendre et inculquer le but à caractère public qui caractérise la raison d'être de l'entreprise.

### 3.2.2 Phase de confrontation

Dans cette phase, l'entreprise prend sa taille et la responsabilité des dirigeants est totalement engagée, et donc, le processus décisionnel devient complexe, on ne se permet plus une décision sans un diagnostic formel. Le but est d'ordonner l'avancement suivant des aspects d'administration bureaucratiques afin d'éviter des conséquences irréversibles.

Durant cette période, les dirigeants commencent à courir après leurs propres intérêts en négligeant les objectifs préétablis par l'Etat, ce qui pousse ce dernier à mettre en place un système de contrôle lourd et couteux afin de porter une analyse précise de toutes les décisions et projets émis par ces dirigeants.

Face à ce système d'évaluation étouffant, les résistances à l'entreprise est une conséquence attendue, l'Etat alors les sanctionne et le critère de nomination des dirigeants devient alors la loyauté à ses objectifs et non pas la compétence et l'expertise. Ce nouveau critère de nomination représente un frein majeur au développement de l'entreprise, non seulement à cause de lacune en matière de compétences managériales, mais aussi à cause du changement constant vu la situation irrégulière de l'Etat. Ici, l'efficacité économique n'est plus prioritaire et l'efficacité instrumentale (réalisation des tâches) prend la relève.

La stimulation économique et professionnelle devient de plus en plus importante. Les dirigeants essaient alors, d'une part, limiter les occasions d'interventions de l'Etat et, d'une autre part, de maintenir une pression suffisante pour réaliser les tâches. Afin de réaliser cet équilibre, les dirigeants offrent le niveau acceptable de stimulants économiques (primes et

rémunération) et reposent essentiellement sur les stimulants professionnels (promotions et avantages du poste).

La stimulation idéologique à son tour semble être moins importante, ayant des fins d'efficacité, de rentabilité et de professionnalisation.

### **3.2.3 Phase d'autonomie**

Comme son nom l'indique, les dirigeants cherchent à faire face aux mutations de l'environnement et de la concurrence agressive en particulier sans dépendre des subventions de l'Etat.

Cette phase est caractérisée par les problèmes complexes de la structure et la gestion interne de l'entreprise, avec l'arrivée des cadres intermédiaires qui lient entre la direction générale et le centre opérationnel.

On distingue ainsi deux types de managers dans l'EPE : les managers du sommet et les cadres intermédiaires. Les premiers sont des hommes d'Etat ayant pour tâche d'assurer les objectifs tracés par l'Etat et de gérer ces seconds, à leurs tours, ces managers au milieu ont les connaissances du domaine et les compétences requises.

La stimulation économique et professionnelle prend toute son importance malgré les limitations institutionnelles émises par l'Etat. Par contre, la stimulation idéologique perd la majorité de son importance.

### Conclusion

Au fond de ce chapitre, nous avons démontré que l'entreprise publique économique algérienne est un élément principal de la réalisation des missions du plan de développement. C'est aussi un instrument de choix pour la maîtrise d'un secteur ou d'une branche de l'activité économique, Ainsi le souhait d'un contrôle étatique de l'économie est à l'origine de leurs créations.

Le contexte algérien actuel est caractérisé par un débat portant sur le rôle de l'Etat dans l'amélioration des performances des firmes, où le rôle de la qualité du système industriel dans la réussite de cette politique demeure négligé.

De très nombreuses études, utiles pour le cas algérien, montrent à présent la nécessité d'instaurer des pratiques plus efficaces pour améliorer la performance des firmes. C'est dans le prolongement de ces travaux que notre papier s'est inscrit. Notamment la démarche de veille stratégique au niveau des entreprises publiques économiques, qui semble essentielle pour accroître la performance du système productif algérien. Le renforcement de la discipline de l'ensemble des spécificités des entreprises publiques peut nous ramené à des résultats favorables à l'application de cette démarche stratégique.

L'analyse générale que nous venons de conduire sur la gouvernance des EPE algériennes est complétée par l'étude d'autres caractères soit en termes de stratégie, d'organisation de ces firmes ainsi que sa gestion managériale.

L'ensemble des nouvelles stratégies semblent sans doute utiles dans la perspective d'un renforcement du cadre industrielle et d'une amélioration des performances des entreprises économiques algériennes.

---

**Chapitre II**

**Revue de littérature sur**

**les pratiques de veille stratégique**

---

### **Introduction**

La quête d'informations est de plus en plus complexe, suite à la mondialisation et le progrès technique qui poussent l'entreprise à s'ouvrir et s'adapter à son environnement, ce qui signifie être à l'écoute attentive des clients actuels et potentiels, ouverte sur d'autres concurrents que ceux habituels, ouverte sur d'autres produits que les siens, ainsi que sur d'autres technologies que celle déjà utilisées.

Il ne suffit pas de s'ouvrir uniquement mais aussi de s'adapter, d'avoir la volonté de percevoir les changements avant même qu'ils naissent. Elle devrait être constamment à la garde afin d'être compétitive et en mesure de, au lieu de les subir, tirer des profits des changements qui s'imposent. C'est sous ce prétexte que le besoin de la veille stratégique est ressenti.

En effet, la traque de ces informations, qui sont de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise et qui circulent de plus en plus vite, est organisée, non seulement à l'extérieur de l'entreprise mais aussi à l'intérieur, où elles sont déjà présentes.

C'est pourquoi, de nombreuses entreprises rassemblent leurs efforts pour tenter de mieux organiser et coordonner ces informations.

Dans ce deuxième chapitre, on s'interroge sur la notion de l'information et la veille ainsi que sa démarche et sa mise en place dans un cadre théorique, suivant la littérature.

### Section 1 : Besoin en information

Nous présenteront dans cette section, les différents aspects théoriques spécifiques à la notion « information » au niveau d'une entreprise.

#### 1. Evolution du concept information

Avant le XX<sup>e</sup> siècle, la signification du terme s'approche de « nouvelles », une connaissance transmise sur des faits ou des événements.

Les travaux de F.W. TAYLOR et de ses successeurs constituent un élément majeur pour le développement du concept d'information dans l'entreprise, ou ils montrèrent l'importance de la collecte et de l'analyse scientifique des informations concernant le travail dans l'entreprise.

Au début des années du XX<sup>e</sup> siècle, l'information est considérée comme une ressource liée au développement des systèmes de classification.

En 1915, l'information selon FISHER est une variance calculée à partir d'un échantillon statistique.

En 1918, C.C. PARSONS montra la relation entre l'information et la décision, grâce à la mise en profit des principes de l'organisation scientifique afin d'évaluer la capacité des travailleurs des bureaux à produire les rapports et les statistiques nécessaires aux gestionnaires décideurs.

En 1920, NUQUIST et HARTLEY évoquent la question de la formalisation et de la quantification de l'information.

En 1947, WIENER considère que l'information dissipe l'incertitude, c'est une mesure d'ordre, et que l'entropie est une mesure de cette incertitude et du désordre.

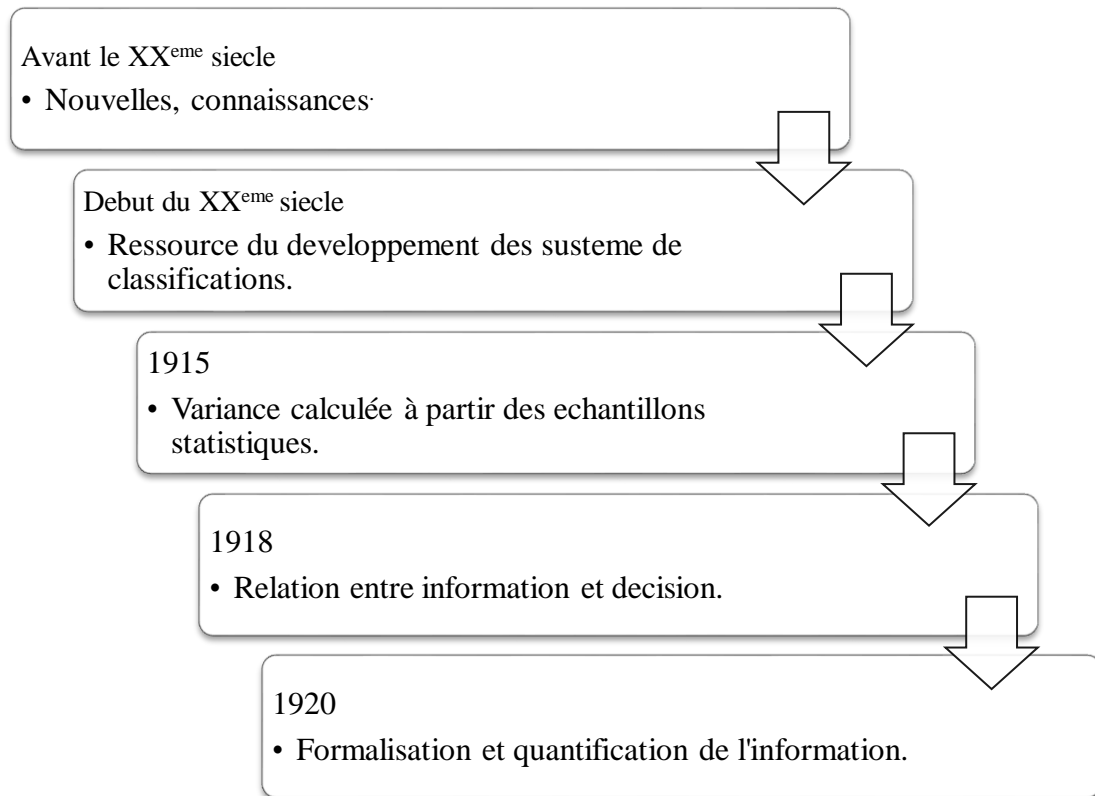
En 1949, et à partir des travaux de ces deux derniers, SHANNON et WEAVER développent le concept d'information comme une grandeur physique quantifiable.

En 1963, A.M. McDONOUGH définit l'information comme issue de la rencontre d'un ensemble de données et d'un problème.

En 1980, pour B. LUSSATO, l'information est un message compris et une donnée qui réduit l'incertitude. Elle passe par trois phases : phase physique, c'est-à-dire le support de l'information, phase abstraite, il s'agit du message, et la phase psychologique qui est l'information proprement dite, d'où le message est compris et interprété.

En 1981, selon J.L. PEAUCELLE, l'information est le contenu de la communication humaine.

Schéma N° 08 : Evolution du concept « information »



Source : Conception personnelle.

### 2. Définition des concepts de base

Dans un premier lieu, nous présenteront les définitions de la notion « information » suivant la littérature. Ensuite, nous allons s'interroger sur le champ lexical de cette notion.

#### 2.1 Définition de la notion d'information

Selon le dictionnaire Larousse, l'information est une indication, renseignement, précision que l'on donne ou que l'on obtient sur quelqu'un ou quelque chose. C'est une action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des événements.

Selon G .B. DAVID et M. HOLSON<sup>1</sup>, l'information est définie comme étant une image des objets, et des faits, elle les représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait.

Selon Robert RIEX<sup>2</sup>, Informer, c'est fournir des représentations pour résoudre les problèmes, ces représentations doivent être adaptées au contexte d'utilisation. Il considère que l'information est ce qui nous apporte une connaissance, qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude, c'est un renseignement.

<sup>1</sup> G. DAVID, B. OLSON, Système d'information pour le management, Economica, 1985.

<sup>2</sup> Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Vuibert, septembre 1995, page 16.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Cette notion est relative au destinataire, ce qui est information pour l'un ne l'est pas obligatoirement pour l'autre. Une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé.

L'information peut être objective, lorsqu'elle reflète un ensemble de données porteur de sens, ou subjective, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données<sup>3</sup>.

### 2.2 Définition des concepts liés à l'information

Le champ lexical de l'information est vaste, voire illimité. Nous avons choisi seulement quelques concepts jugés importants dans l'ensemble de notre travail de recherche.

#### 2.2.1 Donnée

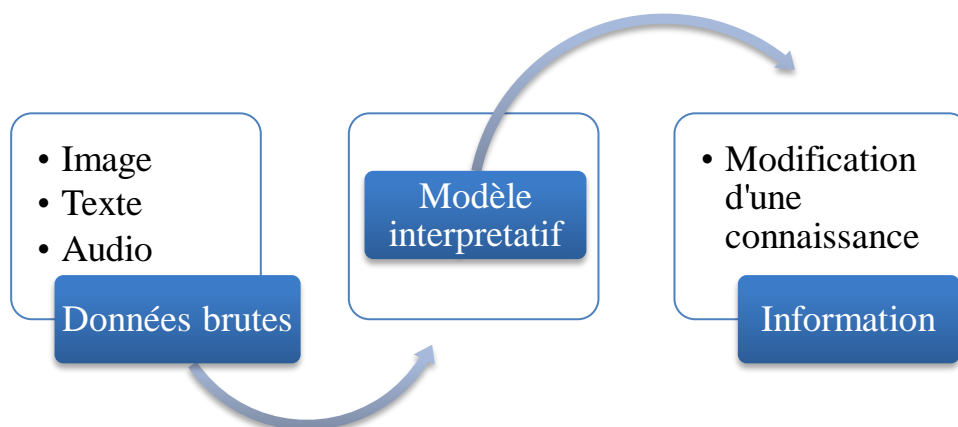
Selon Larousse, une donnée est un renseignement qui sert de point d'appui, Une représentation conventionnelle d'une information en vue de son traitement informatique.

C'est une constatation du réel effectuée à l'aide de symboles (image, texte...) susceptibles d'être comprises par l'être humain.

C'est l'ensemble des signes ou d'images représentant une information sous une certaine forme afin de faciliter son traitement. Elle constitue la matière première de l'information.

Afin de simplifier le lien entre ces deux notions, l'information est une donnée accompagnée d'un sens et une signification, qui varie en fonction d'usage, contexte et la capacité d'interprétation d'utilisateur, et la donnée devient une information lorsqu'elle augmente la connaissance. Le schéma N° 09 suivant illustre ce lien.

Schéma N° 09 : Des symboles à l'information



Source : Adapté de Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Vuibert, septembre 1995, page 17.

<sup>3</sup> SORNET .J, HENGOAT .O, LE GALLO .N, Système d'information de gestion tout-en-un, 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, 2012.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Afin de mieux distinguer ces deux notions, on présente les principales différences dans ce tableau suivant :

Tableau N° 01 : distinction entre l'information et la donnée

	<b>Information</b>	<b>Donnée</b>
<b>Définition</b>	Une donnée significative, interprétée et mise en contexte.	Un élément insignifiant et brut qui n'a pas encore été interprétée ou mis en contexte.
<b>Caractéristique</b>	L'information est subjective.	La donnée est objective.
<b>Stockage</b>	L'information est stockée dans un ensemble de documents créés par les utilisateurs.	La donnée est stockée dans une base de données.
<b>Circulation</b>	La circulation d'information via des outils de communication de type messagerie classique, instantanée ou micro-blogging.	La circulation des données via les outils de workflow.
<b>Stimulation de réponse</b>	L'information peut stimuler d'autres personnes à donner une réponse.	La donnée ne peut jamais inciter d'autres personnes à donner une réponse. Cela est dû au fait que cela n'a pas encore de sens.

Source : Conception personnelle.

L'information peut être alors définie comme un ensemble de données organisées pour lui donner du sens<sup>4</sup>.

### 2.2.2 Message

Selon le dictionnaire Larousse, un message est chargé de transmettre une information, une communication adressée avec une certaine solennité à quelqu'un, à une assemblée, à la nation.

Selon SHANNON et WEAVER, le message est le mode d'assemblage des signes qui peuvent apporter la nouvelle. Le message devient une information lorsqu'il est perçu.

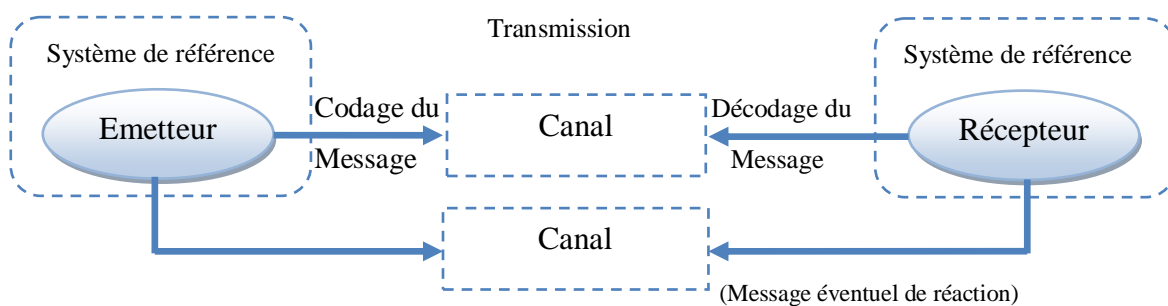
<sup>4</sup> GENUER Dominique, Constituer et animer un réseau de contributeurs, Voiron, Paris, 2011, P10.

### 2.2.3 Communication

Selon le dictionnaire Larousse, action de communiquer avec quelqu'un est d'être en rapport avec autrui, en général par le langage, est un échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse.

Il s'agit de tout message envoyé volontairement par une entreprise à ces parties prenantes. La communication est considérée comme un investissement à l'intérieur ainsi qu'en extérieur qui vise à réduire les conflits organisationnels, elle peut être une communication institutionnelle (corporate), relationnelle, événementielle, commerciale ou financière.

Schéma N° 10 : La communication et circulation d'information



Source : Robert REIX, Système d'information et management des organisations, Vuibert, septembre 1995, p40.

On peut constater que toute communication a une cible, objet et objectif. La cible est bien le récepteur, et donc les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. L'objet est le contenu ou bien sur quoi communiquer. L'objectif peut être cognitif (développer sa notoriété et ainsi se faire connaître), affectif (améliorer l'appréciation du client de sa marque, et ainsi se faire aimer) ou conatif (améliorer les ventes, et ainsi faire agir).

### 2.2.4 Connaissance

Selon Larousse, la connaissance est une opération par laquelle l'esprit humain procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature.

C'est bien le résultat d'une réflexion et d'une interprétation des informations analysées. La connaissance dépend du contexte en général, d'expérience et des valeurs de l'utilisateur, ainsi que le besoin définit.

### 2.2.5 Système d'information

Selon Robert REIX<sup>5</sup>, le système d'information est un ensemble organisé de ressources matériels, logiciels, personnel, données et procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker et communiquer des informations dans les organisations.

Laudon et Jane KENNETH<sup>6</sup> définissent le système d'information comme un ensemble de composantes inter reliées, qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.

D'après H. LESCA<sup>7</sup>, le système d'information dans l'entreprise est l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation et des technologies de l'information (matériel et logiciel) qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement et son évolution.

### 3. Types d'information

Il n'existe pas une classification unique et simple de l'ensemble des types de l'information, due à sa complexité. Nous présenterons dans cette partie trois types de classifications.

#### 3.1 Information formelle et informelle

La distinction entre une information formelle et informelle correspond au degré de structuration ou de formalisation de l'information au sein de l'entreprise. Grâce à ces informations l'entreprise a le pouvoir d'interagir avec son environnement et de mieux le cerner. Le bon manager doit savoir user des deux et trouver entre elle un judicieux équilibre.

##### Information formelle

C'est une information sûre et assez exhaustive<sup>8</sup>, écrite sous format papier ou électronique, à diffusion externe. Elle se caractérise par un ensemble d'avantages, tel que sa facilité d'accès, son degré de consultation, et son cout faible (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données). Par contre, l'information formelle recherchée, parfois, risque d'être introuvable ou bien obsolète et nuisible à certaines bureaucraties.

---

<sup>5</sup> R. REIX, Systèmes d'information et management des organisations, 3<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000.

<sup>6</sup> Laudon KENNETH, Jane KENNETH, Management des systèmes d'information, Pearson Education, 9<sup>ème</sup> édition, Paris 2006.

<sup>7</sup> H.LESCA, information adaptation de l'entreprise, Paris, Ed : Masson, 1989 , P21.

<sup>8</sup> [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html)

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Il s'agit d'informations disponibles dans les articles de presse, les livres, les publications de recherches scientifiques, les banques de données, les comptes annuels d'une entreprise, les brevets, les textes légaux, les normes, etc.

Le développement informatique et des statistiques offrent plus de facilité d'exploitation de l'information ce qui a contribué au renforcement de la quantité et la qualité de l'information formelle au détriment de l'information informelle

### **Information informelle**

Selon Bruno MARTINET et Yves-Michel MARTI, 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 »<sup>9</sup>.

L'information informelle représente la communication d'informations sous forme de fiches d'observation ou des rapports d'étonnement (Annexe 02), collectée lors des manifestations scientifiques ou professionnelles, salons, foires, réunions professionnelles, les interactions entre les commerciaux, les managers, les fournisseurs ou les concurrents. L'accès à cette information est alors difficile vu qu'elle est sous format orale et stockées dans la mémoire des individus.

La valeur ajoutée de l'information informelle dépend de la structure de l'organisation, et se perd rapidement avec le temps. Elle est inversement proportionnel à la rigueur du contrôle bureaucratique, dont elle permet de s'affranchir. <sup>10</sup>

### **3.2 Information interne et externe**

La distinction entre l'information interne et externe réside dans les frontières physiques de l'entreprise.

#### **Information interne**

Selon D. ROUACH, ce type d'information basé sur les savoirs internes et constitue une grande partie de la mémoire de l'entreprise.

Qu'elle soit formelle ou informelle, l'information est produite par les différents services internes de l'entreprise (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits), ou le besoin d'être connectée à l'environnement n'est pas ressenti pour l'acquérir. Elle est directement exploitable et d'un coût relativement peu élevé.

---

<sup>9</sup> MARTINET. B et MARTI Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

<sup>10</sup> HAREM Karima et OUIDJA Farida, l'intelligence économique et veille stratégique au saine de PME, carrelage monocouche, Freha, Tizi Ouzou, UMMTO rédigé par :Mr Madouche Yacine, 2014/2015, avec modification.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Son usage peut être interne; aider les dirigeants dans leurs prises de décisions; et/ou externe; par exemple en aidant la direction à faire un diagnostic externe.

De plus ces informations internes permettent de choisir l'organisation la plus appropriée pour l'entreprise c'est à dire celle qui permettra d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière optimale, par exemple : données statistiques (ventes, ratios financiers, effectifs) rapports et notes de services, documents comptables.

### **Information externe**

L'information externe provient des partenaires extérieurs et donc, l'environnement de l'entreprise. Elle peut être relative à des domaines différents, que ce soit la concurrence ou encore la demande de consommateurs.

Cette information peut être apportée par les clients ou bien les fournisseurs mais afin d'être exploitable, il va falloir la traiter. Comme elle peut être payante et donc moins facilement accessible. Elle dérive de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet comme les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, ou non documentaires.

### **3.3 Information blanche, grise et noire**

L'information à plus de valeur et d'importance quand elle est à 80% noire et 20% blanche ou grise. Elle est ainsi plus accessible quand elle est 80% blanche ou grise, et 20% noire.

### **Information blanche**

Appelée aussi information officielle, sauf qu'il est difficile de déterminer si elle est pertinente. C'est une information publique et ouverte, que chacun peut voir et recueillir par les medias, les bases de données, les publications, tribunaux de commerces, et les centres de documentation.

Selon l'AFNOR, l'information blanche est aisément et licitement accessible.

### **Information grise**

Toute information non publique obtenue d'une manière légale. C'est une information sensible qui peut être immorale sans être illégale, acquise de manière indirecte ou détournée, par la documentation réservée à l'entreprise ou par le personnel.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Selon l'AFNOR, l'information grise est licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.


### **Information noire**


Une information confidentielle, fermée et secrète, qui est protégée par la loi ou le contrat, et réservée uniquement aux personnes autorisées. Pour l'avoir, les entreprises recourent à des méthodes illégales généralement l'espionnage.


Selon l'AFNOR, l'information noire est une information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé.

### **4. Sources d'information**

Une bonne maîtrise de l'information demande une distinction entre les différentes sources d'information, dont on en distingue trois : source primaire, secondaire et tertiaire.

 **Source primaire** : est une information recueillie de document de première main, c'est-à-dire des informations brutes. Les sources primaires comprennent les rapports annuels, les rapports officiels, les brevets, des discours et la plupart des données et informations publiées par les autorités publiques. Ce matériau brut constitue une base pour les travaux publiés par des spécialistes qualifiés.

 **Source secondaire** : Une source qui a été créée plus tard par quelqu'un qui n'a pas une expérience de première main de l'évènement ou n'y a pas participé, elle contient des informations prévenantes des documents fondés sur des sources primaires, et réalisent un travail de synthèse, de recoupement, d'analyse, de reformulation et de confrontations, afin de confirmer, valider et analyser les informations collectées. Ces sources secondaires pourraient inclure des manuels, des essais, des conférences ou articles spécialisés, des biographies et des encyclopédies.

 **Source tertiaire** : Une source tertiaire est une sélection et une compilation de sources primaires et secondaires. La distinction entre ces dernières et les sources tertiaires est plus anecdotique et relève davantage de la pratique académique que du contenu. Elles incluent les encyclopédies, les dictionnaires encyclopédiques, les ouvrages généralistes, les manuels scolaires ou professionnels et les bibliographies.

### 5. Caractéristiques et critères d'évaluation de l'information

L'information possède plusieurs caractéristiques lui permettant d'évaluer son degré de pertinence pour l'entreprise.

#### 5.1 Caractéristiques d'information

L'information est caractérisée par :

- **Sa forme** : Parmi les différentes formes que peut prendre une information, les plus courantes sont l'information orale, écrite, visuelle, audiovisuelle, qualitative, ou quantitative.

- **Son mode de présentation** : L'information peut avoir un codage comme les numéros de téléphone, ou être traduite en plusieurs langues par exemple les mentions obligatoires sur l'étiquette d'un produit ou avoir une couleur.

- **Ses qualités** : qui dépendent d'un ensemble de paramètres et de conditions à vérifier comme sa pertinence et sa fiabilité.

- **Sa valeur** : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'information vérifiée et utile que contient un message). Son degré de synthèse, son degré de précision. C. EMRY démontre en 1969, que l'information a autant plus de valeur qu'elle permet de réduire l'incertitude, modifier les décisions et leurs conséquences.

- **Son cout** : L'information est une ressource intangible pour l'entreprise, le calcul de son cout et généralement difficile, à voir impossible. Dans certains cas, on s'efforce à dire que tel information est nécessaire et on s'efforce de minimiser les couts pour l'obtenir. On s'efforce également de rapprocher le cout et la valeur d'information.

#### 5.2 Critères d'évaluation de l'information

Durant l'ensemble de son fonctionnement et de son écoute externe, l'entreprise reçoit une multitude d'informations brutes. Afin d'éviter la boulimie, l'information qualifiée est évaluée selon cinq critères :

- **La pertinence** : l'auteur R. REIX considère que la pertinence de l'information est directement liée à son utilisation. Une représentation sera pertinente si elle répond aux desseins de son utilisateur, si elle la satisfait. La pertinence est donc une qualité relative à un utilisateur et à un contexte d'utilisation<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> BOULESNANE .S, proposition d'une approche de médiation et en technologies de l'information et de la communication, thèse de doctorat de science de l'information et de la communication, université Jean Moulin, Lyon, 2008, p.17.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

- **La fiabilité** : Représente la probabilité qu'a l'information d'être juste, c'est-à-dire véhiculer une image significative, fidele et conforme à la réalité qu'elle présente. Afin de fonder une décision correcte, l'information doit être digne de confiance.

- **La disponibilité** : Représente la facilité avec laquelle on peut obtenir une information. Cette dernière est considérée comme une denrée, sa valeur dépend alors des délais de collecte, de transmission et de traitement des données, ainsi que de sa forme et la manière dont elle est stockée. Il faut mettre en évidence l'intérêt d'apporter la bonne information au bon moment.

- **La confidentialité** : Une information dont l'accès est limité aux seules personnes ou entités autorisées à la connaître et l'exploiter pour les besoins du service ou de l'activité.

- **L'actualisation** : une bonne information doit être actualisée et mise à jour. Une information tardive a une valeur réduite.

### 6. Rôle d'information dans l'entreprise

L'information dans la gestion d'une entreprise représente le sens de son fonctionnement qui remplit trois rôles principaux dans l'entreprise. Elle est perçue comme :

#### 6.1 Un outil d'aide à la décision

L'information est la matière première dans chaque processus décisionnel, dans le but d'accomplir les tâches et aboutir ainsi aux objectifs préétablis par les dirigeants de l'entreprise. Elle a pour objet de réduire l'incertitude et d'influer sur les comportements des membres de l'organisation pour que ceux-ci agissent conformément aux objectifs retenus, mais également sur le comportement des acteurs extérieurs dans un sens favorable à l'entreprise (fournisseur, pouvoir publics, client). En d'autres termes, afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise, les ressources informationnelles doivent être disponibles.

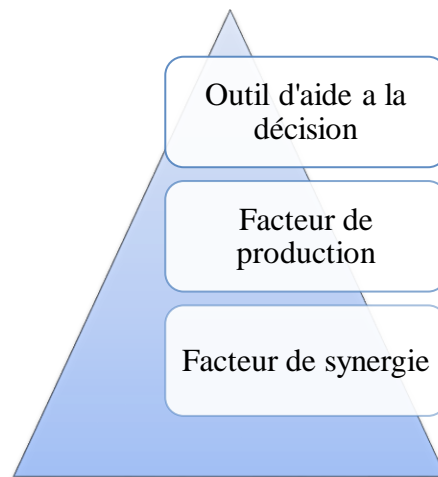
#### 6.2 Un facteur de production

En effet, l'information est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits à forte valeur ajoutée. Ainsi, l'information est importante en conception, formulation, mise en œuvre, évaluation et suivi des stratégies.

### 6.3 Un facteur de synergie

L'information est un outil de communication interne et externe. En effet, La performance d'une entreprise dépend de la qualité des liaisons et des relations entre les unités qui la constituent. Or, les relations et la coordination entre les unités peuvent être si mauvaises qu'en fin de compte le client perçoit l'entreprise comme peu performante. Par conséquent, l'information constitue un élément indispensable à la cohérence organisationnelle. Ces échanges informationnels permettent d'assurer la cohésion entre les différents membres de l'organisation.

Schéma N° 11 : Rôle d'information dans l'entreprise



Source : Conception personnelle.

L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises. La mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage de temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrême, l'échec et la fermeture de l'entreprise.

### Section 2 : Cadre théorique de la veille stratégique

Sun TZU écrivait, au III siècle avant J.C, dans son livre Art de la guerre : « Ceux qui ne connaissent pas le plan de leurs adversaires ne sont pas prêts pour la négociation »

Nous présenteront dans cette section, les différents aspects théoriques spécifiques à la pratique de veille stratégique au niveau d'une entreprise.

#### 1. Historique de la veille stratégique

À l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais mais qui vient de deux mondes très différents, que sont les pays anglo-saxons et le japon. La notion de la veille est, à l'origine, connue sous les vocables : «Business Intelligence», « Compétitive Intelligence », qui sont des notions utilisées par les entreprises anglo-saxonnes, depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

Dans les années 1920-1930, les services de planification des grandes entreprises élaboraient des plans prévisionnels de résultats sur le long terme (5-10 ans).

Puis, aux années 1960-1970, une démarche ascendante vient compléter cette démarche descendante qui partait du siège vers les services. Le développement de la direction participative par objectifs englobait les prévisions des unités régionales ou locales censées mieux connaître la clientèle et la concurrence, et apporter ainsi une vision plus fine, vu leur grande proximité avec le terrain.

Les prévisions ainsi obtenues permettaient une discussion interne mais considérée comme des extrapolations du passé, utilisant principalement les données internes à l'entreprise. Entre-temps, le marketing, encore assez peu développé, n'apportait pas encore suffisamment d'informations externes.

Dans les années 1970, suite aux chocs pétroliers, les différentes mutations sociales, politiques, technologiques... les entreprises ressentis le besoin de revoir leurs modèles de prévisions devenus inopérants et stériles, et de mettre en place à la fin des années 1980 des cellules de veille prospective (souvent technologiques). C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont réellement développées.

### 2. Définition et cycle de renseignement

Le terme de veille stratégique a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme dont on cite quelques unes dans le premier point de cette partie. Ensuite, nous présenterons le cycle de veille stratégique.

#### 2.1 Définition de veille stratégique

Selon Jean-Michel RIBAUT<sup>12</sup>, la veille est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affut d'informations factuelles porteuses d'avenir.

Selon l'AFNOR<sup>13</sup>, la veille stratégique est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions.

Selon H. LESCA et M.L CARONFASAN, la veille stratégique « est le processus systématique, c'est-à-dire un processus organisé et finalisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leur décision et action ».

R. REIX & al<sup>14</sup> définissent la veille stratégique comme étant « une organisation de tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise ».

Suite à ces deux dernières définitions, on observe que REIX et LESCA partage le même avis concernant la veille stratégique : Elle permet la collecte et le traitement d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

#### 2.2 Cycle de renseignement

Le cycle de renseignement est constitué de quatre étapes essentielles, à savoir : le ciblage, la recherche, l'analyse et la diffusion.

---

<sup>12</sup> Jean-Michel RIBAUT, séminaire « veille stratégique », ENSPTT, 1992.

<sup>13</sup> Norme AFNOR XP X50-053, prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998.

<sup>14</sup> R. REIX & al, Système d'information et management des organisations, sixième édition, VUIBERT, France 2011, p 260.

### 2.2.1 Le ciblage (identification des besoins)

L'opération par laquelle l'entreprise réalise un cadrage précis du champ de l'environnement sur lequel elle focalise son attention et le met sous surveillance. En d'autre terme délimité le champ de l'environnement perçu comme potentielle porteur de surprise stratégique.

En fonction des objectifs associés à la veille, le plan d'action d'opération du ciblage correspond, d'abord, à une identification précise du domaine et axes de la veille (juridiques, technologiques, commerciaux, concurrentiels). Ensuite, il s'agit de choisir les mots-clés pertinents qui en permettront la surveillance et la recherche d'informations. Et enfin, les sources d'informations à scruter (surveillance des brevets déposés, analyse des mouvements financiers et des publications scientifiques).

La cible (résultat de l'opération du ciblage) est à la fois statique et dynamique. Elle est statique vu qu'elle ne doit pas changer constamment car elle est la base sur laquelle le dispositif de veille stratégique repose, et dynamique car elle doit évoluer en fonction des objectifs préétablis par les responsables de l'entreprise.

Le ciblage a donc pour objectif de rendre la veille anticipative stratégique plus efficace et plus efficiente, réalisable en moindre cout et en moindre effort (gain de temps).

### 2.2.2 La recherche

Après la sélection de cible, la démarche la plus traditionnelle est amorcée, il s'agit de la recherche d'information. Cette dernière vise à rassembler les données depuis diverses sources. Cette démarche est répétitive en fonction d'une fréquence définie selon le besoin informationnel, de la nature des informations recherchées et des outils disponibles utilisés.

### 2.2.3 L'analyse

Il ne s'agit pas de rechercher des informations uniquement, et donc de collecter une masse de données brutes, mais de les analyser également. Il s'agit alors de transformer les données fragmentaires et incomplètes en une représentation structurée, signifiante et argumentée.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Cette démarche d'analyse est accompagnée par une démarche de sélection, qui permet de traiter ces données et de leur associer une signification afin de ne retenir, parmi les informations collectées, que celles pertinentes aux agents de l'entreprise et éviter ainsi la surcharge d'informations.

### 2.2.4 La diffusion

Il s'agit de la circulation d'informations traitées et analysées, ainsi que les connaissances tirées de ces informations, et leur mise à la disposition des personnes intéressées et autorisées pourvu qu'elles soient claires et à la forme optimale afin d'être utilisées par ces derniers.

## 3. Classification et types de veille stratégique

La temporalité de veille stratégique et son mode de recherche d'information ont un grand impact sur le fonctionnement des pratiques de veille au niveau d'une entreprise. Nous allons alors présenter ces deux classifications, ensuite nous allons nous interroger sur les types de veille qui peuvent exister dans une entreprise.

### 3.1 Classification de veille stratégique

On peut classer la veille stratégique en fonction de sa temporalité et son mode de recherche d'information.

#### 3.1.1 Temporalité de la veille

On distingue :

✚ **Veille ponctuelle** : Elle se rapproche d'une étude de marché, elle correspond à une analyse localisée portant sur la situation existante à un moment précis dans un contexte restreint donné.

✚ **Veille permanente** : Constitue la veille quotidienne constante, exercée d'une manière continue sans exception ni cesse, dans le but de capter des signaux faibles et d'alertes sur l'environnement de l'entreprise.

✚ **Veille occasionnelle** : Arrive suite à de certaines circonstances (occasions), elle correspond à la surveillance organisée sur les thèmes choisis.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

✚ **Veille périodique** : Correspond à une surveillance cyclique des thèmes ciblés, en fonction du rythme déterminé (mensuel, trimestriel, annuel) des sources à surveiller. Elle se manifeste sous forme de bilan de sociétés, rapports, études, articles de magazines, etc.

### 3.1.2 Veille active et veille passive

AGUILAR<sup>15</sup> distingue deux modes de recherche de l'information : la surveillance et search, à présent cités sous l'appellation veille passive et active.

#### ✚ **Veille passive**

La veille passive, ou bien « Monitoring competitive intelligence », désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement. C'est une recherche sans but précis qui se fait au jour le jour, au sens courant, du vagabondage sur tous les terrains.

Le terme « passive » pourrait faire penser à une veille qui peut être menée aveuglement et sans effort. En fait, Afin de réaliser une veille passive efficace, l'entreprise doit définir ouvertement les objectifs de cette veille et les communiquer ainsi au sein de l'entreprise.

L'efficacité de la veille passive repose alors essentiellement sur une démarche d'opportunité et d'initiative, elle s'appuie largement sur l'adhésion volontaire du personnel de l'entreprise, chacun doit se sentir acteur de la démarche de collecte d'informations et faire remonter spontanément les informations aux décideurs.

La motivation permanente et régulière du personnel sur l'attention à porter à l'information qui peut être acquise lors des tâches quotidiennes du travail est indispensable. Cette motivation repose sur la qualité de management des équipes, et en particulier sur la mise au point d'un système de collecte efficace associé à un système permettant un retour individualisé sur chaque apporteur d'information. Ce système individualisé doit s'accompagner d'un moyen d'information collectif permettant de montrer et de communiquer l'intérêt de cette collecte d'information pour l'entreprise<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> F.J. AGUILAR, Scanning the business environment, Macmillan, 1967.

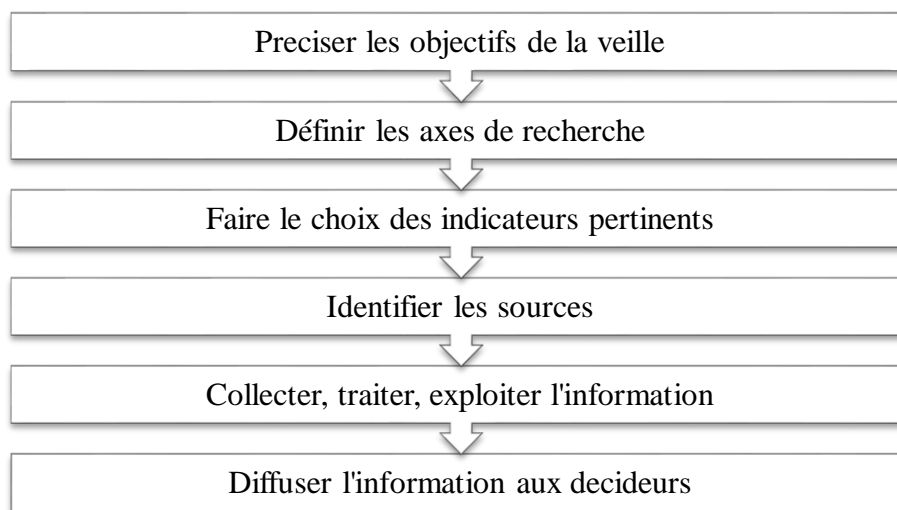
<sup>16</sup> Laurent HERMEL, Maîtriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, page 16.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

### ✚ Veille active

La veille active ou bien « Targeted competitive intelligence », se réfère à une surveillance de l'environnement centrée sur un sujet ou un domaine précis, qui a pour objectif une recherche d'information très ciblée, qui est donc le but de l'investigation. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement et clairement ce qu'elle cherche et formalise ainsi un plan de recherche. Cette veille active passe par 6 étapes, comme le montre le schéma N°12 suivant.

Schéma N° 12 : Processus de veille active



Source : Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, page 17.

Les objectifs stratégiques ainsi que les axes de recherche de la veille doivent être précisés à partir de, d'un côté les facteurs clés de succès identifiés et leurs analyses afin de réussir dans le segment stratégique identifié, de l'autre côté, découlent de quelques indicateurs pertinents en nombre restreint pour pouvoir les suivre régulièrement.

Ensuite, la division de veille doit identifier les sources actuelles déjà opérationnelles et les sources manquantes sur lesquelles il faudra investir.

Des que la collecte d'information est assurée, le travail d'analyse et de synthèse est amorcé. Par lequel, les différentes données collectées à partir de sources diverses sont réunies, recoupées et structurées.

Diffuser les résultats de veille peut être l'étape la plus cruciale, car l'information doit arriver à la bonne personne, au bon moment et être mise en forme pour s'adapter à chaque niveau de décision.

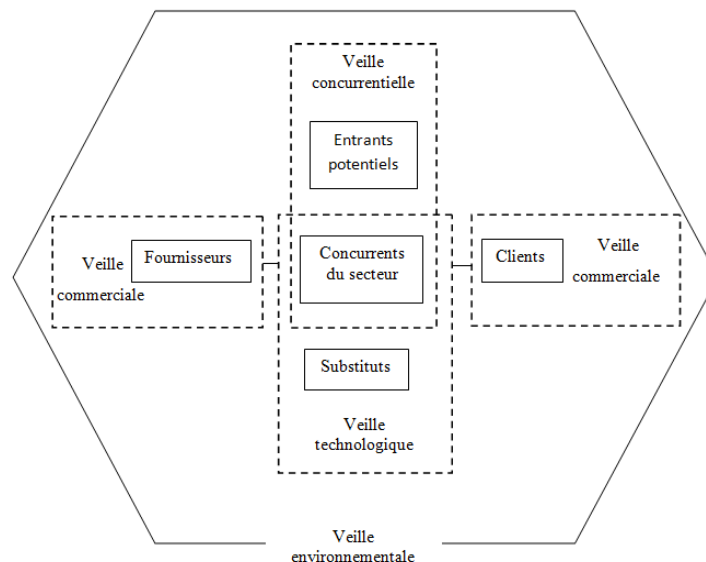
## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

On le voit ces deux types de veille peuvent parfaitement se compléter. En phase stratégique, la veille passive permettra de détecter des signaux faibles, et donc d'alerter les managers sur l'évolution des marchés, l'arrivée de nouveaux entrants ou l'émergence de nouveaux produits. En phase opérationnelle, la veille active permettra de nourrir le cycle de l'information et d'alimenter la gestion de projets<sup>17</sup>.

### 3.2 Types de veille stratégique

En s'appuyant sur le schéma de M. PORTER, en 1989, MARTINET et RIBAUTL distinguent quatre types de veille caractérisés par les domaines observés ou l'information produite, représentés dans le schéma N°13.

Schéma N° 13 : Types de veille stratégique



Source : Laurent HERMEL, *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, p 07.

#### 3.2.1 Veille commerciale

La veille commerciale fait référence à la surveillance d'informations relatives aux clients, aux fournisseurs, les sous traitants et les partenaires de l'entreprise dans l'élaboration des produits et services ainsi que l'évolution de leurs besoins sur le long terme.

Le suivi et l'analyse des évolutions et des réclamations sur un marché peut constituer une source de nouveaux axes de recherche pour la veille commerciale, qui a pour ambition d'assurer le développement des techniques de fidélisation en optimisant les achats en terme de

<sup>17</sup> <http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/veille-active-ou-veille-passive>

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

composante du mix marketing, et obtenir ainsi le pouvoir d'influer sur le pouvoir de négociation avec les acteurs de l'environnement commercial de l'entreprise.

La recherche d'information concernant les fournisseurs est souvent focalisée sur le coût des services ainsi que sur les différentes garanties en termes de délai de livraison, de stabilité de relation, de qualité des produits, de service après-vente et d'adaptabilité à l'évolution de la demande des marchés. Ce type de veille s'avère essentielle pour les entreprises dont l'accès aux matières premières est considéré fondamental pour leur pérennité sur un marché caractérisé par une intensité concurrentielle.

### 3.2.2 Veille technologique

D. ROUACH<sup>18</sup> présente cette veille comme l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier.

Selon E. PATEYRON, c'est l'ensemble des efforts que l'entreprise fournit et les moyens qu'elle met en œuvre afin d'être à la garde et de déceler toutes les évolutions et les nouveautés des techniques et des technologies (découvertes scientifiques, innovations technologiques, évolutions de procédés de fabrication, apparitions de nouveaux matériaux), qui la concernent actuellement ou potentiellement, directement ou indirectement, qui peuvent constituer une menace pour l'entreprise, d'où l'indispensabilité de ce type de veille.

On distingue deux méthodes de la veille technologique : défensive, lors d'une réaction à une menace donnée, et offensive, lorsque l'entreprise s'apprête à saisir une nouvelle opportunité pour créer un marché suite à des signaux annonciateurs ou bien des signaux faibles d'une évolution des techniques et des technologies.

### 3.2.3 Veille concurrentielle

Un dispositif de surveillance continue des actions des concurrents, des nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution sur le même secteur d'activité. Cette analyse permet d'établir une stratégie de pénétration du marché.

C'est un réseau de relation ayant pour ambition de repérer les informations couvrant des domaines très larges, et organiser le traitement des données concernant l'actualité des produits des concurrents (innovations, lancements, prix...), leurs actions marketing et publicitaires, ainsi que leurs données publiques relatives aux performances économiques et commerciales.

---

<sup>18</sup> Daniel ROUACH, la veille technologique et l'intelligence économique, « que sais-je ? », PUF, 1996.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

L'entreprise donc, emploie la veille concurrentielle dans l'objectif de trouver des voies de développement, anticiper et être plus compétitive. Cela suppose de définir des critères d'intensité de pression concurrentielle et de mettre en place une base de données pour les suivre en permanence et alerter les décideurs en cas d'évolution.

La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents. Elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent<sup>19</sup>.

### 3.2.4 Veille environnementale

Elle englobe le reste du champ de l'entreprise hors technologie, concurrence et commercial. Elle cherche notamment à détecter les phénomènes émergents qui ont ou auront une importance pour l'entreprise, les éléments avec lesquels elle peut créer une différence avec ses concurrents. Il s'agit du champ juridique, sociétal, e-réputation et medias sociaux.

✚ **La veille juridique :** consiste à surveiller la législation, la jurisprudence et les contrefaçons. Les informations à prendre en compte résident dans les nouveaux textes, les décrets, les amendements et les réformes.

L'idée est de se tenir informé des projets de loi, pour anticiper les évolutions législatives à venir, pour que l'entreprise soit en mesure de mettre en application, au bon moment, les règles qui lui sont applicables, et gagner ainsi en légitimité tout en évitant les sanctions.

✚ **La veille sociétale :** Elle vise à surveiller les évolutions de fond et les tendances de la société à travers de signaux faibles concernant la société (modes de vie, comportement de consommateurs, etc.), la culture (valeurs, rites, etc.), les évolutions démographiques et politiques (mouvements de protestation, mentalités) ainsi que les évolutions économiques.

✚ **La veille d'e-réputation (ou veille d'image) :** L'e-réputation a pris une part prépondérante dans la vie des entreprises depuis l'avènement du web 2.0 (blogs, forums, réseaux sociaux) où les internautes peuvent interagir en ligne. Elle correspond à l'identité numérique, ou bien l'image (favorable ou défavorable), d'une entité sur internet. L'image devient ainsi une composante de crédibilité et de succès. Plus elle est maîtrisée, plus elle reflète une force.

---

<sup>19</sup> Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, page 10.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Cette veille renvoie alors à l'image positive ou négative véhiculée par une marque et inclut également la surveillance de la notoriété des dirigeants. Elle permet d'anticiper les signes d'une future crise afin d'empêcher le détournement d'image, et d'établir un plan d'action afin de rapporter des ajustements en cas d'écart entre l'image voulue et l'image perçue.

✚ **La veille des médias sociaux :** De nos jours, la montée en puissance des applications sociales (les réseaux sociaux, le blogging, le vlogging, et les différentes plateformes de partage de contenus) constitue toute l'utilité de la veille des médias sociaux.

Ce type de veille est complémentaire aux autres veilles déjà mises en place. Elle permet de surveiller le champ de l'entreprise ou de l'un de ses dirigeants en temps réel, suivre les tendances des conversations sur le marché ou par rapport à la concurrence, et identifier ainsi les zones d'influence sur le web social afin d'améliorer les produits ou les services.

On constate qu'il est impossible de tracer des barrières étanches et claires entre les différents types de veille mises en place au niveau des entreprises. En effet, elles sont interdépendantes et s'enrichissent les unes les autres et s'interpénètrent souvent.

Le tableau suivant représente schématiquement les points de jonction entre différents types de veille.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Tableau N° 02 : Points de jonction entre les différents types de veille.

Type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
Veille technologique	Les acquis scientifiques	Fonction de service principale Fonctions de service complémentaires Fonction d'estime Performance Résistance aux contraintes
	Les matériaux	
	Les systèmes d'information	
	La technologie	
	Les produits	
Veille concurrentielle	Les procédés	Stratégie/ politique d'investissement Santé économique
	Economie Stratégie	Obstacles à la sortie du domaine d'activité
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité
		Riposte du domaine face aux nouveaux entrants
		Politique commerciale, prix pratiqués
		Les clients communs
Veille commerciale	Les clients Les marchés	Evolution des besoins clients
		La relation client/entreprise
		La solvabilité des clients
	Les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise / fournisseurs
		La capacité à fournir et à fournir au moindre coût
	La main-d'œuvre	Evolution de l'offre de compétences nouvelles
		Organisation du marché de travail
Coût de la main d'œuvre		
Veille environnementale	Sociologie Politique Culture Environnement économique général Etc.	

Source : Laurent HERMEL, *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, page 13.

### 4. Veilleurs et acteurs de veille

La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions. Dans cette perspective, Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé veilleur et acteurs de veille.

### 4.1 Veilleurs

Selon l'AFNOR, le veilleur est une personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille.

Par le terme veilleur, on entend parler d'un élément du système de veille chargé de la collecte et la transmission des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié.

Il exerce un ensemble de tâches tel que :

- Concevoir la cartographie des outils de recherche d'information en fonction des objectifs de la veille et de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre le dispositif de veille ;
- Analyse et traitement des données collectées ;
- Alimentation de la base de données et synthétiser les informations recueillies ;
- Détermination des meilleurs canaux de diffusion de l'information ;
- Partage des rapports et gestion des relations avec les autres utilisateurs.

#### 4.1.1 Types de veilleurs

Selon les caractéristiques de l'entreprise (type, taille, culture, secteur d'activité), D. ROUACH<sup>20</sup> distingue cinq types de veilleurs :

- **Guerriers** : Des proactifs qui prennent l'initiative d'action, ayant un esprit de guerre économique et des brevets, ainsi que des moyens sophistiqués illimités vu qu'ils n'hésitent pas à investir dans les outils de veille ;
- **Offensifs** : Des proactifs qui anticipent les attentes intéressées aux domaines concurrentiels, ils sont à la chasse de l'information stratégique avec des moyens importants ;
- **Actifs** : Des observateurs qui utilisent des sources et des moyens traditionnels limités au sein d'une organisation non structurée ;
- **Réactifs** : Des opportunistes, qui ne réagissent qu'après l'attaque ou la concurrence se montre hostile, avec des moyens très limités ;
- **Dormeurs** : Des passifs qui ne pratiquent pas la veille, et donc subissent les événements aveuglement sans réaction ni actions spéciales.

---

<sup>20</sup> ROUACH .D, La veille technologique et l'intelligence économique, QSJ, PUF, 1996.

### 4.2 Acteurs de veille

L'acteur de la veille stratégique est toute personne, physique ou morale, ayant une influence directe ou indirecte, négative ou positive, sur le devenir de l'entreprise. Il s'agit d'un réseau de spécialistes, ou on distingue quatre acteurs principaux de la veille stratégique: les traqueurs, les analystes (les experts), les décideurs et les animateurs.

#### 4.2.1 Les traqueurs

La traque est une opération proactive qui signifie que les informations de la veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. Un traqueur performant dispose de trois savoirs : l'accès aux sources d'informations connues, la sélection des informations et la détection de nouvelles sources d'informations.

Le choix des traqueurs optimal repose sur deux critères essentiels. Le premier est le critère de la cible, la question qui se pose est « qui est concerné par quoi, quels acteurs et quels thèmes ? ». Le point de départ de la démarche de choix découle de la cible de la veille stratégique. Le second est le critère des sources d'information, la question qui se pose est « qui est naturellement en contact de quelle source, à travers ses activités habituelles ? ». Autres critères que ceux cités se manifestent, tels que la fonction, l'expérience, et la capacité de déplacement.

On distingue deux types de traqueurs en fonction des sources d'informations:

- **Les traqueurs sédentaires**, ayant généralement l'accès à l'information formelle (base de données, bilans, textes, brevet) à travers le travail au bureau.
- **Les traqueurs de terrain**, ou bien nomades, ayant généralement l'accès à l'information informelle, suite aux déplacements fréquents et au contact avec des personnes diverses (clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons, expositions).

#### 4.2.2 Les experts de la veille stratégique

Les experts, ou bien les analystes, sont des personnes chargées de traiter et ensuite valider les informations reçues par les traqueurs, grâce à leurs expertises et leurs compétences, et par conséquence, sélectionner l'information ayant de la valeur ajoutée.

Le traitement de l'information doit contribuer à réduire l'incertitude des dirigeants, d'un côté en éclaircissant les opportunités qui ne sont pas évidentes par l'observation unique, et de l'autre côté, en fournissant les moyens de se protéger contre les informations fausses diffusées par les concurrents.

### 4.2.3 Les décideurs

Après la réception de l'information validée et utile, ce sont les cadres supérieurs et les responsables autonomes de l'entreprise qui opteront à prendre des décisions en ligne avec les objectifs préétablis. Il s'agit des décideurs clés qui font avancer l'entreprise.

Le décideur est chargé de nommer l'animateur et les correspondants, définir l'objet d'une veille, et de recevoir une synthèse régulière d'informations stratégiques.

Le décideur doit comprendre son environnement en maîtrisant son secteur d'activités, détecter les risques et les menaces potentiels, et connaître les enjeux en reconnaissant les conséquences de ces décisions au niveau de son entreprise ou son service.

### 4.2.4 L'animateur de la veille stratégique

Selon LECLERC, en 1999, l'animateur convient à toute personne désignée qui doit assumer officiellement la responsabilité d'animer un groupe, un projet, une étude, etc. Pour notre cas, il s'agit d'un dispositif de veille stratégique : les phases, de travail des participant, les parties prenantes<sup>21</sup>.

L'animateur est une personne ayant un savoir-communiquer, ou bien des qualités relationnelles et de communication, ainsi que des qualités d'organisation, chargée d'assurer la cohérence, de motiver la ressource humaine et de coordonner leurs actions au long du processus de la veille stratégique.

L'animateur a pour mission de faire le lien entre la direction et les correspondants en diffusant des synthèses régulières et en évaluant les besoins, de stimuler tous les utilisateurs potentiels à participer au réseau de veille en identifiant clairement les tâches à effectuer et les étapes à franchir, de gérer ses outils, et de mettre à disposition de tous les acteurs les informations disponibles dans le but de créer un entourage favorisant le bon fonctionnement du processus de veille stratégique.

## 5. Enjeux et fonctions de veille stratégique

Dans ce contexte incertain, où les sources d'information se multiplient et s'internationalisent, la veille apparaît comme un véritable moteur de développement pour l'entreprise. Des enquêtes menées montrent que les entreprises performantes en termes de veille stratégique sont durablement les plus innovantes.

---

<sup>21</sup> L. HUMBERT, S.K. MEDHAFFER, L'animation de la veille stratégique, LAVOISIER, Paris, 2010.

### 5.1 Enjeux de veille stratégique

L'enjeu essentiel de la veille stratégique n'est pas tant l'accès à l'information, mais le traitement judicieux de cette information. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement et d'anticipation. La veille stratégique fait face à plusieurs enjeux, dont on cite :

- Evolution active de la demande ;
- Développement du concept des besoins non exprimés ;
- Obsolescence et cycle de vie rapide des technologies ;
- Accroissement de la concurrence et des marchés à l'international ;
- Evolution de la société, de la culture, de mode de vie et de penser ;
- Complexité et développement de la législation et des normes.

### 5.2 Fonctions de la veille stratégique

Mettre en place un dispositif de veille permet une utilisation intelligente d'information, il éclaire ainsi plusieurs fonctions, à savoir :

#### 5.2.1 La fonction anticipative

L'anticipation des sources d'opportunités et des menaces dans l'environnement de l'entreprise constitue la raison d'être de la veille stratégique. Ces menaces et opportunités sont le résultat des évolutions des marchés (implantation sur un nouveau marché étranger), de la concurrence (apparition de nouveaux concurrents, alliances potentielles), la technologie (l'obsolescence du patrimoine scientifique et technique de l'entreprise), ou de la législation (une nouvelle législation à venir).

L'identification des sources variées de ces menaces et opportunités est dans l'intérêt de prendre des décisions avec une meilleure sécurité mais aussi de prévoir, surveiller et anticiper les mutations à venir sans se faire surprendre et subir les conséquences.

### **5.2.2 La fonction informative**

L'autre raison d'être de la veille est de fournir de l'information, qu'elle soit brute ou traitée. Dans le cas de l'information brute, des procédures de traitement, d'analyse et de mise en forme sont nécessaires afin de fournir l'information pertinente et satisfaire ainsi les besoins informationnels des utilisateurs.

La fonction informative est basique dans l'activité de veille car elle permet de passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation), d'identifier les risques afin d'éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction, et ainsi de contourner les menaces soit dans une optique défensive ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.

### **5.2.3 La fonction analytique et synthétique**

Suite à la surabondance des informations et en fonction d'opération de tri et de sélection, la veille stratégique a pour mission d'analyser les informations acquises et de les synthétiser. Cette fonction permet de valider les informations recueillies, d'en extraire un contenu pertinent et les intégrer dans les documents de synthèse.

Elle permet ainsi, de rattacher des informations incomplètes ou fragmentées pour reconstituer un sens signifiant, destiné à faciliter la prise de décision.

### **5.2.4 La fonction de mise en forme**

Lorsque l'information est collectée, analysée et synthétisée, la veille stratégique est aussi chargée de sa mise en forme optimale afin d'être saisie et utilisée par les acteurs au sein de l'entreprise. Cette fonction a pour objectif alors d'assurer la compréhension des connaissances diffusées sous la forme souhaitée par les récepteurs.

### **5.2.5 La fonction d'animation et de communication**

La veille a pour mission d'animer ses réseaux afin de favoriser les flux informationnels qui circulent entre les équipes de ces réseaux. Elle assure aussi, la communication des bonnes informations collectées et synthétisées aux bonnes personnes au bon moment.

### **5.2.6 La fonction d'identification des besoins d'information**

Une autre fonction de la veille, indiquée rarement dans la littérature, est qu'il ne suffit pas uniquement de répondre aux attentes exprimées par les utilisateurs, mais aussi de deviner les attentes non exprimées en matière de besoin informationnel et les satisfaire.

### **Section 3 : Approches et démarche de mise en place de veille stratégique**

La conception de veille s'effectue sous divers approche et forme dans une organisation, il est nécessaire d'un encadrement de plusieurs actions d'avance mais aussi doit mobiliser différents suivi qui contribue à l'obtention d'un dispositif de veille efficace et pertinent. A partir de différents écrits sur le sujet, en ce qui suit, nous tâcherons à les développer.

#### **1. Approches de veille stratégique**

Suite à la réalisation d'un audit sur sa culture et l'analyse des aspects de diffusion et de partage des informations entre ses individus, l'entreprise se lance dans une activité de veille stratégique. La mise en place de cette dernière se fait exclusivement en interne, en sous-traitance ou en co-traitance.

##### **1.1 Approche interne**

On entend par l'approche interne, une entreprise qui prend en charge la réalisation sa veille stratégique par ses propres moyens. Dans cette approche, sous la supervision et proposition de la cellule de veille, c'est les dirigeants qui identifient les objectifs de la veille ainsi que les axes et les champs de recherche.

Il est crucial ici de rassembler une équipe compétente : des traqueurs afin d'assurer l'efficacité de la recherche de l'information, des analystes afin d'assurer son traitement actif, des experts internes à l'entreprise afin de l'évaluer et la replacer dans son cadre spécifique optimal (technique, juridique, commercial). Le responsable de veille est, ensuite, chargé de placer cette information dans le cadre de la stratégie et de la diffuser aux personnes autorisées afin de l'exploiter à des fins stratégiques et opérationnelles.

##### **1.2 Approche de sous-traitance**

Dans cette approche, la veille est réalisée par des sociétés spécialisées au profit de l'entreprise. Cette dernière, dans la plupart des cas, identifie les axes de recherche et expose son besoin informationnel sous forme d'un rapport avec des recommandations désigné à ces sociétés. Dans d'autres cas, le consultant externe peut remonter vers la stratégie afin d'apporter une réflexion sur la définition d'axes de veille, et ainsi un regard neuf sur la problématique d'ou son expérience permet de l'enrichir.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Le recours à des consultants externes est due au fait que l'entreprise veut s'offrir exceptionnellement leurs compétences, leurs disponibilités et leurs délais. Ainsi, l'appel à des consultants externes constitue une réponse à un manque de personnel qualifié ou à une surcharge de travail.

### 1.3 Approche de co-traitance

Dans cette approche, l'entreprise travaille en collaboration et partage les tâches avec un consultant externe afin d'assurer conjointement les fonctions de la veille. Ce dernier peut apporter sa contribution à l'amélioration ou encore, à la création d'une cellule de veille interne à l'entreprise.

Cette coopération permet, de piloter au mieux l'activité, d'exploiter des compétences indisponibles à l'interne de l'entreprise, et d'acquérir par la pratique de nouvelles compétences et savoir-faire.

Dans le domaine des prestations de veille, il est rare que l'on soit dans le domaine de la sous-traitance pure. Certes, c'est le prestataire qui est rémunéré pour accomplir une certaine tâche, mais la prestation sera de meilleure qualité s'il établit un véritable lien de confiance permettant les allers-retours indispensables entre le client et le prestataire<sup>22</sup>.

## 2. Elaboration de cahier des charges

Le cahier des charges de prestation de veille est un document formalisé élaboré par le client (bénéficiaire de la prestation de veille) pour le prestataire (chargé de la veille), qui vise à décrire clairement les besoins et attentes de l'entreprise, lister les contraintes liées à son environnement, mais également à limiter les écarts entre la prestation souhaitée et les besoins exprimés.

### 2.1 Cahier des charges

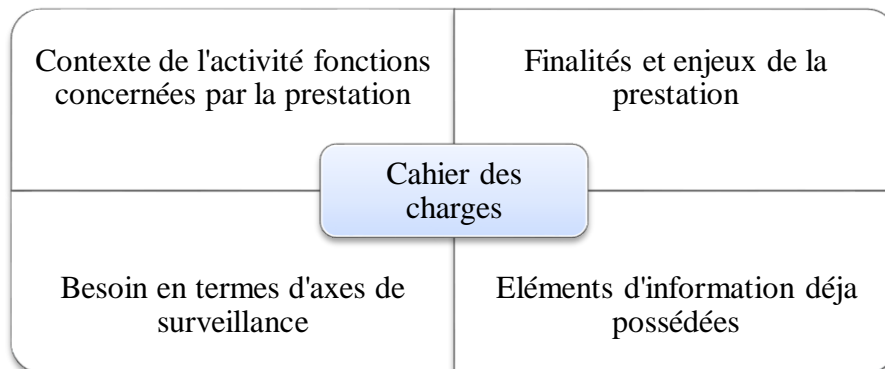
Ce document permet de communiquer au mieux avec le prestataire de veille, qui va constituer un lien entre les besoins en veille et les outils qui permettent de satisfaire ce besoin. Il choisira ainsi les meilleurs outils mis à sa disposition afin d'apporter de l'information pertinente et adaptée aux enjeux actuels de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, P 31.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Schéma N° 14 : Éléments de base d'un cahier des charges de prestations de veille



Source : Laurent HERMEL, *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007.

Un dispositif de veille est structuré comme tout autre projet d'entreprise : On s'interroge sur l'analyse de l'existant, sur les objectifs préétablis et les moyens nécessaires pour les atteindre, sur le temps et le budget disponible, ainsi que sur les conséquences positives souhaitables de ce projet.

En effet, il est important pour le prestataire de connaître les éléments d'informations déjà possédés par le client afin d'apporter une valeur ajoutée significative dans sa prestation, et d'analyser l'existant en s'interrogeant sur la disposition des ressources nécessaires pour la mise en place du plan d'action pour la veille, ainsi que sur les obstacles potentiels.

Il est aussi essentiel pour le prestataire de connaître les objectifs de l'entreprise en général, et les objectifs de la veille précisément, et comprendre ainsi lesquels de ces derniers pourraient être atteints en s'appuyant sur la veille.

Au-delà des éléments de base, il est indispensable pour le prestataire de s'interroger sur le budget prévisionnel des outils de veille, afin de porter un jugement du rapport qualité/prix des différentes propositions et options.

### 2.2 Composition de cahier des charges

Le cahier des charges se compose d'une présentation du client, description de la prestation souhaitée et les modalités.

#### 2.2.1 Présentation du client

Cette première partie permet de réaliser un cadrage du contexte dans lequel doit s'inscrire le futur dispositif de veille. Elle englobe la description de l'entreprise, son histoire, son organisation interne, son secteur d'activité, ses missions et ses objectifs à attendre, ainsi que la manière dont la veille est actuellement réalisée.

### 2.2.2 Description de la prestation souhaitée

Cette partie est composée d'un cahier des charges fonctionnel et technique.

- **Le cahier des charges fonctionnel** : Souvent construit par les utilisateurs, basé sur les services rendus par la solution et sur les livrables susceptibles d'être créés. Il permet d'exposer les besoins auxquels le dispositif de veille devra répondre et de formaliser les détails de la prestation attendue.

Afin de réaliser le cahier des charges fonctionnel, il faudra lever toute ambiguïté sur les besoins et les attentes des utilisateurs et destinataires du dispositif de veille par le biais d'entretien, réunion, questionnaire, ou encore par observation dans le milieu de travail. Il faudra également préciser les axes et thématiques couvertes par la veille et dans quel but.

- **Le cahier des charges technique** : Souvent construit par la DSI en collaboration avec un des utilisateurs, cette partie se concentre sur les contraintes liées à l'environnement informatique et technique du dispositif de veille et l'architecture du réseau (fonctionnalités, paramétrage, filtres, sauvegarde, maintenance et restauration).

Afin de réaliser le cahier des charges technique, il faudra préciser les types de sources et documents, les langues et zones géographiques couvertes ainsi que les accès pour les utilisateurs et destinataires intégrés dans la solution. Il faudra également évaluer le retour sur investissement attendu.

En ce qui concerne la solution et sa mise à disposition des utilisateurs et administrateurs, il faudra préciser quelle sera sa configuration idéale, ses conditions de maintenance et de mise à jour, et si c'est nécessaire de la jumeler avec d'autres outils.

### 2.2.3 Modalités

Cette partie du cahier des charges de la veille concerne les modalités qui indiquent les critères de sélection du prestataire; par exemple l'expérience dans les domaines couverts par le cahier des charges, la stabilité, cout et qualité des services proposés; et les aspects de la prestation attendue; par exemple, date de début de prestation, durée de prestation, et modalités de facturation.

### 2.3 Rôle de cahier des charges

Un cahier des charges de veille vise à :

- Eclaircir et formaliser les attentes et les besoins du client ;
- Cadrer clairement et en détail le contexte du projet ou de la mission ;
- Outil de support d'organisation de travail ;
- Outil de communication et d'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes ;
- Créer le sentiment d'implication et d'adhésion des individus dans un projet commun.

### 3. Processus de veille

Le processus de la veille stratégique inclut, en amont, l'expression du besoin informationnel à satisfaire et ses caractéristiques via le cahier des charges ainsi qu'une garantie de la disponibilité de moyens et de compétences nécessaires. En aval, les résultats de la veille sous les formes adéquate, cela en termes de présentation et de périodicité. Le schéma N° 15 suivant illustre les étapes du processus de veille.

**✚ Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités :** Il s'agit de définir et hiérarchiser les aspects de surveillance selon les objectifs de l'entreprise et les besoins informationnels des utilisateurs.

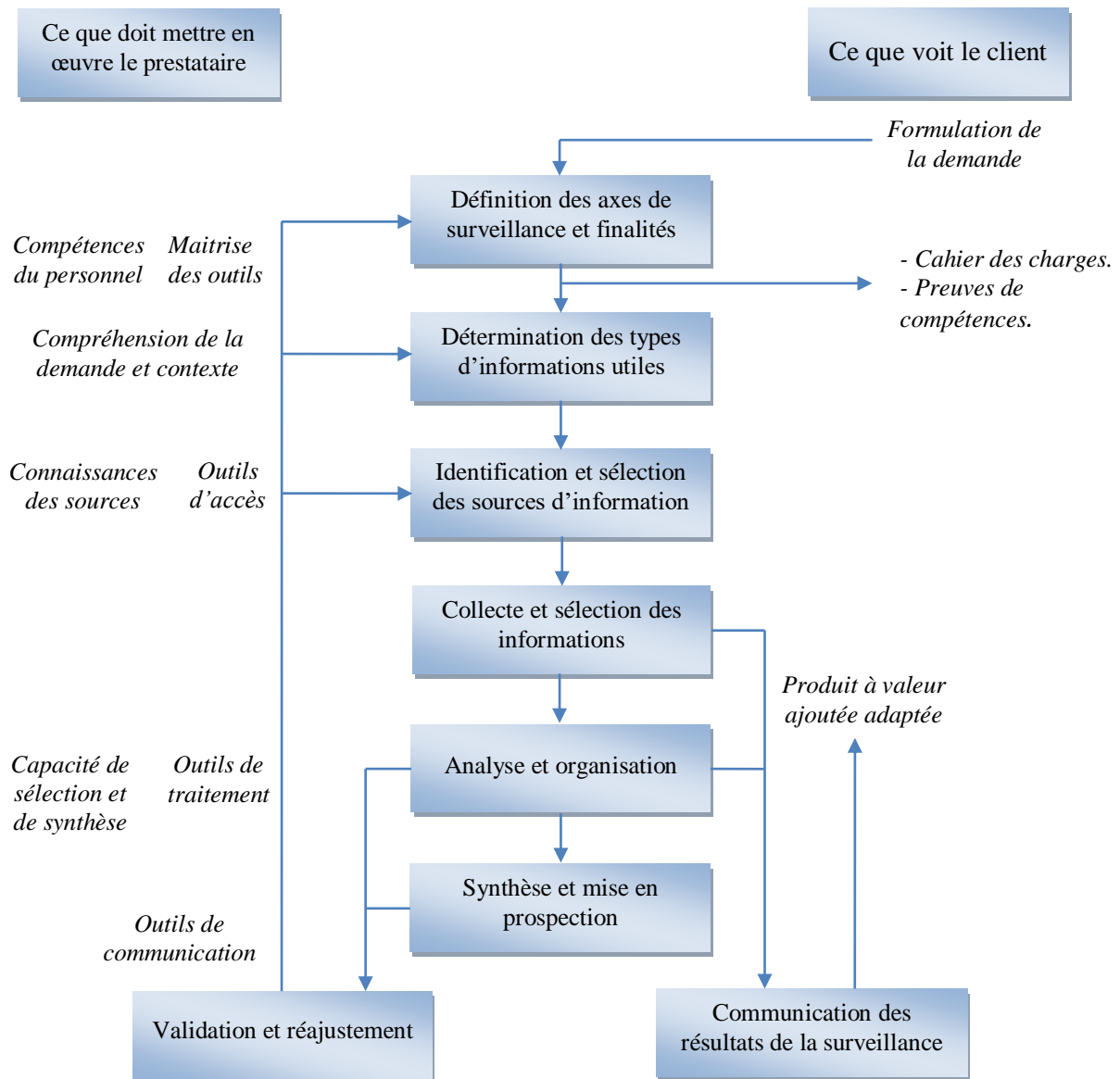
D'un côté, identifier les utilisateurs de l'information et recenser leurs besoins (suite à des réunions, enquêtes, questionnaires), ensuite trier et hiérarchiser ces besoins en fonction de leur importance pour l'activité de l'entreprise, vu qu'une veille à des coûts acceptables ne peut couvrir de nombreux domaines variés.

De l'autre part, identifier précisément et clairement, pour chaque domaine qui intéresse l'entreprise (technologique, concurrentiel, juridique), une liste de thèmes et on décline chaque thème en questions de recherche.

**✚ Détermination des types d'informations utiles :** comme son nom l'indique, identifier quel type d'information à retenir, par exemple, des informations qualitatives (Avis d'experts) ou des informations quantitatives (statistiques, bilan).

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Schéma N° 15 : Processus de veille stratégique



Source : Norme AFNOR XP X50-053, Prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998.

✚ **Identification et sélection des sources d'information** : il s'agit de choisir la ou les sources pertinentes ou accessibles (base de données, experts, ouvrages, manifestations professionnelles, etc.) en fonction de leurs caractéristiques, des axes de surveillance, des besoins informationnels, des contraintes de délais et de confidentialité.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

D'un coté, Identifier les sources (sourcing) pertinentes pour chaque axe de surveillance, soit en interne (système d'information) ou en externe, soit des sources traditionnelles (presse, salons, documentation, etc.), ou des sources informelles (manifestations commerciales, discussions autour de la machine à café, etc.) ou encore des sources web.

De l'autre coté, sélectionner les sources en fonction de la pertinence, la fiabilité, l'actualisation, l'objectivité, la facilité d'accès à l'information et le coût.

✚ **Collecte et sélection des informations** : La collecte des informations est menée de façon régulière, d'abord en interne (mails, documents transmis par courrier électronique, etc.), puis complétée en externe (ouvrages, publications sur supports papier ou numérique, bases de données, recherche sur internet, etc.).

✚ **Traitement/analyse des données collectées** : C'est l'étape la plus cruciale du processus de veille, c'est là que l'information acquiert sa valeur ajoutée, c'est pour cela qu'elle ne peut être entièrement automatisée, elle est confiée à des spécialistes.

L'organisation des informations collectées et analysées (à travers l'indexation, un système de classification par mot clés, résumés, cartographie des informations, etc.) est importante afin de rendre ces dernières exploitables.

Cette étape porte sur l'évaluation et le tri par lequel les informations utiles sont séparées de celles qui ne le sont pas, qui ne doivent pas être supprimées d'ailleurs, mais indexées afin d'en conserver une trace.

✚ **Synthèse et mise en perspective** : Il s'agit de fournir du sens aux informations ou données brutes collectées, de les mettre en perspective et de proposer une formulation adaptée aux besoins informationnels dans l'entreprise pour que ces informations soient directement utilisables par les acteurs de veille.

✚ **Communication des résultats de la veille** : La communication est l'aboutissement du processus de veille. Il s'agit de diffuser périodiquement et sous une forme appropriée (note, dossier, support électronique, présentation orale, etc.) les informations utiles aux différents destinataires. Cette étape est censé de :

- Définir des profils d'utilisateurs et les droits d'accès à l'information ;
- Sélectionner les supports et les formats de diffusion (support papier, numérique, oral) ;
- Définir une fréquence de diffusion quotidienne ou hebdomadaire, en fonction des besoins des utilisateurs.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

Quant aux livrables de la veille, ils peuvent prendre des formes variées tels que :

- Bulletin de veille ou tableau de comportant les informations importantes, résumé et diffusé par mail ou newsletter ;
- Veille personnalisée, portant sur un aspect spécifique d'où sa diffusion est restreinte ;
- Service d'alertes par mail, afin d'attirer l'attention des destinataires sur les informations importantes avec un ou des liens web vers les sources correspondantes.

✚ **Validation et réajustement** : La communication des résultats est une occasion d'un ajustement par approfondissement et/ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

### 4. Mise en place d'un dispositif de veille stratégique

Le processus d'implantation d'une cellule de veille suit un enchaînement organisé de phases suivant une structure définie.

#### 4.1 Structure de veille

La structure de veille à mettre en place varie selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité concerné, les moyens et la maturité face à la veille.

Avant de définir une structure spécifique dédiée à la veille, il faudra réaliser un audit de la situation existante en termes de collecte, traitement, stockage, synthèse et de diffusion de l'information. On identifie deux types de structures : La structure concertée et la structure répartie.

##### 4.1.1 Structure concertée

Correspond à une cellule de veille centralisée, située près de la fonction stratégique de l'entreprise, vu sa forte implication dans le système stratégique. Elle est caractérisée, d'une part, par la disponibilité totale de personnes motivées à plein temps qui bénéficient des formations adéquates, et de l'autre part, par la communication et la circulation de l'information fluide avec peu de problèmes.

##### 4.1.2 Structure répartie

Correspond à une cellule de veille décentralisée, composée d'un animateur responsable de veille à plein temps, et un réseau de correspondants à temps partiel. Cette structure est préférable lorsque les sources d'information sont variées. Elle est caractérisée par l'exploitation de toutes les compétences existantes dans l'entreprise lors de la collecte ou de traitement de l'information et par la connaissance des problèmes opérationnels réels.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

A noter que la cohabitation de ces deux types de structures de veille est possible. A titre d'exemple, dans une entreprise, une structure concertée pour la veille technologique, et une structure repartie pour la veille commerciale.

### 4.2 Processus de mise en place

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique au niveau de l'entreprise, adapté à sa culture et à ses particularités, vise à maximiser la capacité de collecte et de traitement de l'information pertinente pour le processus de prise de décision, sur le court, moyen et long terme.

Ce processus est mis sous la responsabilité d'un prestataire, qui peut être interne ou externe à l'entreprise. Afin de garantir la bonne exécution de ses missions ainsi que le bon fonctionnement du dispositif de veille, ce prestataire doit mettre en surêté la détermination réelle de l'administration de son implantation, soit dans l'ensemble de l'entreprise ou uniquement dans l'un de ses compartiments (département, filiale, division, etc.), ainsi que la volonté d'action et de prendre l'initiative de la part de ses collaborateurs.

Le schéma N° 16 suivant énumère les phases de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

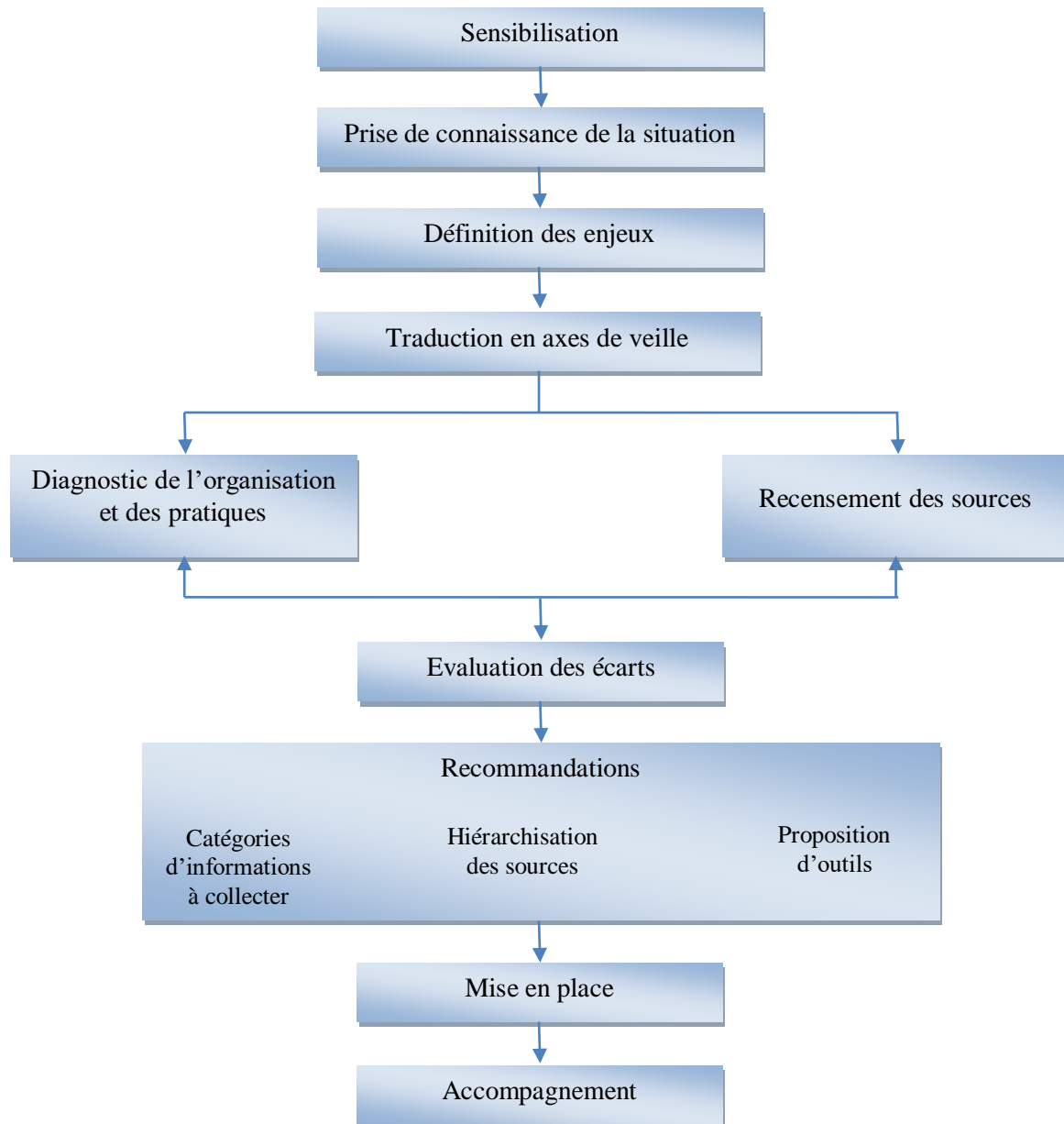
**+** **Sensibilisation** : De nos jours, les membres des entreprises ne sont pas familiers avec le lexique de la veille et ne distinguent pas réellement son impact sur l'entreprise, par conséquence, ils ne sont pas convaincus de l'intérêt d'adhésion à cette démarche.

Le prestataire, à son tour, sensibilise les collaborateurs concernés afin d'assurer leurs adhésions, à travers des réunions d'information comportant les finalités de la veille, les exigences qu'elle impose, et les participations attendues de chacun au fonctionnement de la cellule de veille.

**+** **Prise de connaissance de la situation** : Le prestataire doit prendre en connaissance la situation, souvent grâce à la documentation interne de l'entreprise ou des interviews des responsables, dans le but de positionner sa démarche d'une manière optimale. Les éléments en question relèvent du secteur d'activité de l'entreprise, son métier, sa situation financière, sa culture, son organisation, ses produits, ses marchés, ses moyens de conception, de production et de vente.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

Schéma N° 16 : Processus de mise en place d'un dispositif de veille stratégique



Source : Norme AFNOR XP X50-053, Prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998.

✚ **Définition des enjeux :** Le prestataire doit apprendre les enjeux, la stratégie et les objectifs de l'entreprise, que ce soit sur le court, moyen ou long terme et comprendre les fondements et les évolutions de son environnement en terme de menaces et opportunités, car la réflexion stratégique sera alimentée par ce système de veille.

✚ **Traduction en axes de veille :** Une fois que les enjeux sont définis, le prestataire doit les traduire en axes de surveillance (type et sources d'information utiles, thèmes ciblés), afin de focaliser les ressources et compétences sur les points importants.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

✚ **Diagnostic de l'organisation et des pratiques :** Le prestataire doit réaliser une analyse de l'existant, concernant l'organisation et les pratiques humaines, en termes de collecte, circulation, traitement et exploitation de l'information au niveau de l'entreprise.

✚ **Recensement des sources :** Le prestataire énumère les sources d'informations sollicitées par l'entreprise, de façon régulière ou occasionnelle, et caractérise les types d'information collectés et exploités.

✚ **Évaluation des écarts :** Suite à la définition des axes de surveillance, le diagnostic de l'existant et le recensement des sources, le prestataire est en mesure d'évaluer et de dégager les écarts entre la situation actuelle en termes de processus de l'information (collecte, traitement, circulation et exploitation) et une situation jugée souhaitable.

✚ **Recommandations :** Suite à l'évaluation des écarts, le prestataire est apte à faire des recommandations en termes de :

- Catégories d'information à collecter afin d'alimenter des axes de surveillance ;
- Sources d'information pertinentes à privilégier et l'évaluation des coûts d'accès ;
- Outils et mode d'organisation à mettre en place permettant d'optimiser le processus informationnel.

✚ **Mise en place :** Dans le cas où les recommandations sont acceptées par l'entreprise, le prestataire apporte son soutien avec une méthode à la mise en place concrète du système de veille proposé.

✚ **Accompagnement :** Dans cette étape optionnelle, le prestataire veille à conseiller et superviser l'évolution du système de veille de l'entreprise lors de son application, et ce pour un moyen ou long terme en fonction des besoins du client.

### 4.3 Facteurs critiques de succès de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique

Les facteurs critiques de succès (FCS) sont des déterminants, des caractéristiques ou des conditions nécessaires, mais non suffisantes, pour le succès du projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. C'est-à-dire, si elle est prise en considération par l'animateur de veille, ce projet a une meilleure chance de succès, sans que ce dernier soit garanti. Dans le cas contraire, un FCS négligé, le projet échouera d'une façon presque certaine.

## Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique

---

L'importance d'un FCS est liée à l'influence significative susceptible d'avoir sur le succès, ou l'échec, du projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'organisation.

Les trois grandes familles de facteurs critiques de succès identifiées sont les facteurs organisationnels, facteurs liés aux ressources humaines, et des facteurs matériels.<sup>23</sup>

### 4.3.1 Facteurs organisationnels

On distingue :

- Définition d'un, de plus au moins, petit périmètre de veille, et le développer graduellement en fonction de l'apprentissage ;
- Organisation et formalisation du processus de veille ;
- Développement des activités de recherche et développement au sein de l'entreprise, et ainsi le processus d'innovation ;
- Amélioration de la qualité des interactions entre les membres du dispositif de veille ;
- Garantie d'une culture participative et introduction des valeurs de partage d'informations.

### 4.3.2 Facteurs liés aux ressources humaines

- Expression du soutien du projet par l'attitude et la volonté d'actions des dirigeants ;
- Assurer un climat de coopération et de communication par l'animateur de la veille, qui devrait être instruit des FCS ;
- Motivation permanente des membres du dispositif, ainsi que l'encouragement de la transparence et la reconnaissance ;
- Communication intense et l'organisation des formations en amont du projet afin d'assurer la sensibilisation et l'implication des membres futurs du dispositif.

### 4.3.3 Facteurs matériels

- Facilitation de la collecte, traitement et exploitation de l'information par l'utilisation appropriée des technologies de l'information et des outils de communication ;
- Proposition de support de communication en fonction la nature des informations échangées lors des interactions entre les membres du périmètre de la veille stratégique.

---

<sup>23</sup> Inès BOULIFA TAMBOURA et Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 2009.

### Conclusion

L'entreprise n'est pas une cellule isolée, bien au contraire, elle dépend de l'environnement dans lequel elle évolue. Sa réussite repose sur sa capacité à comprendre son entourage afin d'offrir la bonne information au bon moment à la bonne personne, ce qui lui permettra de saisir une opportunité ou de contourner une menace.

Maurice REYNE<sup>24</sup> précise : « il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement (...). Peu d'entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elles, sans une bonne connaissance de l'environnement »

En effet, l'entreprise vit dans un flux d'information continu, d'où la nécessité de la veille stratégique qui lui permet d'être capable de collecter et de traiter les informations concernant les différents aspects de l'entreprise et d'élaborer ainsi une stratégie. Elle permet alors, de se positionner par rapport à ses concurrents, de s'adapter aux évolutions réglementaires, sociétales, technologiques et aux exigences des marchés.

La veille stratégique permet donc à l'entreprise de réduire l'incertitude et prendre des décisions avec une meilleure sécurité. Et aussi, de surveiller et anticiper les mutations à venir et appréhender les menaces ou les opportunités de son marché. L'entreprise pourra alors évaluer objectivement sa position concurrentielle actuelle et future face à ses concurrents en appréhendant leurs actions et leurs intentions. Ce qui amène à l'amélioration de la capacité d'innovation et de réaction de l'entreprise et, ainsi, de différenciation dans le but de développer et élargir les activités de l'entreprise.

La veille stratégique est considérée comme la colonne vertébrale du processus décisionnel, qui vise à réduire les incertitudes afin d'éviter les surprises stratégiques sur son environnement complexe et incertain, et de prendre ainsi des décisions optimales permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

---

<sup>24</sup> Maurice REYNE, Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, Hermès, 1990.



## **Chapitre III**

# **Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique**



### Introduction

Aujourd'hui, le marché national algérien de l'électroménager est devenu extrêmement concurrentiel, sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs segments de marché ainsi que l'ouverture internationale des marchés, qui ont engendré l'apparition de nombreux concurrents, et de nouvelles marques (privées ou publiques). Suite à cette intensité de concurrence, on prédit la survie d'uniquement une dizaine de marques sur le long terme, ou toute la différence se fait désormais au niveau des services tels que l'accueil et le service après-vente.

D'une part, L'industrie de l'électroménager traverse une situation difficile. Après de lourds investissements, plusieurs entreprises se plaignent du non-renouvellement des licences d'importation de kits CKD/SKD et s'apprêtent à mettre en congé leurs travailleurs<sup>1</sup>.

Une de ces entreprises est bien ENIEM, notre terrain d'études, qui a connu un grand succès dans le domaine d'électroménager se trouve maintenant la sellette, vu qu'elle a échoué de prévoir et donc a dû subir les conséquences. Elle est en danger tant du point de vue de sa position concurrentielle que de ses activités. (Concurrents tel que Brandt, Condor et LG)

Il est à présent impératif pour cette entreprise publique nationale de mettre en place une démarche de veille stratégique. En effet, la veille représente désormais une solution parmi d'autres, devenue plus que nécessaire à la pérennité des entreprises. La difficulté primordiale n'est pas l'élaboration du système, mais bien les bonnes procédures afin de faire évoluer ce système, il s'agit d'un investissement à maintenir sur une longue durée afin d'assurer son efficacité réelle.

---

<sup>1</sup> Meziane RABHI, L'industrie de l'électroménager asphyxiée, Article Liberté, 04/07/2019. <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lindustrie-de-lelectromenager-asphyxie-319266>

### **Section 1 : Représentation générale de l'ENIEM**

Dans cette section on va analyser brièvement le contexte interne et externe de l'entreprise ENIEM, afin de donner une idée plus claire sur sa situation.

#### **1. Représentation externe**

Afin d'assurer la croissance durable, les pouvoirs publics ont désignés trois conditions clés, d'abord la mise en œuvre des programmes ambitieux d'appui aux entreprises industrielles. Ensuite, l'encouragement de l'investissement et enfin, un plan d'action pour l'amélioration du climat des affaires.

##### **1.1 Ministère de l'industrie**

Dans le cadre de la politique générale du Gouvernement, le ministre de l'industrie propose les éléments de la politique nationale dans les domaines du développement et compétitivité industriel, le suivi de la gestion des participations de l'Etat dans le secteur public industriel, de la promotion de l'investissement, de la petite et moyenne entreprise et industrie. Il suit et contrôle leur mise en œuvre, conformément aux lois et règlements.

Il rend compte des résultats de ses activités au Premier ministre et au Conseil des ministres, selon les formes, les modalités et échéances établies.

##### **1.2 Secteur Public Marchand**

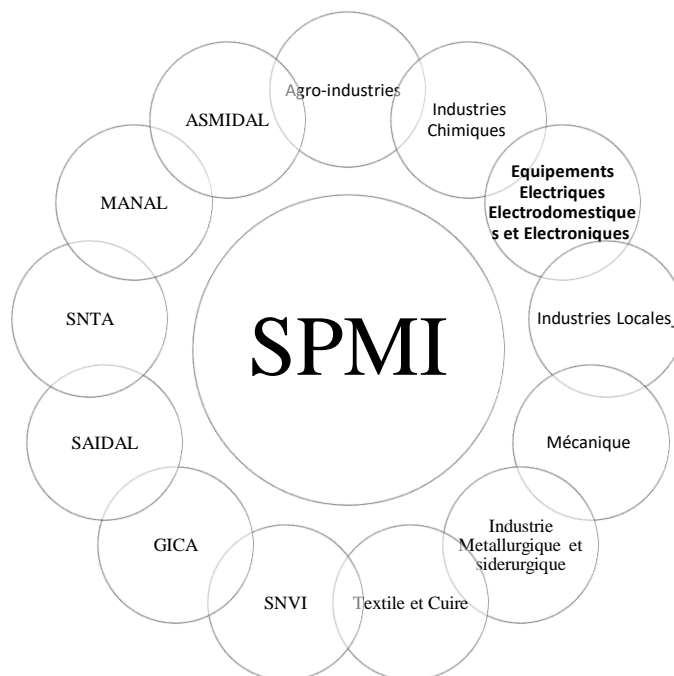
Le secteur public marchand industriel (SPMI), qui recèle un potentiel de production important, est vu comme un acteur important pour impulser la croissance de la production nationale, il bénéficie d'un plan de réactivation tel que :

- Des plans de développement des EPE ont été adoptés visant la réhabilitation, la modernisation et la relance des unités de production, mais aussi la mise à niveau des EPE aux plans développement organisationnel, managérial et commercial ;
- Une restructuration du secteur est engagée pour mettre en place ces conditions clés citées, et voir même de favoriser la rentabilité et la croissance durable. En 2014, elle reconfigure le SPMI en Groupes industriels qui leur permet de jouer à court/moyen terme.

### ➤ Les groupes des SPMI

Le SPMI se compose de divers groupes industriels qui exercent leurs activités dans de multiples domaines, dont on cite dans ce schéma suivant :

Schéma N° 17 : Quelques groupes du secteur public marchand industriel



Source : Conception personnelle.

La constitution des groupes industriels consiste à favoriser l'intégration par la création des effets de synergie et de complémentarité entre les entreprises, au sein d'une même branche ou secteur d'activité. La présidence de l'assemblée générale des groupes industriels est composée par le Ministre de l'Industrie et des Mines ainsi que du Ministère des Finances.

Le groupe industriel est géré par un conseil d'administration qui inclue un représentant de la banque de domiciliation du groupe et est ouvert à des compétences externes notamment des experts. Il est dirigé par un cadre dirigeant principal soumis à un contrat de performance.

Les fonctions centralisées au niveau du Groupe qui sont :

- Fonctions support et développement ;
- Fonction de pilotage stratégique et de politiques de croissance ;
- Fonction de Recherche et Développement ;
- Fonction d'innovation et de veille technologique ;
- Fonction de marketing et de gestion financière ;
- Fonctions d'audit, de contrôle de gestion et de conclusion de partenariats et accords.

### 1.3 Groupe ELEC EL DJAZAIR

On s'intéresse particulièrement au groupe d'ELEC EL DJAZAIR, car notre terrain de recherche est parmi ses filiales.

C'est une société par action au capital de 21149 MDA (2016) issue de la restructuration de l'ENEL. Il dispose d'un réseau commercial couvrant une large partie du territoire national. Il emploie un effectif de 7 430 agents (2016). Son Portefeuille est constitué de 18 entreprises, dont ENIEM est la seule entreprise de l'électroménager, détenues à 100% et 8 participations dont l'entreprise SITEL majoritaire.

ELEC a capitalisé plus de 50 ans de savoir-faire dans le domaine de l'électrification, ce qui lui permet d'avoir la confiance totale de ses principaux clients, tels que SONTRACH et SONELGAZ et leurs partenaires respectifs : ABB, ANADARKO, AGIP, BECHTEL, BRC, ENEL.POWER, KEC, REPSOL, VATECH, etc.

La mission principale d'ELEC consiste en la prise en charge complète en matière d'études, fournitures et réalisation des différentes prestations électriques (La construction de lignes électriques aériennes haute tension de transport d'énergie électrique, la construction des réseaux de distribution électrique moyenne et basse tension, l'éclairage de voies de circulation, parcs d'attraction, stade grande surfaces etc.)

## 2. Représentation interne

L'aperçu interne dans notre étude concerne l'ensemble de l'entreprise ENIEM, partant de sa présentation générale à ses spécificités interne.

### 2.1 Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise nationale des industries électroménagères « ENIEM » issus à partir de la restriction de la société nationale des industries et du montage électronique « SONELEC ».

L'entreprise, constituée de 1700 ouvriers, a été transformée juridiquement en société par actions le 8 octobre 1989, son capital social actuel est de 10.279.800.000 DA, détenu en totalité par la ELEC EL DJAZAIR, l'entreprise est sous la certification ISO 9001/2015 QUALITE et ISO 14001/2015 ENVIRONNEMENT, sous le registre de commerce N°15/0-0043191B99, son PDG est monsieur CHAOUI Moustapha.

ENIEM est l'un des leaders de l'électroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une longue expérience dans le domaine dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménagère.

Dont on cite :

- Les appareils ménagers domestiques ;
- Les appareils de collectivités ;
- Les lampes d'éclairage (En gel d'activité) ;
- Les produits sanitaires.

### **2.1.1 Historique de l'entreprise**

L'ENIEM est issue de la restructuration de l'ex-société nationale de fabrication et du montage du matériel et électronique « SONELEC », l'ENIEM a été créée par le décret N°83-19 le 02 janvier 1983 à partir de fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise mère, érigée en société par actions en octobre 1989 avec un capitale de 40.000.000.00 DA, celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public, en juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 957.5000.000.00DA, aujourd'hui est de 10.279.800.000.00 DA .

En juin 1998, ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale et maghrébine à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002/94 auprès de l'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI Canada. En avril 2004, elle était certifiée à ISO 14001 sur le management environnemental.

### **2.1.2 Localisation géographique de l'ENIEM**

Le siège social d'ENIEM se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi Ouzou, les unités de productions froides, cuisson, et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir et Oued Aissi, distante de 9.8 km du chef lieu de wilaya. Il s'étale sur une superficie de 55 hectares et relève administrativement de la commune de Tizi Rached.

Une filiale sanitaire est installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla, et une autre lampe à Mohammedia, wilaya de Mascara.

### 2.1.3 Activités et objectifs de l'entreprise ENIEM

Les activités et les objectifs de l'entreprise ENIEM peuvent être résumés comme suite :

#### ➤ **Activités**

- La conception, c'est-à-dire, la création et la fabrication d'un produit ;
- La production, c'est-à-dire, la combinaison des facteurs d'installation, de travail, d'approvisionnement et du savoir, pour produire des biens matériels destinés aux marchés ;
- La commercialisation, c'est le fait d'assurer la commercialisation des produits fabriqués avec un service après-vente afin de maintenir la fidélisation de ses clients.

#### ➤ **Objectifs**

- Amélioration de la qualité des produits ;
- Maîtrise des coûts de production ;
- Amélioration des modalités de formation et de développement ;
- Amélioration de la maintenance de l'outil de production et d'installation ;
- Valorisation des taux d'intégration (interne – externe) ;
- Augmentation du volume de production.

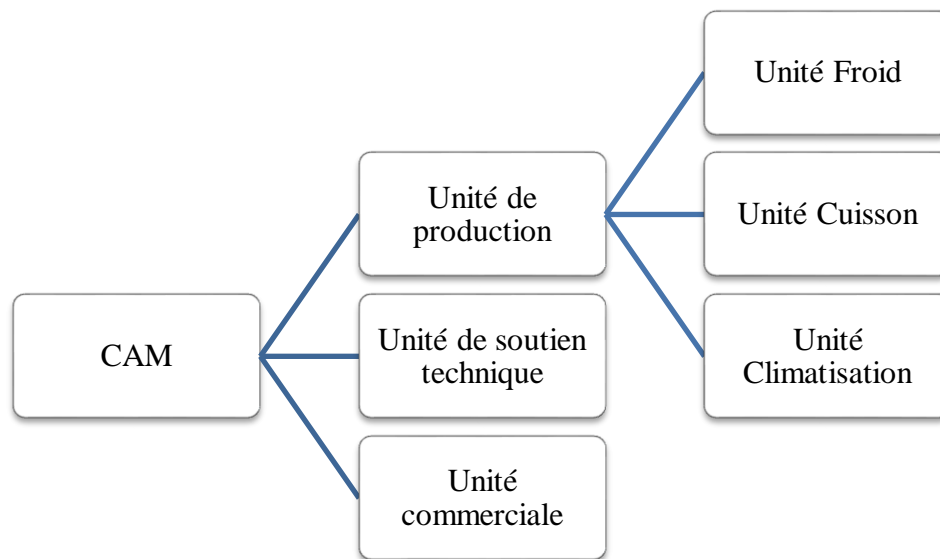
## 2.2 Organisation de l'ENIEM

Dans un premier temps on présentera l'organisation générale d'ENIEM et puis l'organisation de sa direction générale.

### 2.2.1 Organisation générale

A partir de janvier 1998, l'entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articule autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de la production et de soutien, comme le montre le schéma suivant.

Schéma N° 18 : Composition du complexe d'appareils ménagers de l'ENIEM (CAM)



Source : Conception personnelle.

- Trois unités de production spécialisées par produit :

✚ Unité froid : Composée de quatre lignes de montage alimentées par des ateliers de fabrication à savoir : la transformation métallique, la transformation plastique et la peinture. Sa gamme de produits comprend les réfrigérateurs, congélateurs, armoire et conservateurs, qui sont fabriqués sous licences étrangères : Bosch (Allemagne), Toshiba (Japon) et Lematic (Liban). Les ménages, les commerçants, les organismes économiques et sociaux constituent sa principale clientèle ciblée ;

✚ Unité cuisson : Composée de deux lignes de montages alimentées par trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique, le traitement et revêtement de la surface. Sa gamme de produit comprend les cuisinières tout gaz, produits sous licence étrangère Techno gaz (Italie). Les ménages constituent sa principale clientèle ciblée ;

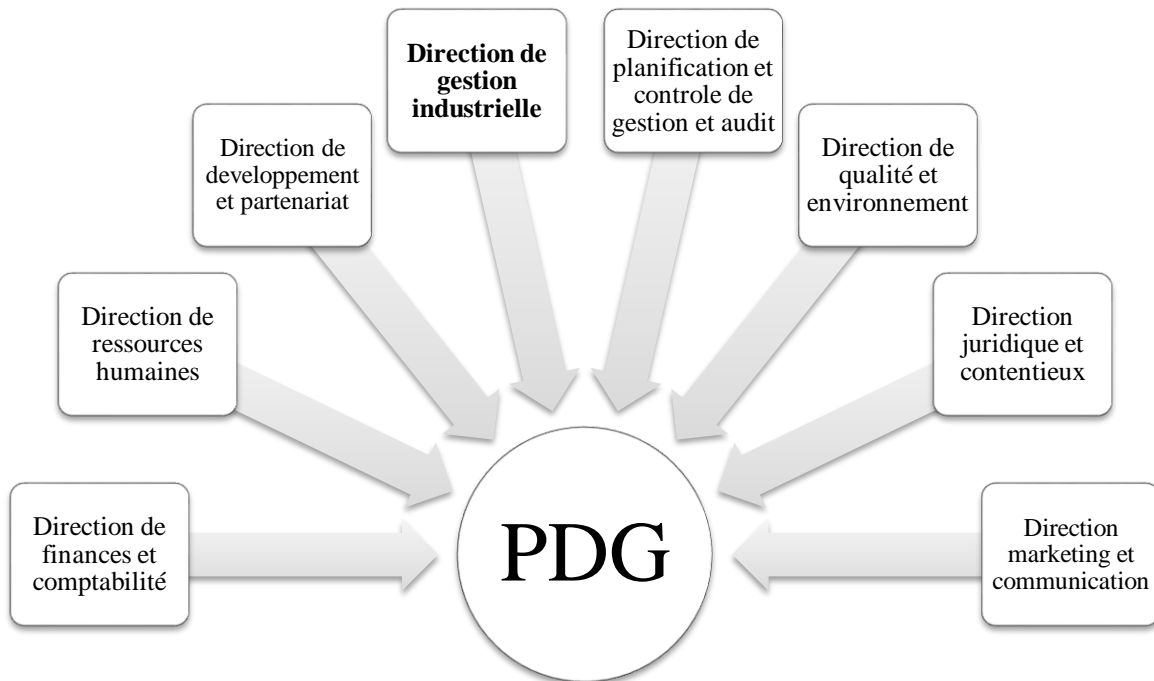
✚ Unité climatisation : fabrication de climatiseur individuel et autres appareils.

- Une unité de soutien technique aux productions.
- Une unité commerciale.

### 2.2.2 Organisation de la direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie de développement de l'entreprise, elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités.

Schéma N° 19 : Organisation de la direction générale



Source : Conception personnelle.

#### ➤ Missions de la direction générale

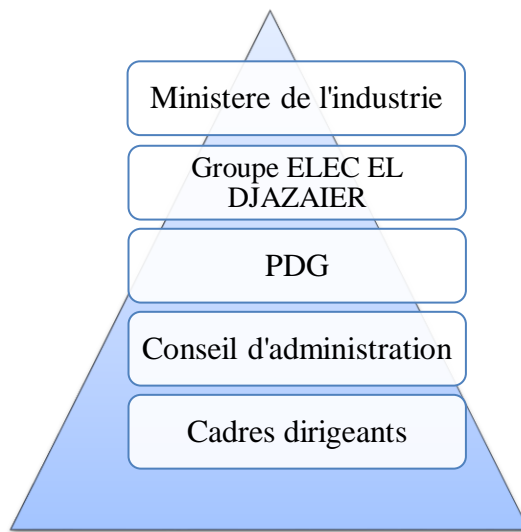
- Amélioration de la satisfaction de produit ;
- Amélioration de la maintenance de l'outil de production et d'installation ;
- Augmentation de capacité d'étude et de développement ;
- Valorisation des ressources humaines ;
- Augmentation du volume de production en cohérence avec les variations de la demande du marché ;
- Renforcement de la sécurité de patrimoine et des infrastructures.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

Le PDG de l'entreprise ENIEM est nommé au niveau du groupe et du ministère, avec un contrat de durée limitée, et c'est à son tour de nommer les directeurs des unités et des sièges avec un contrat de durée illimitée.

Le conseil d'administration de l'entreprise ENIEM est l'organe de décision, il est présidé par le PDG, et se constitue de 4 à 5 administrateurs, y compris : professeur universitaire, opérateurs économiques, banquier, partenaire social et l'ex PDG de l'ENIEM.

Schéma N° 20 : La gouvernance de l'entreprise ENIEM



Source : Conception personnelle.

Souvent, le conseil de direction, le PDG, et les cadres dirigeants se réunissent pour effectuer un ensemble de décisions, approuvées par le conseil d'administration.

En cas de décision de plus au moins importante, le conseil d'administration doit soumettre la suggestion au groupe, et le groupe à son tour au ministère de l'industrie. Ce qui pourra expliquer la difficulté de la mise en place d'un dispositif de veille entier au sien d'une EPE et ENIEM particulièrement.

### Section 2 : Analyse sectorielle

Cette section est consacrée d'abord pour l'analyse macro-économique du territoire national puis l'analyse micro-économique du secteur électroménager national.

#### 1. Analyse macro-économique

Cette analyse suit la méthode du PESTEL, ou on présentera les faits jugés importants pour comprendre le contexte algérien et sa forme durant la période 2020 / 2021.

##### 1.1 Analyse politique

➤ Deux ans après le Hirak, l'Algérie se trouve face à un gouvernement contesté. En effet, depuis le 22 février 2019 le pays a connu plusieurs manifestations sans cesse, malgré la démission de l'ancien président algérien, Abdelaziz BOUTEFLIKA en Avril 2019, et même avec l'arrivée du président actuel Abdelmadjid TEBBOUNE suite à des élections en Décembre 2019, boycottées majoritairement, avec 39,88% de participation, soit un des taux les plus bas de l'histoire de l'Algérie.

Néanmoins, la pandémie mondiale a suspendue ces manifestations en mars 2020 jusqu'aux célébrations ces 2 ans, puis le Hirak commençait à s'éteindre petit à petit, à cause des vagues menaçantes du COVID-19 et les règles du confinement que le pays a connu jusqu'à nos jours.

➤ Selon l'Indice de Perception de la Corruption (IPC)<sup>2</sup> qui classe les pays selon le degré de corruption perçu dans le secteur public, l'Algérie se place 104<sup>ème</sup> sur 180 pays durant l'année 2020, avec seulement 36 points sur 100. Elle demeure dans la zone rouge vu son progrès léger, elle gagne uniquement deux positions pendant cette décennie.

➤ Sohaieb KHAYATI, le directeur du bureau Afrique du nord chez RSF (Reporters Sans Frontières), affirme la dégradation du niveau de la liberté de presse, la situation de cette dernière était toujours alarmante et elle s'aggrave de plus en plus. En effet, l'Algérie se positionne à la 146<sup>ème</sup> place sur 180 au classement mondial de la liberté de la presse pour l'année 2021, ou elle a perdu 27 places depuis l'année 2015. On constate une intensification des attaques contre la presse, ou on trouve des journalistes sous peine de prison, amendes, détention provisoire ainsi que des medias privés d'accréditation tel que France 24 et Al Arabiya sous prétexte du non respect de l'éthique ainsi que la désinformation et de la manipulation.

---

<sup>2</sup> Etablit par Transparency international.

### Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

---

➤ Khaled BOUHLAGHEM<sup>3</sup>, le directeur général du commerce extérieur au ministère du commerce, indique que le déficit de la balance commerciale a atteint 10.6 milliards durant l'année 2020. Aussi, une baisse de 18% de la valeur des importations, estimée de 34.4 milliards de dollars en 2020 par rapport à 42 milliards de dollars en 2019. On distingue la Chine comme le premier partenaire de l'Algérie avec 17% des importations, la France avec 10%, l'Italie avec 7%, l'Allemagne avec 6.5%, et l'Espagne avec 6.2%.

La valeur des exportations à son tour a également reculé de 33%, estimée de 23,8 milliards de dollars en 2020 contre 35.8 milliards de dollars en 2019. Cette baisse est due particulièrement à la chute des prix du pétrole sur les marchés internationaux causée par la récession de la demande et le bouclage économique, conséquence de la crise sanitaire COVID-19.

➤ Selon Mohamed LOUKAL<sup>4</sup>, le ministre algérien des finances, en 2019 le gouvernement a prévu d'adopter un budget de 64.3 milliard dollars durant l'année 2020, d'où on constate une baisse de 9,2% par rapport à l'année 2019, due à la diminution des dépenses de fonctionnement à 1,2% ainsi que celle des équipements de 20,1% suite à des actions de réajustement afin d'assurer la maîtrise de la dépense publique.

La pandémie mondiale est à l'origine de conséquences très lourdes sur les différents secteurs à l'échelle mondiale. Le secteur d'électroménagers en Algérie a connu une flambée excessive des prix allons jusqu'à 40% depuis la fin 2020, essentiellement les prix des téléviseurs, due à la hausse des coûts de transport maritime d'environ 400% pour l'importation de la matière première<sup>5</sup>, ainsi que la fermeture des usines en Chine.

Suite à ces conséquences du Covid 19, le conseil des ministres a décidé de réduire à moitié son budget de fonctionnement pour 2020 (y compris les dépenses d'Etat et de ses institutions), et d'augmenter de salaire minimum suivi d'une plausibilité d'exonération d'impôts les revenus au-dessous de 30.000 dinars algérien comme un moyen d'aide dédié aux PME face à cette crise sanitaire.

---

<sup>3</sup> <https://www.elwatan.com/edition/economie/le-deficit-de-la-balance-commerciale-evalue-a-106-milliards-de-dollars-16-01-2021>

<sup>4</sup> <https://www.mfdgi.gov.dz/archive-nov-2019/index.php/8-contenu-en-francais/actualites/1705-loukal-presente-le-plf-2020>

<sup>5</sup> <https://rapitron-electronics.dz/augmentation-des-prix-des-televiseurs-en-algerie-limpact-du-covid-19/>

### 1.2 Analyse économique

➤ L'article 60 de la loi N° 20-07 du 4 juin 2020 portant sur la loi de finances complémentaire pour 2020 montre que l'Algérie adopte un régime fiscal préférentiel pour les produits électroménagers. En effet, des exonérations fiscales concernant les droits de douane et de la TVA touchent les matières premières importées ou acquise localement, ainsi que les composants acquis auprès de sous-traitants activant dans la production d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux produits et équipements des industries électroménagers.

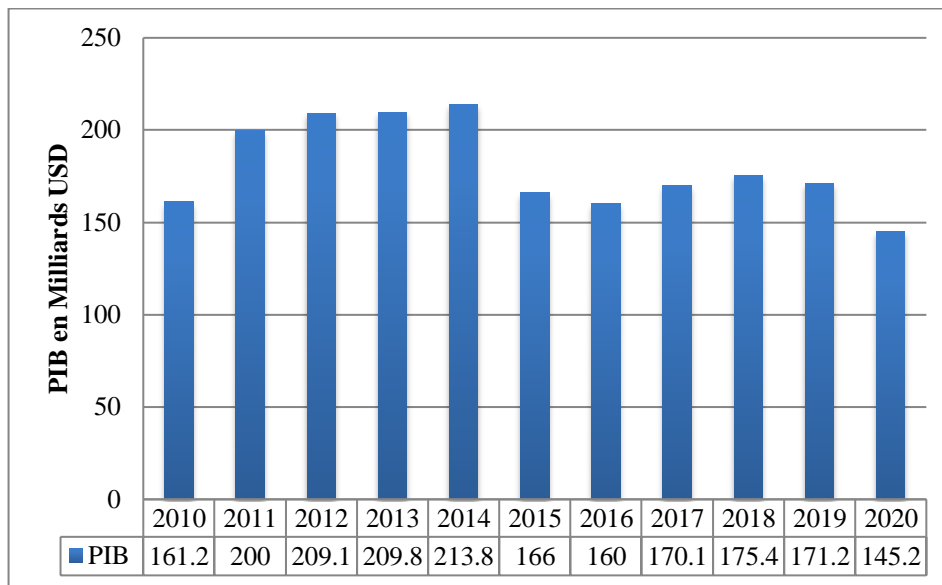
Cette exemption accordée pour une période de deux ans renouvelable, exige un taux d'intégration initial compris entre 30% et 60%, selon la catégorie de sous-produit d'électroménager. Ce taux doit être porté jusqu'à 60% ou 80% à terme (24 mois), toujours selon le type de sous-produit.

Aussi, l'article 25 du même décret, stipule l'abrogation des dispositions du décret N° 2000-74 d'Avril 2000, concernant les activités de production à partir de collections destinées aux industries de montage et aux collections (CKD).

➤ Mr Amara ZITOUNI, le président du conseil de la concurrence, confirme la difficulté d'imposition de règles de la concurrence loyale suite à la faiblesse, voir inexistante, de cette culture au niveau des entreprises algérienne, qui s'explique par l'ingratitude ou l'ignorance des procédures protectrices de l'impact des stratégies du lobbying et du monopole. Aussi, les entreprises désavantagées ou endommagée ne signalent pas l'attaque, ce qui complique le traitement des dossiers au sein du conseil.

➤ Le déficit budgétaire à plus que doublé passant de 5,6% du PIB en 2019 à 13,6% en 2020, suite à une double pression , d'une part la baisse de la valeur ajoutée du secteur des hydrocarbures, qui représentent à leur tour la majorité majoritaire des recettes publiques, et de l'autre part, la croissance des dépenses publiques destinées à la lutte contre la crise sanitaire.

Schéma N° 21: Evolution du PIB algérien

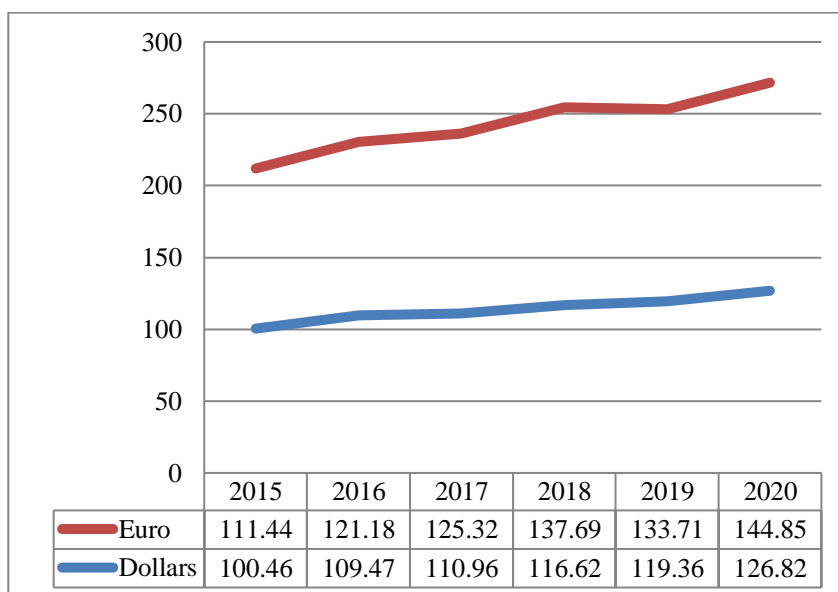


Source : Conception personnelle.

En outre, le premier trimestre 2021 se caractérise par une croissance positive du PIB suite à l'accroissement de la valeur ajoutée du secteur des hydrocarbures de 7,5% (61,1 dollars le baril contre 52,2 dollars en 2020). Aussi, cette croissance continue au sein des secteurs hors hydrocarbures, en enregistrant une hausse de 1,4% : l'industrie avec 3,3%, bâtiment-travaux publics et hydrauliques (BTPH) avec 4% et les services non marchands avec 2,5%.

Ces variations ont eu des conséquences directes sur le taux de change, selon la banque d'Algérie, elles sont comme suite :

Schéma N° 22 : Evolution de taux de changes vis-à-vis dollars et euro



Source : Conception personnelle.

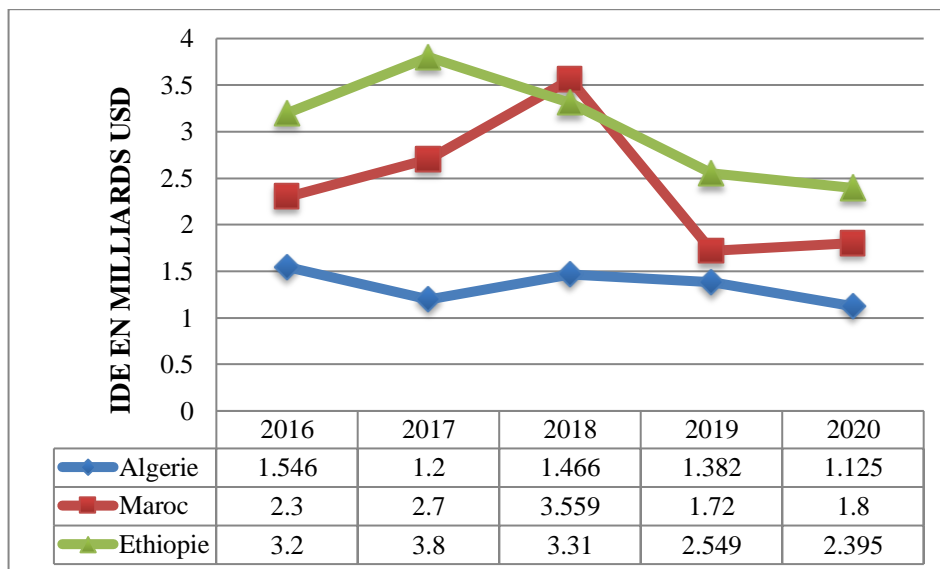
### Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

➤ L'un des plus grands freins à l'attractivité économique du pays est bien la règle 51 / 49, instituée par l'article 58 de la loi de Finances complémentaire pour 2009 puis modifiée en 2016, sous l'article 66, ou elle délimite la participation des investisseurs étranger dans une société algérienne à 49% au maximum, quelle que soit son activité, sous prétexte d'un protectionnisme économique.

Les experts algériens plaident pour l'abrogation de cet obstacle important pour les investissements étrangers, vu que ces derniers, surtout dans le cas des grandes entreprises, n'acceptent que rarement, voir jamais, de céder le contrôle capitalistique de leurs projets ou filiales, ce qui explique d'une grande partie cette différence du niveau des IDE représentée dans le schéma graphique suivant. (Schéma N° 23)

Néanmoins, le gouvernement algérien a prit conscience de la gravité de l'impact de cette règle et a décidé dans l'article 109 de la loi de finances pour 2020 de lever partiellement cette restructuration en faveur des secteurs jugés non stratégiques, qui englobent les secteurs de l'énergie, des ressources naturelles (hydrocarbures et mines), des infrastructures, de la banque, des assurances, ainsi que la distribution d'eau et d'électricité. On trouve également les secteurs détenus majoritairement, d'une manière directe ou indirecte, par l'Etat tel que les télécommunications et l'automobile.

Schéma N° 23 : Comparaison des niveaux de flux des IDE

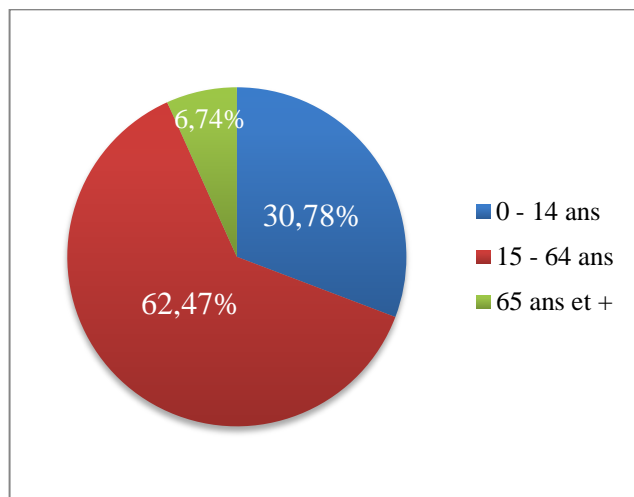


Source : Conception personnelle.

### 1.3 Analyse socioculturelle

La population algérienne a connu une croissance démographique de 1.85%, passant de 43.053.054 en 2019 à 43.851.043 personnes en 2020, à l'exception des réfugiés qui ne sont pas établis formellement dans le pays d'accueil, selon la banque mondiale.

Schéma N° 24 : Répartition par âge de la population algérienne 2020



Source : Conception personnelle.

En 2019, le taux de fertilité est estimé à 2.99 enfant par femme avec un taux de natalité brut de 23,58 par mille habitants, tandis que le taux de mortalité est à 4,72 par mille habitants, suivant l'espérance de vie de 76,88 ans (78,13 ans pour les femmes et 75,68 ans pour les hommes). En revanche, le taux de nuptialité poursuit sa décroissance constante, avec 315.000 unions (contre 332.000 unions en 2018), passant ainsi à 7,26 sur mille.

Selon le premier ministre A. DJERAD, depuis le début 2020 au 31 mars 2021, un programme de 1.020.000 logements a été prévu, dont 218.801 unités dans le cadre des nouveaux programmes, 667.727 unités en cours de réalisation, 199.753 logements fin prêts, 371.721 pas encore entamés et 231.577 unités de logement remises<sup>6</sup>.

Quant à l'éducation, le taux d'analphabétisme est réduit à 7.94% selon l'ONAEA cette année 2021. De son côté, l'O.N.S déclare une hausse de 3,8% de nombre des enfants scolarisés durant l'année scolaire 2019 - 2020, à voir 9.561.350 élèves dont 49% du sexe féminin, et 54% de ce total représente le palier primaire. En revanche, on constate une légère décroissance de 1,2% en nombre des enseignants (478.985 en 2018 - 2019 contre 473.166 en 2019 - 2020).

<sup>6</sup> <https://www.aps.dz/economie/121592-234-000-logements-distribues-depuis-2020-en-faveur-de-pres-de-1-150-000-citoyens#:~:text=ALGER%20Le%20Premier%20ministre%2C%20Abdelaziz,ann%C3%A9e%202020%20C3%A0%20ce%20jour.>

Cependant, l'Algérie a perdu 9 places sur le classement de l'indice de développement humain IDH en 2020, passant de la 82<sup>ème</sup> place à la 91<sup>ème</sup> avec un score de 0,748.

### 1.4 Analyse technologique

En début 2021, le ministre de la poste et des télécommunications, Brahim BOUMZAR, a indiqué l'importance d'accélérer la cadence des projets de modernisation des infrastructures d'internet fixe et de télécommunication afin de suivre le rythme d'évolution technologique dans le monde d'un côté, et de l'autre, proposer une meilleure qualité de service et répondre aux exigences des citoyens.

D'après le directeur général de la recherche scientifique et du développement technologique (RSDT), fin de l'année 2019, Hafid AOURAG a indiqué que l'Etat désigne un budget annuel de 20 milliards DA pour la recherche scientifique.

Concernant l'intelligence artificielle, l'Algérie possède 116 laboratoires avec 568 équipes de recherches et 67 projets d'intelligence artificielle en robotique. Aussi, on constate une hausse d'environ 26% en nombre d'étudiants inscrits dans les filières liées à l'IA, dans 14 universités proposant des masters et des formations doctorales sur ce volet.

Rien n'empêche, l'Algérie a perdu 9 positions sur le rapport mondial sur l'économie numérique Network Readiness Index (NROI), passant de la 98<sup>ème</sup> place en 2019 à la 107<sup>ème</sup> place en 2020. Cet indice couvre quatre volets : les capacités technologiques (108<sup>ème</sup> place), l'accès de la population à la technologie (86<sup>ème</sup> place), la gouvernance de cette dernière (120<sup>ème</sup> place) et son impact sur les économies du pays (101<sup>ème</sup> place), afin d'analyser les bénéfices tirés par ces technologies d'information et se préparer ainsi aux défis futurs. Ce recul s'explique particulièrement par la crise sanitaire qui a boosté l'utilisation des technologies dans le monde, affectant ainsi le mode de fonctionnement.

Quant au niveau d'innovation, l'Algérie est classée 121<sup>ème</sup> (sur un ensemble de 131 pays) selon le rapport sur l'indice mondial de l'innovation pour l'année 2020, avec un score de 19,48, perdant ainsi 8 positions, ou elle occupait en 2019 la 113<sup>ème</sup> place avec 23,98 points. Ce rapport indique une infériorité de performance par rapport aux moyens et aux attentes, vu que le manque d'innovation caractérise le secteur d'électroménager par un retard accru qui limite les parts de marché potentielles grâce aux technologies innovantes.

### 1.5 Analyse écologique

Divers projets dans le domaine de l'économie verte ont été présentés à la fin de l'année 2019 en terme de valorisation des déchets, le recyclage et les énergies renouvelables, qui constitue des objectifs prioritaires au niveau du ministère de l'environnement et des énergies renouvelables dans le but de diversifier les ressources de l'économie nationale et de créer de l'emploi.

Avec le volume de déchets qui s'accroît d'un taux de 6% et un taux de recyclage très faible d'environ 7%, l'Algérie vise à l'augmenter jusqu'à 35% en arrivant à l'année 2035, et assurer ainsi les recettes de l'activité de recyclages des déchets estimées à 300 millions d'euro par an, en addition de la création de 100.000 postes d'emploi.

En effet, en 2020 le ministère de l'environnement et des énergies renouvelables a accéléré l'actualisation des décrets en termes de contrôle et gestion des déchets ainsi que la création de filières spécialisées dans ces activités.

Au cours de l'année 2020, 19 décharges ont été contrôlées et 15 opérations d'élimination de décharges anarchiques ont été réalisées, dont 11 pour les déchets ménagers et 4 pour les déchets inertes. Aussi, le ministère a procédé à réaliser 7 stations de production d'engrais afin de valoriser les déchets.

Globalement, le nombre des inspections a atteint, durant les neuf premiers mois de l'année précédente, 1.333 sorties sanctionnées par l'établissement de 1.404 PV d'infraction conduisant à la fermeture provisoire de 81 sociétés et définitive de 19 autres outre 483 mises en demeure, 103 poursuites judiciaires, 11 avertissements, 72 convocations et 635 décisions (réserves et recommandations)<sup>7</sup>.

Quant aux énergies renouvelables, en 2020 l'Algérie a occupé la 3<sup>ème</sup> place au niveau africain en termes de capacité de ces énergies installées avec 0,5 GW, suivant l'Afrique de sud avec 3,8 GW et l'Egypte avec 2 GW.

Dans son intervention, M. CHITOUR a annoncé la mise en place de nouvelles normes en matière d'importation des articles de l'Électroménager, plus particulièrement l'exigence exclusive de la norme "A" (consommation économique d'électricité) sur tous les produits importés<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://www.aps.dz/economie/115299-un-projet-prioritaire-pour-le-developpement-de-l-economie-verte>

<sup>8</sup> <https://www.ennaharonline.com/fr/electromenager-norme-produits-importation/>

### 1.6 Analyse légale

A l'exception des employés exerçant dans une wilaya au sud, le droit de travail algérien accorde aux employés généralement un mois de congé payé par an, soit deux jours et demi par mois, en prenant en compte les journées de travail accomplies et les journées d'absences en raison de maladies, maternités ou accidents. Aussi, on trouve une dizaine de journées fériées représentant des fêtes nationales (fête de l'indépendance), internationales (premier jour de l'année), culturelles (yennayer) et religieuses (aïd).

Concernant les pratiques commerciales, la loi 04 – 02 du 23 juin 2004 fixe les règles de transparence d'informations liées au prix total à payer, aux conditions de vente et les modalités de paiement. Aussi, c'est interdit de réaliser de fausses factures ou de les détruire que ce soit des documents comptables ou commerciaux, et de stocker des produits dans le but de provoquer une hausse des prix.

Quant à l'importation, la réglementation algérienne exige un contrôle de conformité avant le dédouanement, effectué par les inspections aux frontières chargées de la protection du consommateur au niveau des différents postes frontaliers (maritimes, aériens et terrestres). Ce contrôle se fait suite à une vérification de documents, y compris la déclaration d'importation de produit, le registre de commerce et la facture, puis un contrôle de la conformité du produit via un examen visuel et un prélèvement d'échantillon.

En fin 2019, une démarche gouvernementale de rationalisation des importations à été mise en œuvre, elle concerne des kits SKD (Semi Knocked Down) et CKD (Complete Knocked Down), destinés au montage automobile et à la fabrication des produits électroménagers, électroniques et téléphones mobiles. Cette rationalisation est due à la forte hausse annuelle de ces importations de 70%, soit 3,73 milliards USD en 2018 contre 2,2 milliards USD en 2017.

Le tableau N° 03 suivant présente une synthèse de notre analyse PESTEL, et distingue ainsi entre les opportunités et les menaces pour le secteur d'électroménager algérien.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

Tableau N° 03 : Synthèse de l'analyse PESTEL (2020 / 2021)

	Opportunités	Menaces
Analyse Politique	- Plausibilité d'exonération d'impôts aux revenus sous 30.000 Dinars.	- Gouvernement contesté. - Zone rouge en indice de perception de la corruption.
Analyse Economique	- Baisse de 18% de la valeur des importations. - Augmentation du salaire minimum. - Croissance positive du secteur de l'industrie de 3,3%.	- Crise sanitaire Covid 19. - Baisse de 33% de la valeur des exportations. - Chute des prix du pétrole. - Impact des stratégies du lobbying et du monopole. - Déficit budgétaire de 13,6% du PIB. - Dévaluation du dinar algérien. - IDE en Algérie sont limités.
Analyse Socioculturel	- Croissance démographique de 1,85%. - Taux de moralité faible. - Esperance de vie élevée. - Plan de réalisation de nouveaux logements en cours.	- Taux de nuptialité en décroissance constante. - Recul en Indice de développement humain.
Analyse Technologique	- Sensibilisation en modernisation des infrastructures d'internet et télécommunication. - Budget annuel de 20 milliards DA pour recherche scientifique. - Hausse de nombre d'étudiants en IA.	- Recul en économie numérique NROI. - Accès limité de la population aux technologies ce qui impacte sur l'économie du pays. - Retard lourd au niveau d'innovation.
Analyse Ecologique	- Valorisation des déchets. - Capacité en énergies renouvelables.	- Taxe sur l'efficacité énergétique arrivant a 15%. - Imposition de la norme A pour tous produits importés.
Analyse Légale	- Exonération fiscales en droits de douane et TVA pour les matières premières de production électroménagère.	- Rationalisation des importations CKD / SKD. - Règle 51/49.

Source : Conception personnelle.

### 2. Analyse micro-économique

Secteur d'électroménager englobe la fabrication et la vente des machines généralement électriques et électroniques utilisées par les ménages dans leurs quotidiens pour satisfaire le besoin de nettoyage (vaisselles et vêtements), de cuisson (aliment et boisson) ou de contrôle de température (chauffage et climatisation).

LAHRMANN .A et TSCHULENA .G<sup>9</sup> classent les appareils électroménagers en quatre segments : gros électroménager, petit électroménager, contrôle chauffage et climatisation, sureté et sécurité.

Tableau N° 04 : Segments des appareils électroménagers

Type d'appareil	Appareil électroménager
Gros électroménager	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Machine à laver avec sèche-linges et/ou lave linges et/ou lave-vaisselle.</li><li>➤ Cuisinière à gaz, électrique, four et micro-onde.</li><li>➤ Appareil de réfrigération à savoir, réfrigérateur et / ou congélateurs.</li><li>➤ Appareils de confort à domicile avec chauffe-eau, climatiseurs, unités de refroidissement, chauffage au gaz, systèmes domotiques.</li><li>➤ Filtres à air comme les hottes et les aspirateurs.</li></ul>
Petit électroménager	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Système d'entretien des sols avec climatiseurs.</li><li>➤ Fer à repasser.</li><li>➤ Machine à café.</li><li>➤ Mixeurs.</li><li>➤ Equipement de soins dentaires.</li><li>➤ Rasoir.</li><li>➤ Equipements de prise de tensions artérielle.</li><li>➤ Thermomètres électroniques.</li></ul>
Contrôle chauffage et climatisation	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Systèmes de chauffage.</li><li>➤ Chaudières à eau chaude.</li><li>➤ Equipement de conditionnement climatique.</li></ul>
Sureté et sécurité	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Alarme d'intrusion.</li><li>➤ Systèmes de sécurité.</li><li>➤ Systèmes de détection d'incendie, avec des capteurs pour la température, les gaz toxiques et combustibles.</li></ul>

Source : Adapté de LAHRMANN et TSCHULENA, *sensors in household appliances*, volume 5, Allemagne, 2003, P 02.

<sup>9</sup> LAHRMANN .A et TSCHULENA .G, *Sensors in household appliances*, volume 5, Wiley-VCH, Allemagne, 2003.

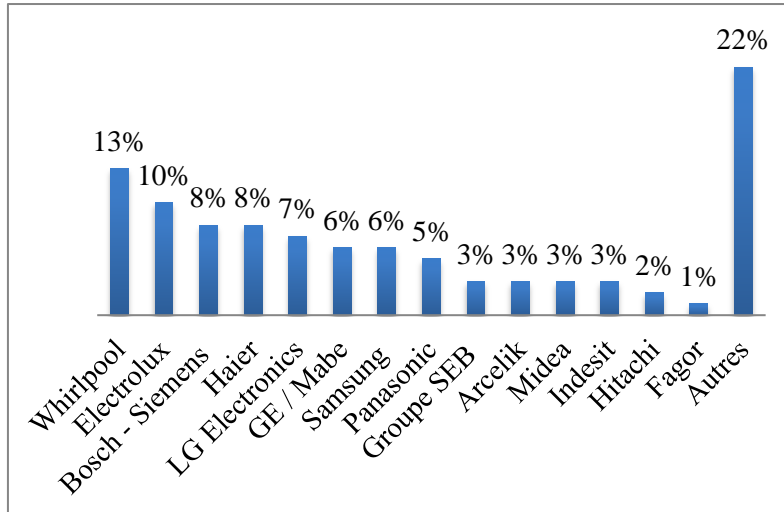
### 2.1 Marché mondial d'électroménager

Une croissance positive du gros électroménager estimée de 2,7% a été enregistrée à la fin l'année 2019 selon GFK. En effet, les chiffres de la consommation globale des appareils électroménagers continuent de progresser constamment chaque année pendant la période allant de 2014 à 2020, soit une hausse de 10,11% pendant cette durée.

Malgré les turbulences mondiales qui caractérisent l'économie mondiale, ce secteur demeure alors croissant, du à l'innovation qui représente l'un de ses points forts sur lesquels il dépend nettement.

Ce développement est dû à trois tendances : la performance, la simplification et l'expérience d'achat fluide. Effectivement, les consommateurs exigent de plus en plus des produits pouvant remplir un maximum de fonctions en assurant une bonne qualité. Un autre indicateur important aux yeux des consommateurs qu'on observe ces années récentes est bien celui de taux de consommation d'énergies.

Schéma N° 25 : Parts de marché des sociétés sur le marché mondial des appareils ménagers en 2013



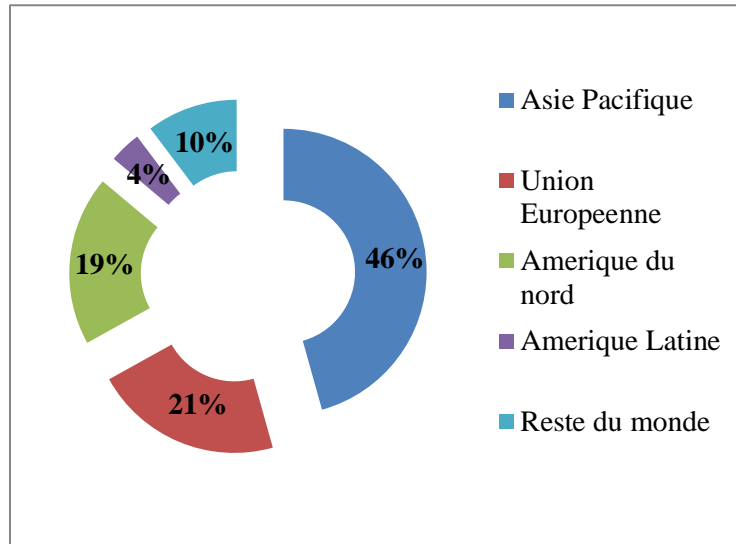
Source : <https://fr.statista.com/statistiques/574669/parts-de-marche-des-societes-sur-le-marche-mondial-des-appareils-menagers/>

Comme le montre le schéma N° 25 dessus, en 2013, le marché mondial des appareils ménagers est dominé par l'entreprise américaine Whirlpool avec 13% du marché, et par l'entreprise suédoise Electrolux avec 10% du marché avec sa présence dans environ 150 pays.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

Le schéma N° 26 en dessous illustre les taux de consommations des appareils de l'industrie de l'électroménager en fonction de zones géographiques.

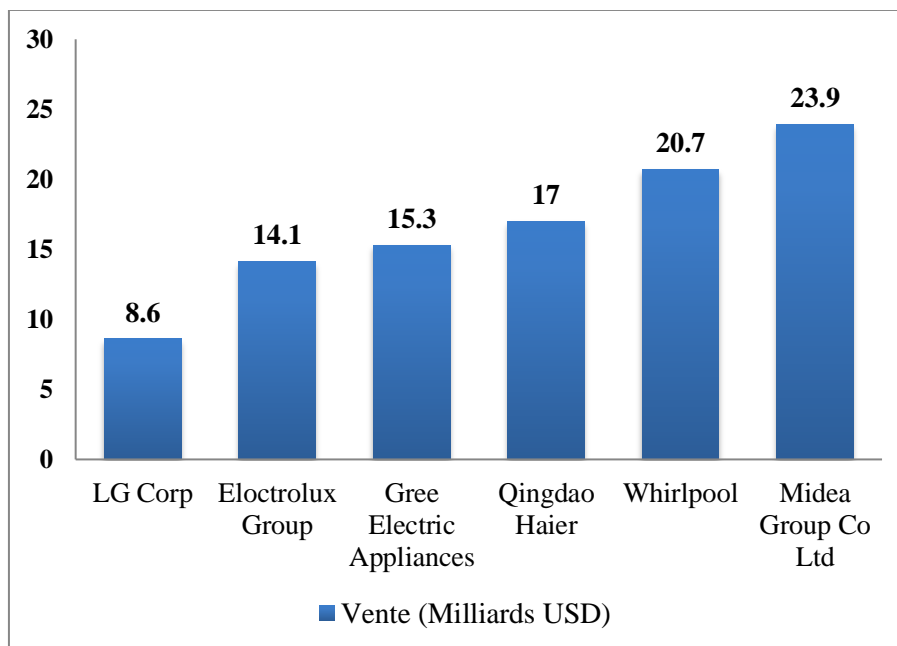
Schéma N° 26 : Consommation mondiale de l'industrie de l'électroménager par région en 2014



Source : AKKOUL, J, Thèse de doctorat « Analyse du comportement des consommateurs algériens vis-à-vis des produits locaux : cas des produits électroménagers, UMMTO, 2019.

Quant aux plus grandes performances en termes de vente réalisées sur le marché mondial en 2016 se présentent comme suite :

Schéma N° 27 : Niveau de vente d'appareils électroménagers des entreprises dominantes en 2016



Source : Statista.com

### 2.2 Secteur d'électroménager en Algérie

Le secteur de l'électroménager algérien est un secteur porteur, qui soutient énormément la diversification de l'économie nationale. Ce secteur d'activité se compose de 70 entreprises (environ 13% d'entreprise publiques et 87% d'entreprise privées) qui offrent environ 20000 postes d'emploi directs et 60000 poste d'emploi directs.

La demande de produits électroménager sur le territoire algérien a connue une hausse, due essentiellement à l'accroissement de pouvoir d'achat, le travail des femmes, nouveaux ménages, la qualité des produits et même le climat (la température). En effet, la taille de ce marché est estimée à 770 milliards de dinars algérien en 2018<sup>10</sup> en volume.

#### 2.2.1 Marché d'électroménager algérien

On a constaté de graves lacunes en termes de données récentes concernant le marché algérien de l'électroménager, soit à cause du refus de partage de la part des entreprises ou simplement par manque de littératures. On vous présente ainsi des résultats trouvés à partir des recherches documentaires.

Ce marché se rapproche d'un marché de type concurrentiel, vu qu'on constate ni une situation de monopole ni une d'oligopole, c'est-à-dire, l'ensemble des entreprises se dotent d'un pouvoir de réaction de plus au moins similaire. Il se caractérise aussi par l'influence de l'innovation et des prix.

Grace à la mondialisation, le marché algérien d'électroménager est inondé par des marques étrangères (Samsung, Brandt, LG, etc.), auxquelles les entreprises locales, soit étatiques (ENIEM, ENIE, Sonaric, etc.) ou privée (Starlight, Condor, Cobra, etc.) doivent faire face. Nous présentons quelques unes dans le tableau N° 05 suivant.

---

<sup>10</sup> Revue Algérie industrie, ministre de l'industrie et des mines N°02 Issn 26020 – 7534 2018, P 06.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

Tableau N° 05 : Informations sur quelques entreprises opérantes sur le marché algérien de l'électroménager

	ENIEM	Condor Electronics	Samsung Home Appliance	LG	Brandt
Nature d'activité	Producteur Prestataire	Producteur Distributeur Importateur	Producteur Importateur	Distributeur	Producteur Distributeur Importateur
Capital social	10.279.800.000 Da en 2020	2.450.000.000 Da en 2019	7 milliards Da en 2008	Non communiqué	250 million euro en 2017
Filiales et groupes	Elec El Djazair	Non Communiqué	Civital	Non communiqué	Non communiqué
Forme juridique	SPA	SPA	SPA	SARL	SPA
Régime	EPE	Privée	Privée	Privée	Privée

Source : Adapté de CHAOUCHÉ Rabah et CHIOUKH Merzouk, mémoire « essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager, cas de l'ENIEM, 2020.

On peut apercevoir que la demande locale est satisfaite soit par la production locale ou importée. Rien n'empêche, cette dernière à un rôle plus important, car elle ne satisfait pas uniquement la demande finale (des ménages), mais aussi la demande des producteurs en termes de matières premières et des composants qui leurs sont nécessaires.

### 2.2.2 Les facteurs clés de succès du secteur d'électroménager en Algérie

On distingue deux types de facteurs clés de succès, ceux liés à la commercialisation et ceux liés à la production.

#### Facteurs clés de succès de commercialisation

- Offre meilleure qualité / prix ;
- Design moderne ;
- Disponibilité de points de service après vente proches ;
- Réseau de distribution abondant.

#### Facteurs clés de succès de production

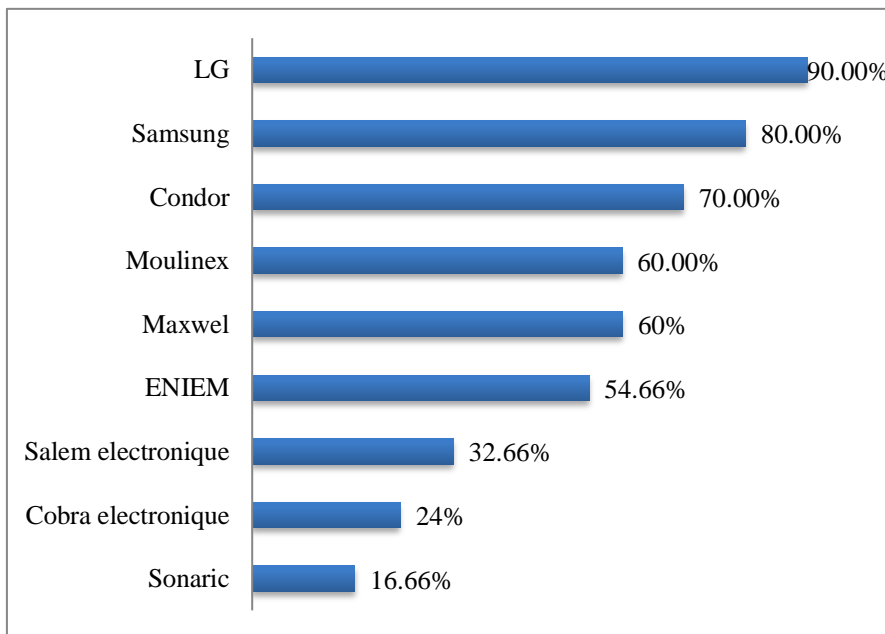
- Réduction des coûts de production ;
- La sous-traitance des activités secondaires ;
- Assurer des relations industrielles avec des partenaires étrangers.

### 2.2.3 Le comportement des consommateurs algériens

Une étude d'AKKARENE Rim à l'université de Bejaia, réalisée en 2017, portant sur le comportement des consommateurs algériens vis-à-vis les produits électroménagers, comprend un échantillon de 110 personnes (dont 62% du sexe masculin).

Le schéma N°28 suivant illustre les réponses obtenues concernant le degré de notoriété des principales marques disponibles sur le marché algérien des produits électroménagers.

Schéma N° 28: Degré de notoriété de marques électroménagères



Source : Etude réalisée par AKKARENE. R. le comportement des consommateurs algériens vis-à-vis les produits électroménagers Université de Bejaia, 2017.

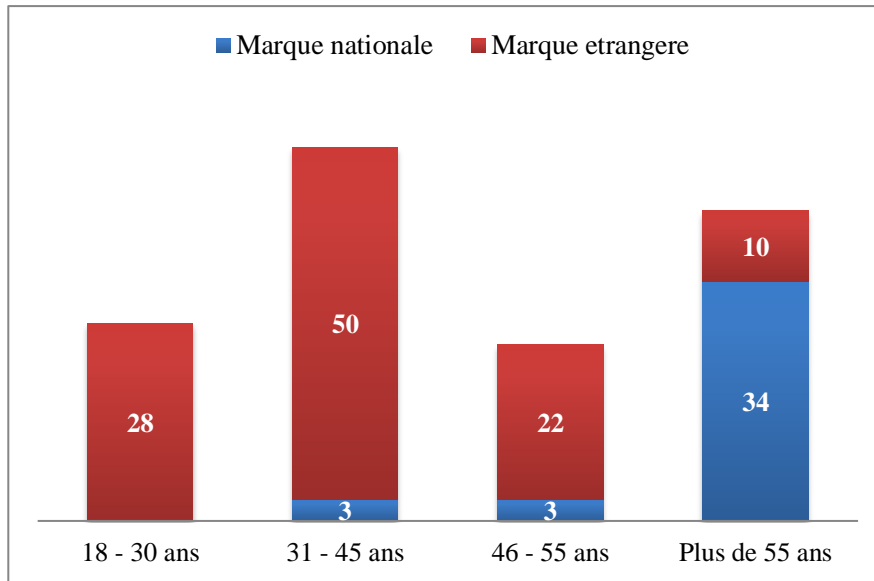
Dans cette étude, 73% ont répondu positivement à la possibilité d'achat d'un produit d'une marque étrangère au détriment d'une marque nationale, due essentiellement à la qualité du produit et son label made in. Quant au 27% restant, ils opteront pour une marque nationale, ce choix est expliqué par la disponibilité de la pièce de rechange et aussi pour défendre le produit national et de l'encourager afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et les postes d'emploi qu'elle offre.

Pour détailler un peu plus, on offre les chiffres<sup>11</sup> suivant tirée de la même étude, qui démontrent la relation âge / sexe et le choix de marques des choix futures.

<sup>11</sup> NB : les chiffres sur ces deux graphes suivants représentent le nombre de l'effectif.

### ✚ En fonction d'âge d'effectif de l'échantillon

Schéma N° 29 : Représentation graphique de préférence de marques en fonction d'âge de l'effectif

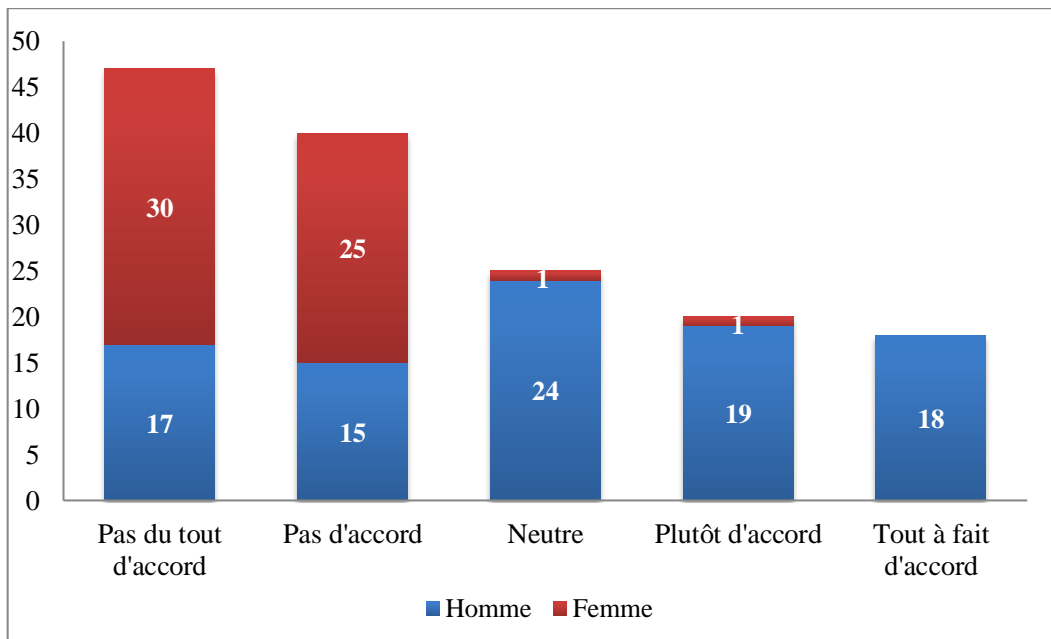


Source : Etude réalisée par AKKARENE. R, le comportement des consommateurs algériens vis-à-vis les produits électroménagers Université de Bejaia, 2017.

### ✚ En fonction de sexe d'effectif de l'échantillon

Ceci représente graphiquement la réponse par nombre d'effectif à une question de l'étude concernant la préférence des produits nationaux d'électroménager :

Schéma N° 30 : Représentation graphique de la préférence des produits nationaux en fonction de sexe de l'effectif



Source : Etude réalisée par AKKARENE. R, le comportement des consommateurs algériens vis-à-vis les produits électroménagers Université de Bejaia, 2017.

### Section 3 : Proposition d'une démarche d'implantation de veille stratégique

Cette section est destinée à notre proposition d'une démarche de mise en place d'une veille stratégique dans l'EPE ENIEM, mais avant cette étape, on présentera nos résultats lors de la recherche d'information sur le terrain de recherche.

#### 1. Analyse de l'existant

La veille pour l'ENIEM, est toute activité de recherche, collecte, traitement, exploitation et diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Elle permet de suivre un domaine d'activité en donnant la bonne information au bon moment à la bonne personne, afin d'assurer la bonne prise de décision.

Nous avons identifié au cours de notre stage à la direction générale de l'ENIEM des pratiques relevant de la veille stratégique, même si elle ne rentre pas dans le cadre d'une approche systématique de la mise en place de la veille stratégique. Ce sont, jusqu'aujourd'hui des pratiques anciennes qui existaient bien avant la transformation du statut de l'entreprise et l'émergence de la concurrence, et qui suivent une structure informelle.

#### 1.1 L'information à l'ENIEM

Dans ce premier point, on expliquera la circulation de l'information au niveau de l'ENIEM actuellement, de sa collecte à sa diffusion.

##### 1.1.1 Collecte d'information

L'opération du ciblage est un travail collectif, ayant pour but de délimiter le périmètre à cibler, « la cible ». Il s'agit d'identifier les acteurs pertinents, c'est-à-dire, des acteurs susceptibles, par leurs décisions et leurs actions d'avoir une influence sur la pérennité de l'entreprise<sup>12</sup>.

Ainsi, l'environnement apparaît pour l'ENIEM comme l'ensemble des acteurs influençant son activité (concurrent, client, pouvoir public, fournisseur, etc.), qui sont identifiés, nommés et classés dans un certain nombre de documents tel que : la liste des concurrents selon segment, rapport de concurrence, liste des fournisseurs et des clients, ainsi que le rapport d'appréciation de vente.

---

<sup>12</sup> H. LESCA et M. SCHULER, comment ne pas être noyé sous les informations, CERAG ESA, Université Pierre Mendès, France, Grenoble 2.

Néanmoins, ENIEM ne cible que, d'un côté, les thèmes prioritaires pour elle, et de l'autre côté, les acteurs actuels tout en ignorant ceux potentiels, soit du domaine technologique, concurrentiel, commercial et juridique. Il est évident alors d'accentuer le fait que ENIEM ne fait pas de traque, c'est-à-dire aller au devant de l'information, mais uniquement de la collecte.

### **1.1.2 Traitement d'information**

La phase du traitement d'information à l'ENIEM consiste à mettre à jour et actualiser régulièrement les informations collectées, et assurer l'opération de sélection d'information.

La désignation des personnes chargées de la sélection demeure ambiguë, généralement, chaque directeur de siège (ou d'unité) sélectionne les informations à conserver pour une exploitation ultérieure. Rien n'empêche, ces directeurs ne semblent être formés pour la sélection d'information en matière de veille.

### **1.1.3 Mémorisation de l'information**

Le stockage de l'information au sein de l'ENIEM prend deux formes :

- Une forme documentaire : Un archivage classique sous forme de papier dans les salles d'archives ;
- Une forme numérique : A l'aide du logiciel GED, Gestion Electronique des données, un outil informatique spécialisé capable de gérer les différentes formes des données (Audio, vidéo, image, etc.), les autorisations d'accès, l'indexation, le classement et la recherche.

Le GED est devenu un point central de gestion d'information au niveau de l'ENIEM, il permet de réduire les couts de l'espace de stockage et du classement ainsi que le temps de la recherche et de la diffusion. Il assure aussi l'accès à l'information en toute sécurité, d'une manière simultanée et instantanée à tous les utilisateurs, en fonction des droits attribués et leurs besoins.

### **1.1.4 Diffusion de l'information**

Malgré sa structure et la séparation de sa zone de production de son siège de direction, ENIEM dispose d'un système de circulation d'information fluide, c'est bien l'un de ces atouts. La diffusion ici s'assure en fonction de l'actualité et l'importance de l'information, vers la bonne personne au moment opportun.

Cette bonne communication au niveau de l'ENIEM s'assure par :

- Affichage cacheté et signé, autorisé par l'employeur ;
- Téléphone mobile et fixe ;
- Téléphonie IP débuté au cours de l'année 2017 ;
- Courriers des parties prenantes intéressées, enregistrés et scannés afin d'assurer la traçabilité et la fiabilité ;
- Messagerie professionnelle, issue d'une décision de l'ancien PDG Djillali MAOUZER, développée et paramétrée en 2018. Elle vient remplacer la messagerie interne locale suite au changement d'orientation stratégique. Cette nouvelle forme de messagerie permet d'assurer encore plus de crédibilité et de protection de données.

### 1.2 Pratiques existantes de veille

Actuellement, les pratiques existantes de veille à l'ENIEM sont occasionnelles, en fonction des événements et des circonstances. Elles sont aussi passives la majorité des temps et rarement actives lorsqu'on cherche des techniques et uniquement en cas de nécessité.

#### 1.2.1 Pratiques existantes de veille commerciale et concurrentielle

Les informations concernant ces deux domaines, souvent collectées depuis le service après vente et du département de vente, sont traitées au niveau de la direction commerciale en collaboration avec le département marketing. Un rapport est livré à la direction générale et aux structures intéressées, dont on cite : direction qualité et environnement, direction de la panification et du contrôle de gestion.

L'exploitation de ces informations a une double finalité : l'amélioration dans la qualité technique du produit, ainsi que la modification et l'amélioration de la conception des produits.

Les informations de veille concurrentielle et commerciale actuelle à l'ENIEM concerne:

- Produit : Quelle nouveauté, quelle qualité, quelle tendance, quelle demande ;
- Prix : Evaluation des prix de la gamme et l'observation des évolutions des prix sur le marché ;
- Nouveaux entrants : Surveillance des nouveaux entrants national et international sur le marché ;
- Les comportements d'achat de client : Suivi (approximatif) de l'orientation de la demande des consommateurs.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

---

Le besoin de l'entreprise ENIEM en matière de veille commerciale s'explique par la nécessité de suivre et de comprendre les tendances de son marché, ainsi que le désir d'optimiser sa relation avec les clients et augmenter ainsi sa réactivité.

### ❖ Rapport de concurrence

La direction commerciale réalise trimestriellement, depuis 2008, un rapport de concurrence, dans le but d'analyser le positionnement de l'ENIEM par rapport à ses principaux concurrents, en identifiant ses forces et ses faiblesses ainsi qu'en comparant ses éléments de mix-marketing (prix, produit, positionnement, et distribution) avec ceux de ces concurrents, ce qui permet d'analyser sa compétitivité finement et facilite la prise de décision.

Ce rapport se compose de :

- Situation marché : évolution de la demande, taux de croissance ;
- Evolution des prix des principaux concurrents ;
- Evolution de la distribution en national et international, analyse de la politique de distribution des concurrents ;
- Politique de communication : communication media et hors media, budget, fréquence de diffusion des spots radio ou T.V ;
- Politique de produits des principaux concurrents : analyse la structure de la gamme et la situe face à la gamme ENIEM.

Quant au besoin de ce type de veille, ENIEM pourra détecter les nouveaux entrants sur ses segments et d'analyser les influenceurs concurrents actuels et potentiels tout en anticipant leurs comportements et développer ainsi sa stratégie qui va lui permettre de se différencier positivement de ses concurrents.

### 1.2.2 Pratiques existantes de veille juridique

La cellule juridique est constituée de Mme BOUJMAA chef de département, ainsi que deux assistantes, l'une est chargée des contentieux et l'autre chargée des assurances. Ce département ne prend pas les décisions, mais touche l'ensemble des domaines liés à l'entreprise (ressources humaines, informatique, commercial, énergétique).

Les pratiques de veille n'existent pas réellement sur l'organigramme des tâches du département, d'ailleurs, on ne trouve pas de coûts directs vu l'absence d'un département spécialisé chargé de la veille juridique. En effet, On ne fait qu'un suivi afin d'être à jour avec les réglementations du pays et à l'international.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

---

Afin d'assurer ce suivi, le « veilleur » juridique doit se doter d'une formation de juriste, licencié en droit ainsi que de l'expérience afin de connaître le domaine et ses notions. Le siège juridique utilise de nombreux outils afin de consulter les sources variées. Parmi eux on cite : le journal officiel, les codes nationaux, le portail juridique, les lois, les normes

Le PDG assure qu'ENIEM est toujours à jour, et veille à ce que les textes sont transmis et appliqués instantanément, afin d'éviter de rentrer dans les irrégularités et les problèmes juridiques d'entreprise.

La transmission de ces informations juridiques est assurée via des réunions avec les départements ou les services concernés de manière directe ou indirecte, sans aucune confidentialité.

Sans exception, toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité, a intérêt de se tenir au courant de l'actualité juridique. Elle lui permet de se tenir informé des projets de la loi, et d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires à venir. En réfléchissant en amont aux moyens de leur mise en œuvre, l'entreprise gagne du temps. La consultation régulière de l'actualité juridique permet de lancer de nouveaux produits, attaquer de nouveau marché et aussi d'assurer la mise en œuvre des règles qui lui sont applicables.

### 1.2.3 Pratiques existantes de veille technologique

ENIEM dispose d'un bureau de recherche et de développement, ayant pour but principal le suivi des évolutions technologiques à l'échelle nationale et internationale, afin de trouver et introduire des solutions créatives pour le processus de production dépassée, il constitue aujourd'hui d'ailleurs une technologie de base, installé en 1977 avec des modifications apportées en 1987.

Ce bureau surveille chaque nouveau produit mis en vente portant de nouvelles technologies, il est ensuite décomposé afin de voir la possibilité de l'imiter et le produire ou même de le modifier à son profit.

On constate alors que la collecte d'information ne se fait pas dans les délais, c'est-à-dire, elle se fait une fois que les produits concurrents sont disponibles sur le marché qu'ENIEM commence à analyser l'impact susceptible d'avoir sur le comportement d'achat des consommateurs.

## Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

---

Ces pratiques dérivées de la discipline de veille sont occasionnelles et généralement passive à travers les normes, les catalogues des fournisseurs et à travers certain périodiques spécialisées. Néanmoins, ENIEM possède un certain degré de pratiques actives lors de recherche précise des technologies. On constate l'existence d'une dynamique de recherche et l'absence de la volonté d'y aller au devant des choses souvent à cause des contraintes financières, ce qui représente un facteur de démotivation pour les jeunes innovateurs et les gens expérimentés au niveau de ENIEM.

### 2. Processus de mise en place de veille au niveau de l'ENIEM

Dans le cadre de notre étude, et suite à l'analyse de la situation existante de l'ENIEM, on constate nettement le manque de compétences en termes de veilleurs et animateurs de veilles, ainsi qu'en ressources financières nécessaires à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique interne à l'entreprise sous une structure concertée.

#### 2.1 Approche de veille proposée

L'approche de veille proposée pour le cas de l'ENIEM est bien l'approche de co-traitance. C'est vrai qu'on aurait pu, sans doutes, proposer l'approche de la sous-traitance pour le cas de l'ENIEM, néanmoins, notre étude se concentre sur la mise en place d'un dispositif de veille et aussi l'approche de la co-traitance permettra à l'entreprise de combler son vide, peu par peu, en terme de :

- Ressources financières vu que les charges seront repartis entre l'entreprise et l'institut spécialisé en matière de veille ;
- Exploiter des compétences non disponibles au sein de l'ENIEM, et avoir ainsi une meilleure prestation de veille ;
- Acquérir de la compétence au fur et à mesure de travailler avec les experts externes, ce qui va paver le chemin et ouvrir la voie vers l'implantation d'un dispositif de veille au niveau de l'ENIEM. C'est la principale raison pour laquelle on a opté pour une proposition d'une démarche de veille de co-traitance et non pas celle de sous-traitance.

Dans le cadre de notre proposition, on offre le GACU, le groupement algeria corporate universities, comme partenaire de la co-traitance et d'accompagner l'ENIEM dans sa démarche d'implantation du dispositif de veille en interne une fois que les écarts sont comblés. Une autre raison d'avoir choisi GACU est le passé qui réunit cet institut avec l'entreprise ENIEM, en effet, cette dernière lui a fait appel pour étudier un projet auparavant.

➤ Le GACU est considéré comme la porte d'entrée pour coacher et former les groupes industriels algériens afin d'assurer le développement de leur capital humain technique, et la recherche des solutions concrètes aux problèmes posés par l'industrie nationale.

### 2.2 Structure de veille proposée

La situation de l'ENIEM ne permet pas de mobiliser une cellule de veille concertée sur tous ses axes. Sa création demande de grands investissements, vu le nombre de poste de travail à designer et les compétences à employer, sans compter les charges indirectes qui en découlent qui peuvent être lourd pour cette entreprise.

On propose alors, une structure de veille répartie constituée d'un animateur de veille à plein temps et un réseau de correspondant à temps partiels, en plus de leurs taches quotidiennes.

#### 2.2.1 Choix de l'animateur

Le choix de l'animateur est une clé de succès (ou d'échec) du dispositif, il est si important que sans lui, la veille ne peut exister.

Il n'est pas nécessaire à l'ENIEM d'embaucher une personne externe spécialement au rôle de l'animateur de veille, en fait, c'est plus raisonnable de designer une personne interne car elle connaît au mieux le métier de l'entreprise et son réseau de veille à designer. En effet, ENIEM a déjà formé deux personnes afin d'assurer ces tâches.

Par contre, cette personne choisie ne peut assurer les fonctions de l'animateur qu'à temps plein, et non pas, comme le veilleur, en addition à ses taches quotidiennes. Cette méthode à temps partiel est l'un des principaux facteurs d'échec d'optimisation des pratiques du dispositif.

#### ✚ Les critères de choix de l'animateur

On distingue les critères suivants d'un animateur de veille :

- Extravertie et de communication agréable ;
- Capacité d'écouter et de convaincre ;
- Sang froid et caractère professionnel ;
- Capacité d'évaluation de l'information ;
- Sentiment d'appartenance ;
- Légitimité et confiance.

L'animateur novice à l'ENIEM, c'est-à-dire nouvellement nommé, peut ressentir le besoin d'être guidé, à distance ou en présentiel, par une personne compétente et expérimentée. D'où la nécessité d'assurer cet accompagnement.

### 2.2.2 Temporalité de la démarche de veille proposée

L'objet de notre étude est de proposer à l'entreprise ENIEM une démarche de veille permanente afin d'anticiper les mutations potentielles dans son environnement et développer ses activités. Mais vu les limites financières, on propose d'hierarchiser les besoins en fonction des priorités, comme suite :

- ENIEM est une EPE qui est condamnée à suivre son environnement légale par obligation, ainsi la veille juridique doit être effectuée en permanence mais peut être d'une manière passive ;

- D'après l'analyse du secteur d'électroménager en Algérie, on observe une intensification de la concurrence qui s'accroît, ENIEM doit exploiter une veille concurrentielle permanente et d'une manière active afin de trouver les bonnes voies pour son développement et d'améliorer sa capacité de réaction ;

- ENIEM est censée aussi surveiller son environnement commercial d'une manière active et continue, afin d'assurer l'acquisition de l'information utile sur ses clients et ses fournisseurs, et répondre ainsi d'une manière optimale à leurs exigences ;

- Quant à la veille technologique, le processus de production à l'ENIEM, comme déjà démontré, constitue une technologie de base. En effet, même en cas de nouveautés technologiques sur le marché, ENIEM n'aura pas la capacité de l'exploiter.

Cette veille, malgré qu'elle soit une entreprise en électroménager, n'est pas prioritaire au niveau de l'ENIEM, elle est en quelque sorte, complémentaire à sa veille commerciale et concurrentielle ;

- D'autres veilles secondaires que l'entreprise peut exploiter, sont la veille sociétale et la veille des media sociaux.

En effet, ENIEM pourra surveiller périodiquement son environnement sociétal, en termes de culture algérienne, de démographie et les évolutions politiques qui peuvent influencer son activité, particulièrement à cause de son statut d'EPE. Aussi, suivre périodiquement les tendances sur les différents réseaux sociaux lui permettra d'être à jour et améliorer ses produits.

### 3. Implantation de veille stratégique au niveau de l'ENIEM

Le dispositif de veille stratégique ne peut être mis en place sans une sensibilisation de l'effectif, elle vient rassurer ces derniers qu'on ne va pas utiliser des méthodes compliquées ou lourdes et de les convaincre de son importance pour l'ensemble de l'entreprise.

La sensibilisation à l'ENIEM peut s'assurer via des réunions ou bien des observations directes des comportements du réseau de veille souhaité. Comme elle peut réaliser, en co-traitance avec le GACU (ou un autre institut choisi), des enquêtes sous formes d'interview ou de questionnaires. Les réponses obtenues permettront d'évaluer le degré de familiarisation approximativement vis-à-vis la veille stratégique et ses pratiques, et d'indiquer ainsi les points ambigus à éclaircir ou à améliorer. En d'autres termes, dégager la maturité du réseau ciblé en termes de veille stratégique.

Le réseau ciblé ici s'agit de l'ensemble des acteurs qui participeront au dispositif de veille afin de représenter l'ensemble des parties prenantes, il faudra concentrer les efforts d'implication et de communication en déterminant le contenu des messages clés à diffuser.

La participation de la D.G demeure essentielle pour la légitimité de la démarche de sensibilisation. Aussi, le sponsor de cette démarche doit être interne et reconnu par l'ensemble de réseau de veille. Ce dernier peut être une personne particulière ou une direction.

Ensuite, l'institut choisi devra prendre en connaissance de la situation à l'ENIEM. Cela consiste à étudier l'entreprise, déterminer quel est son potentiel, son intention, ainsi que le degré de résistance ou d'acceptation possible face au dispositif. C'est ce qui permettra d'identifier ses enjeux et de les traduire en axes de veille.

Il s'agit de :

➤ Identifier les thématiques à cibler : il faudra décrire précisément les thèmes sur lesquels ENIEM souhaite obtenir des informations soit sur les domaines commercial, juridique, etc. ;

➤ Creuser le sujet et reformuler les besoins : une fois les thèmes sont identifiés, les besoins informationnels doivent être reformulés et phrases simples et claires. Exemple : « je souhaite rester informé en ce qui concerne ... » ou « je souhaite être alerté en cas de ... » ;

➤ Structurer ses axes de veille : chaque axe doit correspondre à un sujet cible de veille ou à un besoin informationnel ;

➤ Déterminer le type d'informations utiles que l'on souhaite récolter ;

➤ Identifier les sources d'information à scruter.

### Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille stratégique

---

Une fois que tous ces points sont identifiés, l'expert externe et l'animateur de veille en interne à l'ENIEM peuvent, d'abord mesurer l'écart entre la situation actuelle de du processus informationnel au niveau de l'entreprise et la situation souhaitée, ensuite offrir des recommandations qui permettront son optimisation.

L'accompagnement doit être assuré tout au long de la mise en place du dispositif de veille stratégique, ou on déploie des actions de communication et de formation massives qui permettront de créer des conditions optimales pour la réussite de ce dispositif, tel que l'adhésion des acteurs du réseau de veille ciblé.

Notre proposition laisse une marge large pour un prochain chantier de recherche, concernant les instruments nécessaires pour la veille stratégique et sa mise en place au niveau des entreprises publiques économiques en générales et l'ENIEM en particulier.

### Conclusion

Suite à notre analyse, dans un premier temps, du contexte micro-économique et macro-économique on constate l'intensification croissante et constante de la concurrence au niveau du marché de l'électroménager. Et puis dans un second temps, du contexte interne et externe de l'entreprise ENIEM, on constate des retards divers par rapport à ses concurrents. Ces deux constatations expliquent d'une grande part, voire entièrement, la nécessité de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise ENIEM.

On distingue ainsi trois freins à l'implantation de cette cellule.

D'abord, la situation financière de l'entreprise ne permet pas d'investir dans un projet « secondaire » aux yeux des dirigeants de l'ENIEM, même si l'intention de sa mise en place est nettement exprimée. Cela reste compréhensible à un certain degré, vu le problème de la matière première et le gel de ses activités.

Ensuite, ENIEM ne possède pas les compétences nécessaires à la mise en place de cette cellule. En effet, cette EPE n'a formé que deux personnes, depuis 2012, en matière d'animation de veille stratégique. Elle souhaite former ses veilleurs par ces deux personnes formées en animation, mais techniquement parlant, un animateur de veille à des tâches différentes d'un veilleur, et même les animateurs novices auront eux même besoin d'un accompagnement de la part d'un expert. Ces prochains veilleurs doivent être formés proprement. D'ailleurs, depuis 2012 jusqu'à nos jours, la veille stratégique demeure ambiguë pour la majorité de l'effectif de l'ENIEM.

Enfin, ce dernier frein est causé ni par l'intention de l'ENIEM ni par son potentiel, mais par son mode de gouvernance. ENIEM est une EPE, et comme déjà démontré, le processus de décision d'une EPE est centralisé et long. Une décision de mise en place d'un dispositif de veille n'est pas simplement la décision du PDG, comme dans les entreprises privées, mais une décision qui revient au groupe, à la tutelle et au ministère du secteur. C'est un processus long d'une bureaucratie lourde.

Et c'est ainsi que notre troisième chapitre touche sa fin.

---

## **Conclusion générale**

---

Suivant notre formation master en Management stratégique à l'UMMTO, nous pouvons définir ce dernier comme étant l'art de gérer à la fois, l'environnement externe de l'entreprise et ses ressources internes afin de créer des avantages compétitifs durables en fixant des orientations et des objectifs sur le long terme face à un environnement constamment instable.

La veille stratégique se manifeste comme une solution pour la pérennité de l'ensemble des entreprises, et des entreprises publiques économiques en particulier. Elle devient ainsi une ressource incontournable et indispensable à sa réussite.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons établi des visites différentes à la direction générale de l'entreprise ENIEM ainsi que son unité commerciale. Il convient alors de préciser que l'élaboration de cette enquête par des entretiens a été d'un grand apport pour la réalisation d'un état des lieux en matière de veille stratégique et sa mise en place.

Néanmoins, au cours de la réalisation de notre travail, nous avons rencontré plusieurs limites, dont nous pouvons citer :

- Accès limité à certaines données considérées comme étant confidentielles ;
- Manque d'études sur l'implantation et les pratiques de veille stratégique au niveau des entreprises publiques économiques et des centres de recherches spécialisés dans ce domaine ;
- Lacune de connaissances en termes de veille stratégique chez les employés de l'ENIEM ;
- Crise sanitaire COVID-19 qui a limité nos entretiens avec les employés de l'ENIEM.

L'environnement de l'ENIEM est de plus en plus instable. Elle se trouve face à de nombreux défis afin d'accroître sa part de marché et de maintenir sa position concurrentielle, voire l'améliorer. Pour assurer cela, cette EPE doit être capable de détecter les événements futurs et potentiels susceptibles d'influencer son activité, ainsi qu'anticiper les stratégies de ses concurrents et les devancer en proposant des produits de meilleure qualité, dont l'efficacité économique en dépend.

Cette capacité se résume par la mise en place d'un dispositif de veille stratégique lui permettant une surveillance continue et organisée de l'ensemble de son environnement.

Dans notre travail de recherche, nous avons essayé de proposer une démarche de veille stratégique et de sa mise en place au niveau de l'ENIEM. Notre proposition repose sur l'approche de la co-traitance. Une solution jugée adéquate pour cette entreprise, mais imparfaite.

L'imperfection de cette approche proposée réside dans :

✚ **Les coûts** : L'ENIEM passe par une crise financière encore une fois, la mise en place d'un dispositif de veille stratégique semble comme une activité secondaire. Aussi, l'appel aux experts externes engendrera sans doute, des coûts supplémentaires.

✚ **L'expérience** : Le but de notre proposition est, non pas la simple mise en place mais, d'acquérir l'expérience nécessaire pour assurer les pratiques de veille stratégique au sein de l'ENIEM sur le long terme. Néanmoins, avec la co-traitance, les salariés auront tendance à compter sur les experts, au lieu d'approfondir leurs connaissances. Ainsi, cette expérience s'accumulera lentement, c'est-à-dire des coûts supplémentaires.

✚ **Bonnes vieilles habitudes** : Les salariés tenderont à revenir à leurs anciennes tâches quotidiennes et les pratiques de veille perdrons leurs importances peu par peu après le départ des experts externes.

✚ **Résistance** : La mise en place d'un dispositif de veille stratégique est considérée comme un changement, et tout changement donne naissance à la résistance. Pour la contourner, des actions de formations et de communication excessives sont nécessaires.

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'ENIEM est ainsi plus complexe qu'il apparaît, notamment étant donné que c'est une EPE qui subit à des limitations légales et budgétaires. La réussite de cette implantation dépend d'une grande partie d'enjeux organisationnels et gouvernementaux, où elle doit s'inscrire au cœur de la stratégie de l'ENIEM avec la nécessité de l'implication de la D.G qui alimentera ce dispositif par tous moyens nécessaires afin d'assurer l'adhésion des participants.

Enfin, il convient de signaler que notre travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un tel thème. C'est le prélude à d'autres recherches encore plus approfondies car il ouvre plusieurs pistes à des études plus ciblées.

Par ambition, nous espérons que notre étude fera appel à d'autres recherches ultérieures, telles que :

- Outils et instruments de veille stratégique au sein des entreprises publiques économiques algériennes ;

- Etude comparative entre la veille stratégique dans les établissements publics et les établissements privés.

- Proposition d'un modèle ou un guide de mise en œuvre des pratiques de base de la veille stratégique pour améliorer la compétitivité des entreprises publiques économiques algériennes.

---

## **Bibliographie**

---

## Ouvrages

- ADOUN Dadi, L'économie de l'entreprise, 2ème édition, Maison El- Mohamedia, Alger, 1998.
- AGUILAR F.J, Scanning the business environment, Macmillan, 1967.
- BARNARD, C. I, The functions of the executive, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BELAIBOUD Mokhtar, Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, Alger, 1986.
- BOUSSOUMAH Mohammed, L'entreprise socialiste en Algérie, OPU, Alger, 1982.
- CHARREAUX Gérard, La gouvernance des entreprises, Corporate gouvernance : théories et faits, Economica, Paris, 1997.
- DAVID .G, OLSON .B, Système d'information pour le management, Economica, 1985.
- GENUER Dominique, Constituer et animer un réseau de contributeurs, Voiron, Paris, 2011.
- GILLIS M.J et LESSARD .D, Public entreprise finance towards a synthesis, 1981
- HAFSI Taib, Entreprise publique et politique industrielle, Paris, 1984.
- HERMEL Laurent, Maitriser et pratiquer vieille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007.
- HOMANS, G.C, Social behavior: Its elementary forms, Harcourt, Brace, 1961.
- LAHRMANN et TSCHULENA, sensors in household, volume 5, Allemagne, 2003.
- LESCA .H, Information adaptation de l'entreprise, Paris, Masson, 1989.
- LESCA. H, S.K. MEDHAFFER, L'animation de la veille stratégique, LAVOISIER, Paris, 2010.
- LESCA. H et M. Schuler, comment ne pas être noyé sous les informations, CERAG ESA, Université Pierre Mendès, France, Grenoble 2.
- KENNETH Laudon, KENNETH Jane, Management des systèmes d'information, Pearson Education, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- MARTINET B et MARTI Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Norme AFNOR XP X50-053, prestation de vieille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998.
- REIX Robert, Système d'information et management des organisations, Vuibert, septembre 1995.

- REYNE Maurice, Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, Hermès, 1990.
- ROUACH Daniel, La veille technologique et l'intelligence économique, QSJ, PUF, 1996.
- ROUSTOUNI Hadj Abderrahmane, Les cahiers de la réforme, Edition ENAG, 1989.
- SORNET .J, HENGOAT .O, LE GALLO .N, Système d'information de gestion tout-en-un, 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, 2012.
- THOMPSON, J. D, Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill, 1967.

### Thèses et mémoires

- AKKARENE. R, le comportement des consommateurs Algériens vis-à-vis les produits électroménagers Université de Bejaia, 2017.
- AKKOUL. J, Thèse de doctorat « Analyse du comportement des consommateurs algériens vis-à-vis des produits locaux : cas des produits électroménagers, UMMTO, 2019.
- BOULESNANE, S. proposition d'une approche de médiation et en technologies de l'information et de la communication, thèse de doctorat de science de l'information et de la communication, université jean Moulin, Lyon, 2008.
- CHAOUCHE Rabah et CHIOUKH Merzouk, Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises Algériennes dans le secteur de l'électroménager, cas de l'ENIEM, 2020.
- CHEVALIER François, Les entreprises publiques en France, La documentation française, Paris, 1979.
- Dictionnaire Larousse.
- HAREM Karima et OUIDJA Farida, L'intelligence économique et veille stratégique au saine de PME ,carrelage monocouche, Freha, Tizi Ouzou, UMMTO, rédigé par :Mr MADOUCHE Yacine, 2014/2015, avec modification.
- HAROUN Aghiles, Interaction entre performance globale et valeurs publiques dans l'entreprise publique Sonatrach, ummto, 2014/2015.
- RABIA Dalila, Les contraintes et les enjeux de la décision d'investissement au sein de l'entreprise publique économique.
- SAADOUN Ratiba, La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, Université Lumière Lyon 2, 2011/2012.

### **Revues :**

- Inès BOULIFA TAMBOURA et Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 2009.
- OUSSALEM. M.O, Politiques industrielles et mondialisation, les leçons de l'expérience algérienne, FSESG, chapitre 1, UMMTO.
- Revue Algérie industrie, Ministre de l'industrie et des mines, N°02 Issn 26020 – 7534 2018.

### **Séminaires et articles :**

- JANE Aubert-Krier, Gestion de l'entreprise, Presses universitaires de France, Paris, 1962.
- RABHI Meziane, L'industrie de l'électroménager asphyxiée, Article Liberté, 04/07/2019.
- RIBAUT Jean-Michel, Séminaire Vielle stratégique, ENSPTT, 1992.

### **Sites internet**

- <https://information.tv5monde.com/afrique/algerie-une-economie-bout-de-souffle-335308>
- [https://www.lepoint.fr/monde/algerie-el-mouhoub-mouhoud-c-est-l-arrogance-du-pouvoir-qui-a-ete-l-etincelle-22-03-2019-2303265\\_24.php](https://www.lepoint.fr/monde/algerie-el-mouhoub-mouhoud-c-est-l-arrogance-du-pouvoir-qui-a-ete-l-etincelle-22-03-2019-2303265_24.php)
- [http://www.apn.dz/fr/images/actualits\\_specials\\_3/plan-d-action-du-gouvernement-2021-fr.pdf](http://www.apn.dz/fr/images/actualits_specials_3/plan-d-action-du-gouvernement-2021-fr.pdf)
- [https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/bilan\\_premier\\_trimestre\\_2021.pdf](https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/bilan_premier_trimestre_2021.pdf)
- [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html)
- <http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/veille-active-ou-veille-passive>
- <https://www.liberte-algerie.com/actualite/lindustrie-de-lelectromenager-asphyxiee-319266>
- <https://www.aps.dz/economie/115299-un-projet-prioritaire-pour-le-developpement-de-l-economie-verte>
- [www.Statista.com](http://www.Statista.com)

---

## **Annexes**

---

## **Thème 01 : Présentation générale de l'entreprise**

1. L'entreprise est-elle autonome ? Filiale d'un groupe algérienne ou étranger ?
2. Quelle est la branche d'activités de l'ENIEM ?
3. Quel est le nombre de son effectif ?
4. Votre champ d'intervention est-il local, régional, national, ou international ?
5. L'environnement de votre entreprise est-il peu concurrentiel, moyennement concurrentiel, ou très concurrentielle ?
6. Que cherche l'entreprise à améliorer prioritairement ? Coûts, délai, qualité, ou autre ?
7. L'entreprise est-elle en mesure de constater ses points forts et faibles afin de réaliser la performance souhaitée ?

## **Thème 02 : Processus informationnel à l'ENIEM**

### **Collecte d'informations**

1. L'entreprise dispose-t-elle suffisamment d'informations pour une bonne prise de décision ?
2. L'entreprise procède-t-elle à une recherche d'informations sur son environnement externe ?
3. Comment l'entreprise identifie-t-elle ses besoins informationnels ?
4. L'entreprise possède-t-elle un système d'information qui lui permet de collecter les informations nécessaires pour l'amélioration de ses performances ?
5. Quelle est la fréquence de recherche d'information ?

### **Traitement d'information**

1. Quels sont les moyens utilisés pour la sélection d'informations ?
2. Les informations collectées sont-elles utilisées d'une manière efficace et efficiente au sein de l'ENIEM ?
3. Selon quelle priorité les informations sont traitées ?

### **Stockage d'information**

1. L'entreprise dispose-t-elle d'une plateforme numérique lui permettant de stocker les informations ?
2. Quels sont les moyens utilisés pour le stockage d'information ?
3. Selon quelle priorité les informations sont stockées ?

### **Diffusion de l'information**

1. Quelle est votre méthode de classification des informations à diffuser ?
2. Quels sont les moyens utilisés pour la diffusion d'information ?
3. Quelles personnes autorisées pour quel type d'information ?

### **Thème 03 : La veille stratégique à l'ENIEM**

1. Les employés possèdent-ils des connaissances en termes de veille stratégique ?
2. ENIEM possède-t-elle l'intention et le potentiel pour mettre en place une cellule de veille stratégique ?
3. Comment pourriez-vous qualifier la fréquence d'écoute au niveau de l'entreprise ?
4. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique est-il utile ?
5. Quelle est la position d'ENIEM face à la formation de son personnel en matière de veille stratégique ?

### **Thème 04 : Pratiques relevant de la veille stratégique**

#### **La veille technologique**

1. L'entreprise est-elle à jour en termes d'innovations technologiques ?
2. Quelle est la priorité d'informations technologiques recherchées ?
3. L'entreprise a-t-elle le potentiel de suivre et utiliser ces nouvelles technologies ?
4. Quelles sont les moyens utilisés pour suivre les évolutions technologiques ?
5. Quelles sont vos sources des informations technologiques ?
6. La mise en place d'une cellule de veille technologique vous semble-t-elle utile ?

#### **La veille concurrentielle**

1. Quels sont les concurrents actuels et potentiels d'ENIEM ?
2. Quels sont les moyens utilisés pour surveiller vos concurrents ?
3. Quelle est la priorité et la fréquence de surveillance de vos concurrents ?
4. Quelle est votre position par rapport à vos concurrents ?
5. Quelle sont vos source des informations concurrentielles ?
6. Quelle est la priorité des informations concurrentielles recherchées ?
7. La mise en place d'une cellule de veille concurrentielle vous semble-t-elle utile ?

### **La veille commerciale**

1. Quelles sont vos sources des informations commerciales ?
2. Quels sont les moyens utilisés pour suivre les évolutions des attentes des clients et les exigences des fournisseurs ?
3. Quelle est la fréquence de surveillance des clients et des fournisseurs ?
4. Quelle est le profil type de la clientèle ciblée par l'ENIEM ?
5. Quelle est la priorité des informations commerciales recherchées ?
6. La mise en place d'une veille concurrentielle vous semble-t-elle utile ?

### **La veille juridique**

1. Quels sont les moyens utilisés pour le suivi des évolutions de l'environnement législatif de l'ENIEM ?
2. Quelles sont vos sources des informations juridiques ?
3. Quelle est la priorité des informations juridiques recherchées ?
4. La mise en place d'une veille juridique vous semble-t-elle utile ?

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

Date : ... / ... / .....

Motif du rapport : .....

**Rapport d'étonnement**

**Informations générales**

- Nom et prénom : .....
- Intitulé du poste occupé : .....
- Type de contrat : .....
- Date d'arrivée à l'entreprise : .....
- Nom et prénom du tuteur : .....

**Retour d'informations**

- Quel est le produit qui a dépassé vos attentes ? .....
- .....
- Qu'est ce qu'il vous a le plus étonné a propos de ce produit? .....
- .....
- Quel est le point fort qui vous a le plus surpris ? .....
- .....
- Quel est le point faible qui vous a le plus surpris ? .....
- .....
- Quelles sont les améliorations concrètes que vous suggérez? .....
- .....
- Qu'est ce qui devrait être modifié ou abandonné ? .....
- .....



**ENIEM**

**ENIEM**



Oued Aissi, le 27/09/2018

**UNITE**  
**DEPT. ADM ET RESSOURCES HUMAINES**  
**REF/ENIEM/DARH/N°** /.../.../...

## DECISION

### UNITE FROID

- Vu l'ordonnance N° 95.25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion de capitaux marchands de l'état.
- Vu les statuts de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager, S.P.A.
- Vu la loi 90.11 du 21.04.90 modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu la résolution du Conseil d'Administration N° et N° du 20/07/2018 portant désignation et élection de Monsieur en qualité de Président Directeur Général.
- Vu la décision N° C du 20/07/2018 portant la désignation de Monsieur en qualité du Directeur de l'UNITE ;
- Vu la convention collective;
- Vu le plan de formation 2018
- Vu la procédure de formation SQE 6.2.2.01 relative à la formation et à la sensibilisation.

### DECIDE

**Article 01:** Mme , **Chef Section Gestion des Stocks** est désigné pour assurer l'action de formation, portant sur :

- «**Gestion des Stocks et Magasinage**»

**Article 02 :** L'intéressé percevra une indemnité conformément à l'article 5 de L'instruction du DRH N° 03 du 25/03/2008.

**Article 03 :** Cette décision est valable une année à partir de la date d'effet.

**Art/04 :** Messieurs le chef de Département Administration et Ressources Humaines et le Chef de Département Commercial sont chargés de l'application de la présente décision, qui prend effet à compter du: 27/09/2018

**LE DIRECTEUR D'UNITE**

M

- Copie :**
- Intéressé
  - Dossier
  - Chrono.
  - Structure

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Large gamme de produits de qualité.</li> <li>✚ Bonne image de marque et une notoriété reconnue.</li> <li>✚ Un site industriel doté de ses propres installations techniques.</li> <li>✚ Un savoir-faire et une organisation acquise.</li> <li>✚ Une importante capacité de production.</li> <li>✚ Capacité de développement du produit en interne.</li> <li>✚ Système d'information performant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Situation financière fragile</li> <li>✚ Faible réseau de distribution (absence de force de vente).</li> <li>✚ Faiblesse de la communication commerciale.</li> <li>✚ Perte du personnel qualifié.</li> <li>✚ Climat social instable.</li> <li>✚ Non maîtrise des coûts de production.</li> <li>✚ Outils de production vétuste et insuffisamment flexible pour s'adapter à la diversité des demandes</li> <li>✚ Un service après vente national peu développé.</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Croissance des nouveaux marchés (encastrables, lavage, climatisation, petits appareils ménagers, chaudières, etc.)</li> <li>✚ La promotion de la production nationale.</li> <li>✚ Soutien à l'exportation hors hydrocarbures.</li> <li>✚ L'encouragement des partenariats publics/privés</li> <li>✚ La promotion des partenariats avec les investisseurs.</li> <li>✚ Incitation à l'investissement étranger</li> <li>✚ Régulation du secteur de l'industrie de l'électroménager (élimination de la concurrence déloyale)</li> <li>✚ Maintien des mesures de soutien au logement et à l'investissement</li> <li>✚ Maintien des différentes subventions de l'Etat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Système politique instable.</li> <li>✚ Dévaluation du dinar algérien.</li> <li>✚ Récession économique.</li> <li>✚ Diminution du pouvoir d'achat.</li> <li>✚ Taux d'intérêt élevé</li> <li>✚ Instabilité sociale.</li> <li>✚ Augmentation des taxes environnementales</li> <li>✚ Suppression de l'industrie de montage SKD/CKD</li> <li>✚ Saturation du marché algérien des réfrigérateurs et cuisinières.</li> <li>✚ Consolidation des stratégies de la concurrence en Algérie (Brandt, Condor, Géant, etc.)</li> </ul>

---

## **Table des matières**

---

Remerciements .....	
Dédicaces.....	
Liste des abréviations .....	
Liste des schémas.....	
Liste des tableaux .....	
Listes des annexes.....	
Sommaire.....	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Entreprise publique économique algérienne (EPE).....</b>	<b>05</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>06</b>
<b>Section 01 : Les EPE : Approche historique et conceptuelle .....</b>	<b>07</b>
1. Historique et évolution des EPE .....	07
1.1 Historique des EPE .....	07
1.2 Evolution des EPE en Algérie .....	08
2. Définition et caractéristiques des EPE .....	12
2.1 Définition des EPE .....	12
2.2 Caractéristiques des EPE .....	13
3. Raisons de création des EPE .....	13
3.1 Raisons avancées par l'Etat .....	15
3.1.1 Raisons liées au contrôle économique et fiscal .....	15
3.1.2 Raisons liées à l'équilibre et au développement économique .....	16
3.1.3 Raisons liées au souci de promotion de l'équité et de l'équilibre sociopolitique .....	17
3.1.4 Raisons liées à la sauvegarde de la souveraineté nationale .....	17
3.2 Raisons avancées par les chercheurs.....	18
3.2.1 Raisons idéologiques .....	18
3.2.2 Raisons de contrôle technocratique .....	18
3.2.3 Raisons électorales ou politiques .....	18
3.2.4 Les faits historiques .....	19
<b>Section 02 : Contexte environnemental des EPE (Environnement des affaires) .....</b>	<b>19</b>
1. Environnement des EPE .....	19
1.1 L'environnement des EPE algériennes à l'indépendance .....	20
1.1.1 Le système économique des entreprises et sa rationalité .....	20
1.1.2 Politique socialiste et culture arabo-musulmane.....	20

1.2 L'environnement des EPE Algériennes depuis l'indépendance .....	21
1.2.1 Création des institutions d'Etat .....	21
1.2.2 Politique économique de l'Algérie .....	22
2. La stratégie industrielle des EPE .....	24
2.1 Le contenu de la nouvelle stratégie industrielle .....	26
2.2 Rôle de l'Etat dans la nouvelle politique industrielle .....	27
<b>Section 03 : Spécificités des EPE .....</b>	<b>28</b>
1. Spécificités gouvernementales des EPE .....	28
1.1 La gouvernance au niveau des EPE .....	28
1.1.1 Pouvoir d'administration .....	29
1.1.2 Pouvoir de gestion .....	29
1.1.3 Pouvoir de propriété .....	30
1.2 Impacte des mécanismes de gouvernance des EPE sur leur autonomie .....	31
1.2.1 Limites d'ordre stratégique .....	31
1.2.2 Limites d'ordre administratif .....	31
1.2.3 Limites d'ordre organique .....	32
2. Spécificités stratégiques et managériales des EPE .....	32
2.1 Spécificités stratégiques des EPE .....	32
2.2 Spécificités managériales des EPE .....	34
3. Spécificités organisationnelles des EPE.....	36
3.1 Les critères organisationnelles .....	36
3.1.1 La mesure et l'évaluation des performances .....	36
3.1.2 Les sanctions positives et négatives .....	37
3.1.3 Stimulation idéologique .....	37
3.1.4 Leadership.....	38
3.2 Organisation de l'EPE .....	38
3.2.1 Phase de coopération .....	38
3.2.2 Phase de confrontation .....	39
3.2.3 Phase d'autonomie .....	40
<b>Conclusion .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre II : Revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique ...</b>	<b>42</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : Besoin en information .....</b>	<b>44</b>

1. Evolution du concept information .....	44
2. Définition des concepts de base .....	45
2.1 Définition de la notion d'information .....	45
2.2 Définition des concepts liés à l'information .....	46
2.2.1 Donnée .....	46
2.2.2 Message .....	47
2.2.3 Communication .....	48
2.2.4 Connaissance .....	48
2.2.5 Système d'information .....	49
3. Types d'information .....	49
3.1 Information formelle et informelle .....	49
3.2 Information interne et externe .....	50
3.3 Information blanche, grise et noire .....	51
4. Sources d'information .....	52
5. Caractéristiques et critères d'évaluation de l'information .....	53
5.1 Caractéristiques d'information .....	53
5.2 Critères d'évaluation de l'information .....	53
6. Rôle d'information dans l'entreprise .....	54
6.1 Un outil d'aide à la décision .....	54
6.2 Un facteur de production .....	54
6.3 Un facteur de synergie .....	55
<b>Section 02 : Cadre théorique de la veille stratégique .....</b>	<b>56</b>
1. Historique de veille stratégique .....	56
2. Définition et cycle de renseignement .....	57
2.1 Définition de la veille stratégique .....	57
2.2 Cycle de renseignement .....	57
2.2.1 Le ciblage (identification des besoins) .....	58
2.2.2 La recherche .....	58
2.2.3 L'analyse .....	58
2.2.4 La diffusion .....	59
3. Classification et types de veille stratégique .....	59
3.1 Classification de veille stratégique .....	59
3.1.1 Temporalité de la veille .....	59
3.1.2 Veille active et veille passive .....	60

3.2 Types de veille stratégique .....	62
3.2.1 Veille commerciale .....	62
3.2.2 Veille technologique.....	63
3.2.3 Veille concurrentielle .....	63
3.2.4 Veille environnementale.....	64
4. Veilleurs et acteurs de veille.....	66
4.1 Veilleurs .....	67
4.1.1 Types de veilleurs .....	67
4.2 Acteurs de veille .....	68
4.2.1 Les traqueurs.....	68
4.2.2 Les experts de la veille stratégique .....	68
4.2.3 Les décideurs .....	69
4.2.4 L'animateur de veille stratégique.....	69
5. Enjeux et fonctions de veille stratégique.....	69
5.1 Enjeux de veille stratégique.....	70
5.2 Fonctions de la veille stratégique.....	70
5.2.1 La fonction anticipative .....	70
5.2.2 La fonction informative .....	71
5.2.3 La fonction analytique et synthétique .....	71
5.2.4 La fonction de mise en forme .....	71
5.2.5 La fonction d'animation et de communication .....	71
5.2.6 La fonction d'identification des besoins d'information .....	71
<b>Section 03 : Approches et démarche de mise en place de veille stratégique .....</b>	<b>72</b>
1. Approches de veille stratégique.....	72
1.1 Approche interne.....	72
1.2 Approche de sous-traitance .....	72
1.3 Approche de co-traitance.....	73
2. Elaboration de cahier des charges .....	73
2.1 Cahier des charges .....	73
2.2 Composition de cahier des charges .....	74
2.2.1 Présentation du client .....	74
2.2.2 Description de la prestation souhaitée.....	75
2.2.3 Modalités .....	75
2.3 Rôle de cahier des charges .....	76

3. Processus de veille .....	76
4. Mise en place d'un dispositif de veille stratégique .....	79
4.1 Structure de veille .....	79
4.1.1 Structure concertée .....	79
4.1.2 Structure répartie .....	79
4.2 Processus de mise en place .....	80
4.3 Facteurs critiques de succès de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique .....	82
4.3.1 Facteurs organisationnels .....	83
4.3.2 Facteurs liés aux ressources humaines .....	83
4.3.3 Facteurs matériels.....	83
<b>Conclusion .....</b>	<b>84</b>
<b>Chapitre III : Analyse et proposition d'une démarche de veille</b>	
<b>stratégique .....</b>	<b>85</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>86</b>
<b>Section 01 : Représentation générale de l'ENIEM .....</b>	<b>87</b>
1. Représentation externe .....	87
1.1 Ministère de l'industrie .....	87
1.2 Secteur public marchand .....	87
1.3 Groupe ELEC EL DJAZAIR.....	89
2. Représentation interne.....	89
2.1 Présentation de l'organisation d'accueil.....	89
2.1.1 Historique de l'entreprise .....	90
2.1.2 Localisation géographique de l'ENIEM.....	90
2.1.3 Activités et objectifs de l'entreprise ENIEM.....	91
2.2 Organisation de l'ENIEM.....	91
2.2.1 Organisation générale.....	91
2.2.2 Organisation de la direction générale .....	93
<b>Section 02 : Analyse sectorielle .....</b>	<b>95</b>
1. Analyse macro-économique .....	95
1.1 Analyse politique .....	95
1.2 Analyse économique .....	97
1.3 Analyse socioculturelle .....	100
1.4 Analyse technologique .....	101

1.5 Analyse écologique .....	102
1.6 Analyse légale.....	103
2. Analyse micro-économique .....	105
2.1 Marché mondial d'électroménager .....	106
2.2 Secteur d'électroménager en Algérie .....	108
2.2.1 Marché d'électroménager algérien.....	108
2.2.2 Les facteurs clés de succès du secteur d'électroménager en Algérie .....	109
2.2.3 Le comportement des consommateurs Algérien .....	110
<b>Section 03 : Proposition d'une démarche d'implantation de veille stratégique.....</b>	<b>112</b>
1. Analyse de l'existant .....	112
1.1 L'information à l'ENIEM.....	112
1.1.1 Collecte d'information.....	112
1.1.2 Traitement d'information .....	113
1.1.3 Mémorisation de l'information .....	113
1.1.4 Diffusion de l'information.....	113
1.2 Pratiques existantes de veille .....	114
1.2.1 Pratiques existantes de veille commerciales et concurrentielle .....	114
1.2.2 Pratiques existantes de veille juridique .....	115
1.2.3 Pratiques de veille technologique.....	116
2. Processus de mise en place de veille au niveau de l'ENIEM.....	117
2.1 Approche de veille proposée .....	117
2.2 Structure de veille proposée.....	118
2.2.1 Choix de l'animateur .....	118
2.2.2 Temporalité de la démarche de veille proposée.....	119
3. Implantation de veille stratégique au niveau de l'ENIEM.....	120
<b>Conclusion .....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>123</b>
Bibliographie .....	
Annexes .....	
Table des matières .....	

## Résumé

Face à un environnement instable et complexe, la veille stratégique est considérée comme l'un des leviers majeurs au service de la performance et la compétitivité d'une entreprise. Aussi une arme indispensable pour l'anticipation, la compréhension, l'adaptation et la réaction à des forces externes susceptibles d'influencer ses activités d'une manière directe ou indirecte.

La complexité de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique n'est plus à démontrer. Cependant, cette complexité est plus délicate au niveau d'une entreprise publique économique.

En effet, les entreprises publiques économiques algériennes possèdent le pouvoir de gestion et l'Etat le pouvoir de contrôle et de décision. Elles constituent ainsi le nœud de conflits paralysants entre les objectifs politiques et les objectifs économiques. C'est dans ce contexte que s'explique la difficulté de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique au niveau d'une EPE.

**Mots clés :** Veille stratégique, information, entreprise publique économique, gouvernance des entreprises, cycle de renseignement, analyse PESTEL.

## Abstract

Faced with an unstable and complex environment, business intelligence is considered one of the major levers in the favor of a company's performance and competitiveness. Also, an essential weapon for anticipation, comprehension, adaptation and reaction to external forces likely to influence its activities in a direct or indirect way.

The complexity of setting up a strategic intelligence system no longer needs to be demonstrated. However, this complexity is more delicate at an economic public company.

Indeed, the Algerian economic public companies have the power of management and the State the power of control and decision. These companies represent the crux of paralyzing conflicts between political objectives and economic objectives. It is in this context that the difficulty of setting up a strategic intelligence system in Algerian economic public companies can be noticed.

**Key words:** Strategic intelligence, information, public economic enterprise, corporate governance, intelligence cycle, PESTEL analysis.