



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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème

**La contribution de la veille commerciale à
la performance de l'entreprise.
Le cas de : la fromagerie ESSENDU.**

Présenté par :

ASMANI Yasmina.

Devant les membres du jury :

Présidente : M^{me} MATMAR DALILA M.C.A à UMMTO.

Examineur: M^r OUBAZIZ SAID M.A.A à UMMTO.

Rapporteur : M^{elle} NANECHÉ Fariza M.A.A.à UMMTO.

Promotion 2018

Remerciement

Je tiens à remercier avant tout le Bon DIEU Miséricordieux, de m'avoir donné la force de réaliser ce travail ;

J'exprime ma gratitude à ma promotrice M^{elle} NANECHÉ Fariza qui m'a accordée l'assurance de suivre mon travail avec bienveillance ; en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration. C'est donc avec reconnaissance que je lui présente mes remerciements, pour sa contribution à la réalisation de ce présent travail ;

A Madame et Monsieur les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance ;

Ma gratitude va également à mon encadreur de stage Monsieur GADI Arezki le directeur générale de l'entreprise ESSENDOU pour son entière disponibilité et je remercie également tous le personnel d'ESSENDOU ;

À travers ce travail, je tiens à remercier l'ensemble des enseignants et toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à ma formation ; qu'ils retrouvent à travers ces lignes l'expression de mes grandes reconnaissances ;

Je remercie également tous mes amis ainsi que tous mes camarades de la spécialité « Management Stratégique ».

Dédicace

A qui puis-je dédier ce travail si ce n'est à mes très chers parents, dont le sacrifice, la tendresse, l'amour, la patience, le soutien, l'aide et les encouragements sont l'essence de ma réussite. Sans eux, je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui ;

A mon très cher mari « MOHAMED », qui a tant œuvré pour ma réussite, de par son amour, soutien et pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

A mes sœurs et à mes deux frères ainsi qu'à leurs familles ; je les remercie pour leurs encouragements, leurs conseils, et leurs soutiens malgré l'éloignement.

A mes chères copines SIHAM, DJADJA, LILI, DJANA et ZAKO, pour leurs Assistances et présence dans ma vie. Qu'elles trouveront ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANDI	Agence National de développement de l'investissement
CA	Chiffre d'Affaires
DSA	Direction des services agricole
GIPLAIT	Groupe Industriel des Productions Laitières
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IMC	Intelligence Modélisation Choix
ISO	International Standardisation Organisation
NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
ONALAT	Office National Algérienne du lait
OPAT	Organisation de la production et appui technique
PGSIE	Programme de formation de post-graduation spécialisée en intelligence économique
PME	Petites Moyennes Entreprises
PMI	Petites Moyennes Industries
PNB	Produit National Brut
QHSE	Quality, Health, Safety&Environement
R&D	Recherche et développement
SNC	Société ennom collectif
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UE	Union Européenne
UFC	Université de Formation Continue
VAS-IC	Veille Anticipative Stratégique -Intelligence Collective
VIP	Visual Image Promotion

Liste des figures

Figures N°	Titres	Pages
01	Les types de veille associés aux cinq forces concurrentielles de PORTER	17
02	Veille stratégique et intelligence économique	27
03	La veille commerciale tirée du modèle concurrentiel de M.PORTER	29
04	Les rôles de la veille commerciale	33
05	Les grands bénéficiaires de la veille commerciale	34
06	Le modèle référentiel de la méthode L.E.SCAanning	40
07	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.	50
08	Objectifs de mesure de la performance.	53
09	Les Axes et domaines de mesure de la performance	55
10	les sources de la performance	56
11	Les principaux leviers de la performance commerciale	69
12	Les conditions d'un niveau de performance élevé.	74
13	Quantités du camembert vendues par ESSENDU (2015-2018)	102

Liste des tableaux

Tableaux N°	Titres	Pages
N°01	Les principales sources d'informations de la veille stratégique	09
N°02	Difficultés liés à l'implantation d'une veille stratégique	42
N°03	Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités de l'entreprise ESSENDU	92
N°04	Répartition des questions du guide d'entretien.	94
N°05	Synthèse des objectifs de recherche.	95
N°06	Caractère de la recherche d'informations dans l'entreprise.	98
N°07	Les sources d'informations utilisées par l'entreprise.	99
N°08	La fréquence de l'utilisation des deux sources d'informations	99

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Circonscription du concept veille	05
Introduction	05
Section 01 : Les concepts : L'information, veille et l'intelligence économique	06
Section 02 : La veille commerciale.....	29
Conclusion.....	43
Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise	44
Introduction	44
Section 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise.....	45
Section 02 : La performance commerciale.....	68
Conclusion	76
Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU	77
Section 01. Filière laitière et pratique de veille stratégique en Algérie.....	78
Section 02 : Présentation de l'entreprise « ESSENDU ».....	87
Section 03 : La démarche méthodologique.....	93
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	105

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

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

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

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

Plusieurs recherches ont abordé le concept de veille. Elles ont tenté de définir ce concept et de voir ainsi les facteurs de contingence liés à l'intégration d'un processus de veille dans l'entreprise. Pour notre étude, nous tentons d'étudier le processus de veille commerciale qui se trouve désormais au cœur du marketing. Ainsi, notre objectif principal est celui d'examiner le lien qui pourra exister entre l'atteinte d'une meilleure performance et l'existence de processus de veille commerciale dans une entreprise privée algérienne.

Dans cette étude, nous mettons l'accent sur les deux facteurs de contingence liés à l'existence du processus de veille commerciale. À savoir, l'environnement interne (*les pratiques de gestion*), l'environnement externe (*la complexité de l'environnement et le recours aux réseaux d'information*).

Notre recherche repose sur une étude de cas auprès de la fromagerie ESSENDU de la wilaya de Tizi-Ouzou, l'étude de cas, précédée par une revue de la littérature, qui a notamment pour objectif d'appuyer l'analyse du processus de veille commerciale dans l'entreprise étudiée.

▪ **Problématique**

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

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

Pour ce faire, il est indispensable de disposer d'une assise d'informations riches, utiles, pertinentes et au bon moment. Chaque type de décision demande un type d'information bien précis. En revanche, si on cherche à augmenter les capacités productives de l'entreprise, il importe de doter l'organisation d'une veille technologique capable de détecter les nouvelles technologies disponibles sur le marché. De même, si on cherche à satisfaire et à attirer de nouveaux clients, on sera mené à collecter des informations marketing. Autrement dit, il s'agira de mettre en place un processus de veille commerciale.

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

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

L'Algérie est un pays en voie de développement et la pratique du processus de veille commerciale est récente mais cela n'a pas empêché son émergence au sein de certaines entreprises. D'ailleurs, rares sont les entreprises qui en adoptent. Par notre recherche, nous souhaitons comprendre le processus de veille commerciale et son impact sur l'entreprise de manière générale et son éventuelle intégration par l'entreprise algérienne de manière particulière.

A cet effet nous avons posé la problématique suivante :

Jusqu'à quel point le processus de veille commerciale peut promouvoir une meilleure performance de l'entreprise ?

Ceci nous amène à rechercher les réponses aux questions complémentaires suivantes :

- Est-ce que l'incertitude de l'environnement peut inciter l'entreprise à faire appel au processus de veille commerciale?
- Est-ce que le recours aux réseaux d'informations stimule une meilleure existence de processus de veille commerciale?
- Est-ce que le processus de veille commerciale peut entraîner une meilleure performance dans l'entreprise?

▪ Objectif de recherche

Le but qu'on s'est fixé est de tester jusqu'à quel point l'existence du processus de veille commerciale peut conduire à la meilleure performance de l'entreprise. Conscient de la difficulté à cerner tout le concept de veille commerciale qui peut s'étendre sur tous les aspects commerciaux (*marketing, étude du marché, fournisseurs, achats, ventes, satisfaction de la clientèle, etc.*), notre attention sera focalisée surtout sur le côté de la clientèle. Ainsi, ce choix est fondé sur deux raisons. D'abord, tous les biens et services offerts par l'entreprise sont destinés normalement aux clients. Ces derniers représentent en quelque sorte la raison d'être de l'entreprise. Ensuite, la concurrence est un élément qui a beaucoup incité les entreprises à être plus créatives pour se différencier au niveau de la qualité, des prix, des services offerts, etc. Ainsi, pour arriver à satisfaire la clientèle, il est très obligatoire de suivre l'évolution de ses besoins.

A travers l'étude nous comptons mener auprès de la fromagerie ESSENDU, nos objectifs sont :

- Analyser le processus de veille commerciale dans l'entreprise ;
- Vérifier si l'incertitude de l'environnement compte parmi les facteurs de contingence liés à l'existence du processus de veille commerciale dans l'entreprise ;
- Étudier dans quelle mesure les réseaux d'informations, qui font partie de l'environnement externe de l'entreprise, peuvent stimuler le processus de veille commerciale dans l'entreprise ;
- Étudier jusqu'à quel point la présence du processus de veille commerciale peut conduire l'entreprise vers une meilleure performance.

▪ Structure de travail

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude qualitative précédée d'une démarche théorique. Ainsi, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous essayons de cadrer notre problématique en présentant la veille commerciale à travers ses définitions, rôles, champ d'application, ses grands bénéfices, ainsi que son processus. Puis le deuxième chapitre sera dédié à l'étude de la performance commerciale de l'entreprise en mettant en évidence ses objectifs, ses dimensions, ses critères et ses indicateurs de mesure. Dans le troisième chapitre, nous montrons l'existence du processus de veille commerciale au sein de l'entreprise ESSENDU, et étudier jusqu'à quel point cette existence peut conduire l'entreprise vers une meilleure performance, à travers l'analyse de quelques déterminants ou indicateurs.

Introduction

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance constitue un immense défi pour les entreprises pour la création de la valeur, le maintien et le développement d'un avantage compétitif soutenable.

Cependant, les changements rapides de l'environnement, des technologies et des règles de la concurrence ont imposé des réactions rapides et ont aggravés les problèmes de l'entreprise face à la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, face au rôle important joué par l'information et de la connaissance, de nombreuses entreprises se sont vues obligées d'adopter de nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter à cet environnement nouveau.

Dans ce contexte, les démarches de la veille stratégique et d'intelligence économique sont devenues des outils à part entière de connaissance et de compréhension pertinente de l'environnement des entreprises.

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

C'est à ce niveau que s'impose la veille stratégique dans le but de recueillir des informations sur l'environnement de manière à diminuer l'incertitude, en collectant les informations utiles pour préparer l'avenir, détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ce qui permettra de mieux analyser l'état d'un marché, les technologies émergentes, la concurrence et l'évolution de la législation.

L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché, Pour cela surveiller l'évolution de l'environnement est essentiel afin que l'entreprise puisse s'y adapter le mieux possible¹.

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

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

En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille, car l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique qui sont d'une part la capacité d'influence (*l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés*) et d'autre part la protection du patrimoine informationnel (*la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques ...*)¹.

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

S'informer est un besoin fondamental de l'être humain qui a toujours éprouvé la nécessité de recueillir et d'exploiter l'information pour survivre. Le développement, relativement récent, du concept de surveillance dans les sciences de gestion tient principalement à la transformation de l'environnement des entreprises depuis l'après-guerre.

Afin de diminuer l'incertitude et améliorer les stratégies d'innovation, les décideurs devraient être appuyés par un système d'information et d'aide à la décision efficace : la veille stratégique.

1.1 L'information une matière première stratégique

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

L'information constitue une matière première stratégique pour :

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

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

- **Réagir** : il s'agit enfin pour l'entreprise d'être alerté en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

1.1.1 Typologies d'information

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

1.1.1.1 Information blanche, grise ou noire

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

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

1.1.1.2 Information ouvert ou fermé

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

1.1.1.3 Information brute ou élaborée

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

- **L'information élaborée** : est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

1.1.1.4 Information interne ou externe

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

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

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

1.1.2 Les sources d'information

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

1.1.2.1 Les sources formelles

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

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

Tableau N°01 : Les principales sources d'informations de la veille stratégique

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

Source : « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information »
http://www.glsreseaux.com/veille_strategique/archives/veillestrategique.pdf.

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

L'ensemble de ces informations ont des avantages et des inconvénients parmi les :¹

- Avantage nous avons :
 - Une source d'information sûre et assez exhaustive ;
 - Elles ont un faible coût (*sauf le cas de brevets et de certaines banques de données*) ;
 - Disponibilité de la source et la facilité d'accès.
- Inconvénients :
 - L'information est « *mise en scène* » pour qu'elle se vende ;
 - Risque, parfois, de trouver une information obsolète ;
 - Nous ne retrouvons pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

1.1.2.2 Les sources informelles

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

L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde.³

¹ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html. Consulter le 08/08/2018, à 17H.

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

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

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

- **Les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestations, de collecter suffisamment d'information. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaboré un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place ;
- **Les fournisseurs** : il ne faut pas oublier que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée ;
- **Les colloques, les congrès, les clubs** : on y échange des informations, on y est communicatif. L'information qui circule peut être stratégique. Il ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel ;
- **Les concurrents** : Nous pouvons trouver des informations utiles dans leurs publications, les rapports de leurs assemblées générales, leurs communiqués de presse, ou leurs discours. Le lien de sous-traitance avec un concurrent, facilite l'accès à certaines informations et certains documents internes tel que le journal de l'entreprise ;
- **Les sources internes de l'entreprise** : la plupart des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe ;
- **Certains sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc. Les mémoires, les thèses des étudiants et les contrats de recherche avec les universités et les laboratoires constituent des sources d'informations très intéressantes pour l'entreprise qui s'est engagée avec les étudiants, les chercheurs et les universités ; Dans certains pays, les bibliothèques universitaires sont aussi une source d'informations que cherche parfois l'entreprise, à l'exemple d'un mémoire qui traite sur l'aspect technique de son concurrent ;
- **Les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner... Dans la limite de la légalité et de la déontologie.

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

1.1.3 L'utilité de l'information

La compétitivité d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise de l'information, car elle représente une nouvelle loi de compétitivité. Le débat et les recherches sur les déterminants de compétitivité ont mis en lumière l'efficacité avec laquelle un pays ou une entreprise parvient à s'intégrer dans le courant d'échanges mondiaux par une recombinaison de ses choix technologiques, industriels et organisationnels.¹

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

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

Et comme le précise LESCA(1992) :²

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

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

Selon Le MOIGNE, la valeur d'une information repose sur trois critères :³

- Une information a de la valeur si elle contribue à réduire l'incertitude de l'avenir ;
- C'est-à-dire si elle transforme sensiblement les représentations que l'on se fait de l'avenir et permet de leur affecter des probabilités ;

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

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

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

- Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter effectivement la ou les décisions considérées. La difficulté de ce critère est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision ;
- Une information a de la valeur si elle contribue à modifier sensiblement les conséquences d'une décision.

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

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

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

La Suisse perdit alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées. Si les horlogers suisses avaient obtenu l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut-être été enraillée.¹

1.2 La veille stratégique

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

1.2.1 Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constitué une tâche importante des armées pour préparer leur bataille. Sun Tzu écrivait que : *Connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous-même, et vous survivrez à des*

¹ B.ARNAUD ; *L'apport de l'information au sein de l'entreprise*, édition DUNOD, 1994, p.7.

centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque bataille¹.

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

Mais la veille elle-même à une origine militaire. Et comme le dit justement NAPOLEON, se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable.² Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte. A l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir.³

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

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

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

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

1.2.2 Définitions de la veille stratégique

La veille stratégique est l'articulation de deux termes, à savoir veille et stratégique.

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

¹ G. GARIBALDI, « l'analyse *stratégique* », édition d'organisation, Paris, 2008, p.28.

² C. Cohen, « *surveiller l'environnement* » : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats, XIème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin à Paris, 2002, p.02.

³Nathalie Costa, *Veille et Benchmarking*, ellipses, 2008, p.48.

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

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

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

En 1997, H. LESCA définit la veille stratégique comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise, dans le but de créer les opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude. ²

Nous retiendrons de ces deux définitions les éléments suivants :

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

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

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

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

Les informations considérées sont celles susceptibles d'influer la pérennité de l'entreprise et qui renseignent éventuellement, soit sur des opportunités, soit sur des menaces. Elles sont de nature prospectives, de types signaux faibles de ANSOFF (1975).

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

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

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

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

Pourquoi faire de la veille stratégique ? Répondre à la question : pourquoi les entreprises ont de la veille stratégique ? Revient surtout à identifier les finalités qui lui sont assignées. Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. C'est davantage un outil, un moyen qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie.

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

1.2.3.1 Soutenir la planification

Plusieurs auteurs, affirment que la veille stratégique appuie le processus de planification de l'entreprise à court et à long terme, et plus précisément dans la formulation, l'implémentation et l'évaluation des objectifs de la stratégie.

ANSOFF insistait sur la nécessité de faire évoluer les stratégies avec l'environnement : face au caractère de plus en plus imprévisible et à la turbulence de l'environnement, l'entreprise doit se préparer à des réponses flexibles SAÏAS (1981).²

Selon THIETART, « *l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel* ».

Pour Morrison (1992)³, « *la veille est l'une des activités contenue dans l'analyse externe de l'entreprise* ».

1.2.3.2 Soutenir la réactivité

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

Afin de mieux réagir aux changements en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que G. GUEGUEN(1997) disait

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

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

³S. MENIF, (2005), *Op.cit*, p.28.

que plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate.¹

1.2.3.3 Soutenir l'innovation

L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité d'innovation de l'entreprise. L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité d'absorption de l'entreprise. Cette dernière se définit comme étant la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. COHEN et LEVINTHAL (1990).²

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

1.2.3.4 Résoudre et soutenir la décision

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

L'intelligence, la modélisation et le choix. Selon la théorie décisionnelle l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information.

En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique. Elle soutient cette dernière dans la phase d'intelligence et du choix.

1.2.3.5 Explorer et soutenir l'anticipation

MARTEAU et LESCA(1986) rapportent que certaines entreprises font de la veille pour accroître leur capacité à détecter le plus tôt possible les informations qui préfigurent le changement et anticiper le changement, notamment les ruptures et les discontinuités éventuelles qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise.³

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

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

² Wesley M. Cohen ; Daniel A. LEVINTHAL, « *Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation* », 1990, p.128.

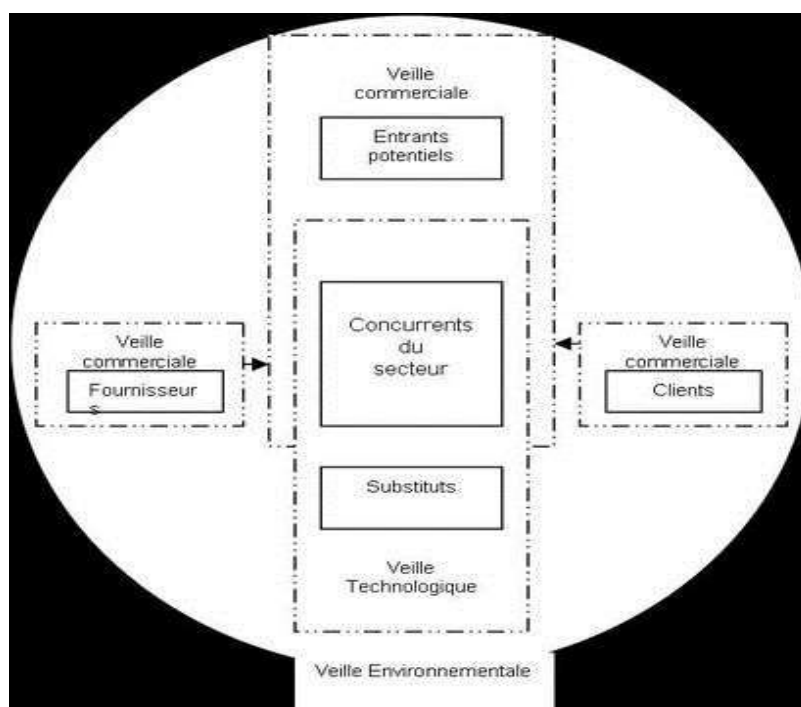
³ LESCA. H (2002), *Op.cit.* p.10.

1.2.4 Types de veille stratégique

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

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

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



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

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

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : Le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des

fournisseurs ; la menace des produits ou services de substitution ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; et l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

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

Par définition, le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des firmes à les maîtriser.

Pouvoir de négociation des clients

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

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

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

Pouvoir de négociation des fournisseurs

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

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés et peu nombreux ;
- Les concurrents (*leurs clients*) sont nombreux et dispersés ;

- Le coût de transfert (*cout que doit supporter un client pour changer de fournisseurs*) est fort ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

Menace des produits de substitution

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

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

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

Menace de nouveaux entrants

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

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

Concurrence intra-sectorielle

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

Les pouvoirs publics

Bien que les pouvoirs publics (*Etat, collectivités locales, agences de régulation, organisations internationales, etc.*) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par

Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

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

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

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

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

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

- Il est fondé entre autres sur une rhétorique de l'affrontement (*forces, pouvoir, etc.*), qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration ;
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès ;
- Il peut être complété : certains auteurs (*notamment en Europe*) ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces. Porter lui-même a ajouté dans des écrits plus récents le rôle des compléments (*comme les éditeurs de logiciels pour l'industrie du micro-ordinateur*) ;

- L'analyse est la même pour tous les concurrents présents sur un même marché. De fait, même si cet outil a été conçu pour les grandes entreprises et les grandes PME (*au moins 300 personnes*), rien n'empêche de l'utiliser dans les TPE et les PME.

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

1.2.4.1 Veille concurrentielle : La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc, elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution ;

1.2.4.2 Veille technologique : ROUACH(1996) présente la veille technologique comme l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier.¹

Elle porte sur l'étude, le suivi, des tendances et évolutions des aspects techniques et technologiques susceptibles d'influer sur l'activité de l'entreprise : brevets, innovations, recherche et développement etc. ;

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

1.2.4.4 La veille environnementale : Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents.²

La veille environnementale porte sur les différentes informations (*statistiques, réglementations, tendances et perspectives*) concernant l'environnement de l'entreprise.

Si l'on recherchait l'exhaustivité on pourrait dire qu'il existe autant de types de veille qu'il peut exister de typologies de besoins ou de profils de destinataires de la veille.

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

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

1.3 L'intelligence économique

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

1.3.1 Définitions

L'intelligence c'est la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.¹

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

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, knowledge management, lobbying, ... En somme, l'Intelligence Économique représente les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays ; c'est ce qui lui permet de capter la moindre information utile qui assurera sa pérennité. Faire d'IE, c'est :²

- Faire de la Veille Stratégique : Surveiller en permanence et non espionner ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, son image, les technologies clés de son secteur... afin d'avoir une longueur d'avance sur les autres ;
- Protéger ses informations stratégiques et sensibles pour éviter de se faire piller son patrimoine informationnel et ses connaissances, et garder sa position de leader sur son marché ;
- Faire du Lobbying, c'est à dire être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables.

1.3.2 Les trois volets d'intelligence économique

L'intelligence économique se repose essentiellement sur trois volets :

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

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

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

1.3.2.1 La veille stratégique

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

1.3.2.2 La protection du patrimoine immatériel

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

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

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

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

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

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

- La sécurité physique de l'entreprise (*son site et ses locaux*) ;
- La sécurité informatique ;

- Le facteur humain ;
- maîtriser la communication de l'entreprise ;
- Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires.

1.3.2.3L'influence

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

Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence.

Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité.¹

L'influence est une action lente et continue exercée sur une personne ou une chose qui produit un effet à distance.²

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

En effet, les cibles du processus (*les personnes à influencer*), le type d'information diffusée, les canaux de diffusion et, éventuellement, les objectifs de l'opération diffèrent. Mais le principe générale de l'influence reste le même : il s'agit de diffuser de l'information à une cible que l'on désire influencer.³

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

- **La planification** : cette étape concerne la détermination des besoins en influence de l'entreprise, en l'organisation de l'opération (*choix des cibles : personnes ou institution à influencer, choix du message à émettre, du calendrier*). La détermination de ces critères s'appuie sur le renseignement ;

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

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

³*Idem.* P.83.

- **La mise en forme :** Cette opération consiste à donner au message la forme la plus adaptée à la cible et au but de l'opération (*mise en forme du dossier, élaboration de l'argumentaire*) ;
- **La diffusion :** C'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée aux personnes à influencer (cibles).

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

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

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

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

Certaines techniques d'influence se présentent d'ailleurs comme telles et se pratiquent ouvertement. La publicité, les relations publiques, le marketing, la communication externe...etc.

Il existe d'autres techniques qui peuvent être utilisées pour l'influence tel que la media ou L'Internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux sociaux. Mais parmi les moyens les plus courants qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

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

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

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

Le lobbying est un cas particulier de l'influence c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou

d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics.¹

1.3.3 Veille et intelligence économique : points communs et différences

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

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

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

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

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

Bien que ces deux concepts soient proches, il existe quelques différences entre les deux, car Selon M.GUY & THIBAUT, la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique.²

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

- La veille stratégique est considérée comme un moyen qui permet de comprendre les règles de jeu et les forces et faiblesses des concurrents tandis que l'intelligence économique consiste à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ces règles ;
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique : d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés ; et d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à

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

²Guy, THIBAUT, *Op.cit.* p 248.

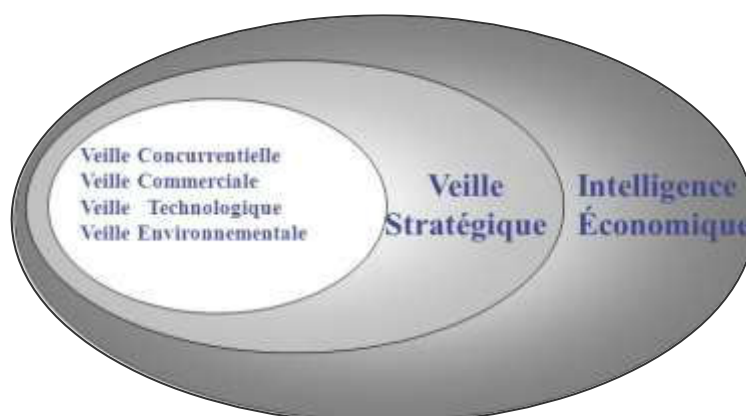
ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance ;

- La veille stratégique attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille (*la technologie, les marchés, la concurrence, ...*) et donc sur la phase de collecte d'information tant dis que l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche.
- La veille reste de l'information et de la «*mise en forme* » alors que l'intelligence économique est de la communication, de la «*mise en commun*».

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

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

Figure N° 02 : Veille stratégique et intelligence économique



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

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

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

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

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

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

Section02 : La veille commerciale

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

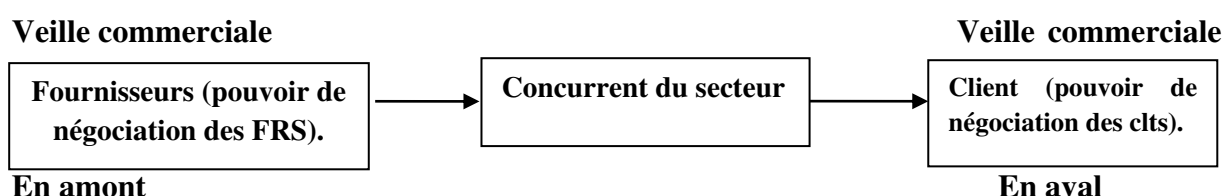
Par définition, la veille commerciale est l'ensemble des moyens, d'actions et d'efforts qui permettent à l'entreprise d'avoir le maximum d'information sur un consommateur/client concernant son comportement, ses besoins et ses goûts. La recherche des informations porte également sur le produit (*ou les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

2.1 Définitions de la veille commerciale

La veille commerciale est défini comme l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs /clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...¹Mais aussi défini comme la veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial.²

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

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



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

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

- **Surveillance clients**
 - Besoins et santé financière ;
 - Circuits de distribution ;

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

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

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

Enfin, la veille commerciale à l'heure du développement des techniques de fidélisation, implique le suivi et l'analyse des réclamations qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille.¹

2.2 Le champ d'application de la veille commerciale

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

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

2.2.1 Au niveau des clients

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

2.2.1.1 L'évolution des besoins des clients à long terme

Selon B.MARTINET et J.RIBAULT(1986), l'idée de base à retenir est qu'en matière de veille commerciale c'est le long terme qui importe et c'est ce qui limite l'utilisation des outils de marketing, souvent à court terme.³

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

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

³B. MARTINET et J.M. RIBAULT, *Op.cit.* p.53.

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

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

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

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

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

2.2.1.3 La solvabilité des clients

Pour MARTINET & MARTI¹ l'étude de la solvabilité des clients est un sujet classique de veille pour les entreprises, peut être un des plus anciens. Les méthodes traditionnelles d'observation se fondent d'abord sur l'examen des résultats économiques du client des années passées et ensuite sur une extrapolation plus ou moins sophistiquée sur les périodes à venir.

Un autre élément intéressant à observer consiste à détecter les incidents de paiements des clients et étudier leur évolution. Les banques acceptent parfois de donner ce genre d'informations et de nombreuses sociétés de service se proposent de les trouver à la place de l'entreprise.

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

2.2.2 Les marchés

Le marché de l'entreprise est le lieu où l'entreprise tente d'écouler ses produits et où elle rencontre la concurrence et les acheteurs.²

¹MARTINET et MARTI, *Op.cit.*, p.56.

²J.-C. GILARD, M.KOEHL et J.-L. KOEHL, Dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, 1995, p.204.

La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt.

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

2.2.3 Au niveau des fournisseurs

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

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons :

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

2.2.4 Le marché du travail

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

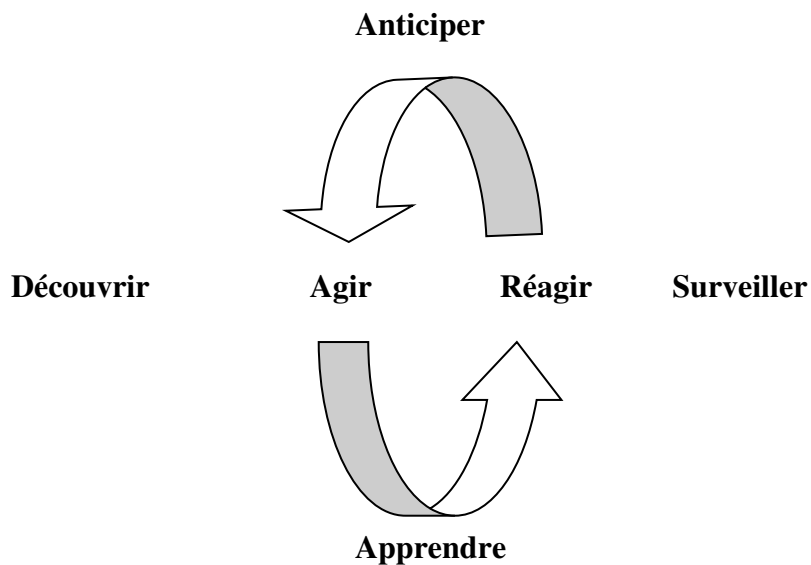
- L'évolution de l'offre des compétences nouvelles ;
- L'évolution de la relation du pouvoir main-d'œuvre/entreprise ;
- L'évolution du prix de la main d'œuvre.

2.2.5 Les insatisfactions

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

Le rôle d'une veille commerciale est intimement lié aux besoins d'une entreprise. Fournir à un service commercial les informations nécessaires pour prospecter, délivrer des intentions d'achats immédiatement exploitables pour que la force de vente gagne en efficacité est le but majeur de la veille commerciale.

Figure N°04 : Les rôles de la veille commerciale



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

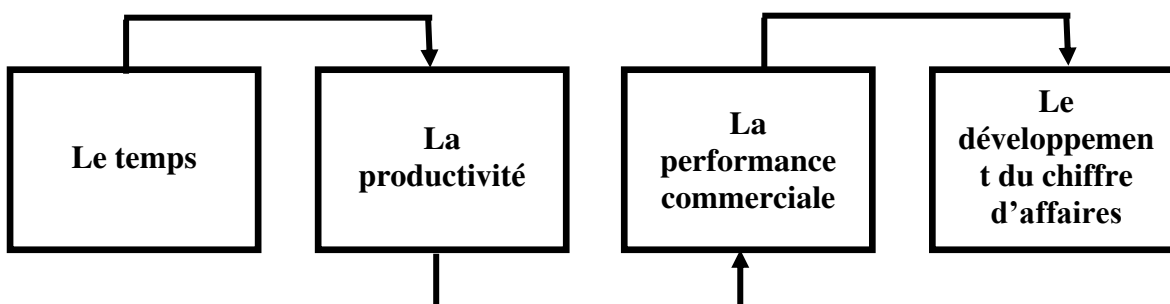
La veille commerciale est devenue un élément essentiel de la compétitivité des entreprises dans le cadre de la mondialisation. Elle est un outil moderne d'observation stable d'un environnement en mutations qu'une entreprise se donne pour :

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

2.3 Les grands avantages de la veille commerciale

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

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



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

2.3.1 Le temps

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

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

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

2.3.2 La productivité

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

2.3.3 La performance commerciale

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

2.3.4 Le développement du chiffre d'affaires

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

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

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

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

- **La prospective** : GODET, dans son ouvrage prospective et planification stratégique, a donné une définition un peu plus technique de la prospective : est un panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageables ;
- **Les contrats de Benchmarking** : Selon BRILMAN : Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.²

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

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

¹ E. PATEYRON, *Op.cit*, p.155.

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

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

des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ¹.

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

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

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

Dans son document Humbert LESCA² note que ce processus s'établit suivant neuf phases logiquement successives à savoir : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le traitement des informations (*création de sens à partir des signaux faibles*), la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Des étapes que nous allons expliquer ci-dessous. Ce processus informationnel est essentiel, il fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, il s'applique de la même procédure quelque que ce soit la taille et le statut de l'entreprise.

La veille stratégique est aussi un outil d'aide à la prise de décision³, elle représente la première phase du processus décisionnel de SIMON, lequel est composé de quatre étapes : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation.⁴

L'Intelligence ou l'identification du problème est l'étape préalable avant de trouver des solutions.⁵

2.4.1 Le ciblage

Le ciblage consiste à cerner la partie de l'environnement où l'entreprise va focaliser sa tâche de surveillance. Il s'agit de cibler et d'identifier son environnement. Une fois les besoins en informations sont identifiés.⁶

¹ DURET et PILLET : *qualité en production, édition d'organisation*, paris, 1998, p.36.

² H. LESCA : *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997.p.55.

³ S. BLANCO, M.L.CARON, H. LESCA : *implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique*, 1997, p.42.

⁴ CHOUK KAMOUN, Souad : *les techniques et mécanismes de l'intelligence économique*, 2010, p.60.

⁵ REIX, Robert : *Système d'information et management des organisations*, 3ème édition, Vuibert, 2000, p.12.

⁶ PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.

La délimitation géographique permet un gain de temps et des moyens et rend ainsi la veille stratégique plus circonscrite donc plus efficace.¹

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction générale à l'aide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son thème. L'acteur de veille stratégique est toute personne dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise. Quant au thème, il représente le noyau qui nous intéresse en l'acteur actuel ou potentiel, en l'occurrence, ses activités et ses spécificités.²

Le choix de l'acteur et de ses thèmes est l'étape primaire de la veille stratégique qu'il fallait exercer avec plus d'exactitude, car le veilleur risque de se retrouver avec un large domaine ou un domaine très précis, de plus les limites des thèmes ne sont pas facilement identifiables.³

2.4.2 La traque

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

Les traqueurs ont comme référence les sources d'informations formelles et les sources informelles.

2.4.3 La sélection

Sélectionner consiste à trier et à valider des informations parmi un ensemble d'informations résultat de la traque. Cette opération permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille stratégique dont elle a besoin. À titre d'exemple choisir un document parmi d'autres (*sélection niveau 1*). Ensuite choisir un texte parmi ce document (*sélection niveau 2*), la procédure en deux niveaux de sélection permet un filtrage d'informations suivant l'objectif de veille stratégique. En plus des traqueurs, d'autres personnes seront formées pour exercer la tâche de sélection et ce, grâce à des logiciels qui permettent une auto-formation des personnes. Les coûts de la sélection sont liés à la formation, outils et temps de la

¹ H.LESCA, 1996, *Op.cit.*

² L'acteur actuel c'est-à-dire celui qui a des impacts actuels confirmés, un acteur potentiel pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

³H. LESCA, 1997, *Op.cit.*

sélection.¹Avec le temps, les personnes qui exercent la sélection acquièrent de l'expérience et une capacité de bien séparer les informations anticipatives utiles.

Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif qui rend la veille plus efficace.²

L'enquête menée par LESCA Humbert en 1994³ auprès des entreprises (*prés de cents répondants*) montre que 69% des réponses affirment que la sélection des informations pose un énorme problème et que la publication autour de ce sujet est rare. D'après l'auteur, les critères de pertinence, d'anticipation et de significations, sont ceux que doivent avoir les informations sélectionnées. Il a élaboré une étude de terrain auprès de six entreprises ; pour dégager les critères réels pour une sélection d'informations pertinentes qui sont en plus de la délimitation de la cible :⁴

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

Pour une sélection d'informations plus efficace, les traqueurs doivent être motivés et sensibilisés créant ainsi un langage commun et un partage d'idées. Ceci, permet d'enrichir leurs activités et leurs tâches qui seront partagées afin de favoriser l'accès à des informations diverses.⁵

2.4.4 La remontée

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

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

2.4.5 Le stockage intelligent (*la mémorisation*)

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

¹Pour l'auteur le temps de la sélection dépend de la taille de l'entreprise, du volume et la nature des informations à sélectionner ainsi que la qualité et le nombre des personnes appropriés à cette action.

²H. LESCA, 1997, *Op.cit.*

³H. LESCA, SCHULER, 1995, *Op.cit.*

⁴H. LESCA, 1996, *Op.cit.*

⁵H.LESCA, BLANCO, Sylvie, « *Théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective* », <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf>.

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

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

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

C'est la phase cruciale du processus, elle permet de créer et de formuler des conclusions décisives face à une situation de l'environnement difficilement identifiable¹. L'opération consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

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

Leur importance apparaît une fois qu'ils sont regroupés avec d'autres informations qui manquent pour être plus significatives. Mais, ils offrent un court délai pour agir.³

2.4.7 La diffusion des informations élaborées

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

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

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

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

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

2.4.8 Action

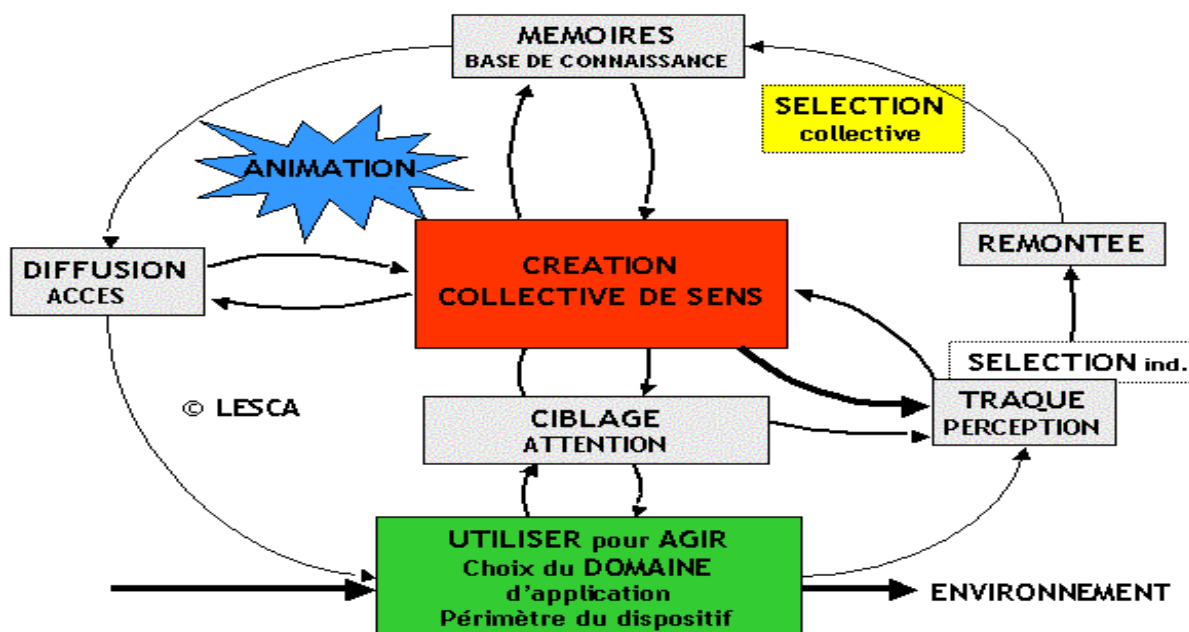
Parmi les informations élaborées, celles significatives seront intégrées dans le processus de prise de décision. Tandis que d'autres qui ne sont pas suffisamment significatives seront complétées par les informations qui manquent.

2.4.9 Le contrôle de la qualité de veille stratégique

Le processus de veille stratégique comme tous processus qui contient des étapes logiquement successives, s'achève par un résultat dont la qualité doit être contrôlée. Une action qui permet aux veilleurs de valoriser leurs capacités de répondre à leurs besoins en informations. Il porte également sur le contrôle de la fiabilité du dispositif afin de réduire les erreurs en veille stratégique et rendre ainsi le fonctionnement de veille plus efficace.

La figure suivante récapitule les étapes du processus de la veille stratégique selon LESCA :

Figure N°06 : Le modèle référentiel de la méthode L.E.SCanning



Source : Humbert LESCA, veille stratégique la méthode L.E.SCanning, éditions EMS, 2003, p28

L'étape la plus cruciale est celle de la création collective du sens. Cependant, toute étape est essentielle pour accomplir la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise.

Cependant, il est question de soulever le peu de publication et le peu de travaux sur la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise et que face aux difficultés soulevées par les dirigeants d'entreprises, quelques auteurs uniquement ont contribué à traiter les problèmes d'implantation et essayé d'apporter des améliorations.

2.5 Les difficultés liées à l'implantation de la veille

Les différentes caractéristiques énoncées nous font présumer de certaines difficultés liées à l'activité de veille stratégique, ce que nous constatons sur le terrain. De par nos multiples expériences au sein des entreprises françaises, nous avons pu observer de nombreuses difficultés lors de l'implantation et de l'animation de dispositifs de veille stratégique.¹

Les différentes réactions des dirigeants et praticiens des entreprises incitent à nous interroger sur les difficultés qu'ils rencontrent relatives notamment à la surcharge lors de la collecte des informations de V.S. et à leur interprétation. Ainsi, il est apparu indispensable de nous tourner vers les publications scientifiques afin de mieux comprendre et répondre à ces problèmes.

Toutefois, les publications des domaines du Management Stratégique et des Systèmes d'Informations n'apportent que très peu de connaissances et d'explicitations sur les difficultés du processus de veille stratégique et sur les solutions à mettre en œuvre.

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

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

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

¹ Equipe de recherche dirigée par le Professeur LESCA intervient depuis plusieurs années en entreprises sous différentes formes (*recherche-action, stages, missions de conseil*).

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

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

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

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

Conclusion

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

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

La veille commerciale consiste à recueillir de l'information sur les clients. Cette collecte s'appuie sur une méthodologie et une organisation interne visant à intégrer l'information en une seule base de données.

Détenir l'information est une forme de pouvoir. La veille commerciale est une véritable opportunité. Elle permet à l'entreprise d'appréhender son marché différemment de se créer un véritable avantage concurrentiel.

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

1.1 Définition et mesure de la performance

Le terme Performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores.

Historiquement, la performance apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée. Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIX^e siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive, et, depuis le début du XX^e siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine.

La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relation sociales : la compétition, l'équité, la coopération.¹

1.1.1 Notion de la performance

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

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

¹ Bernard COLASSE, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2009, p123.

La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (*objectifs, attentes et contexte*) avant l'analyse de la performance. Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la performance de l'entreprise peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les collaborateurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en termes de critères de performance.

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

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous BOURGUIGNON (1995) :¹

▪ **Elle se traduit par un résultat**

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

▪ **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (*actionnaires, dirigeants, syndicalistes*).

▪ **La comparaison traduit le succès de l'action**

La notion de performance étant positive est donc une notion relative (*résultat d'une comparaison*), multiple (*diversité des objectifs*) et subjective (*dépendant de l'acteur qui l'évalue*).

Selon LEBAS MICHEL, la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit dans le temps :²

- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs ;

¹ B.DORIATH et C.GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005, p 166.

² M.LEBAS : *Oui il faut définir la performance, Chronique comptabilité de gestion*, édition ORGANISATION, 1995, p26.

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

Pour LAURENT PHILIPPE, il définit la performance comme étant tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (*valeur-coût*), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément. Elle est aussi tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques.¹

Quant à PATRICE MARTEAU, il entend par le mot performance, le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coût).²

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir : La performance unidimensionnelle et multidimensionnelle.³

- **La performance unidimensionnelle**

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propre apportée par les actionnaires.

- **La performance multidimensionnelle**

Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît des partenaires d'une entreprise ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc de satisfaire l'ensemble des exigences.

¹ L. PHILIPPE : *méthodes et pratique de la performance*, le guide de pilotage, p.18.

² PATRICE MARTEAU, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition GUALINO, p.44.

³ MICHEL BARABE et OLIVIER MELLER, *Manager*, DUNOD, paris, 2006, pp.347-350.

1.1.2 Les dimensions de la performance

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

1.1.2.1 La performance économique

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

1.1.2.2 La performance commerciale

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

1.1.2.3 La performance managériale

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

1.1.2.4 La performance organisationnelle

Selon KALIKA¹, la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnelles auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

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

- a. Performance et actionnaire : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes ;
- b. Performance et clients : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise ;
- c. Performance et personnel : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ;

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

il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel;

- d. Performance et partenaire : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur, il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supplychain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks ;
- e. Performance et public : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société ;
- f. Performance et système de qualité : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externe à l'entreprise ;

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

1.1.3 Les critères de la performance

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

1.1.3.1 L'efficacité

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

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

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

1.1.3.2 L'efficience

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

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts :¹

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

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

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

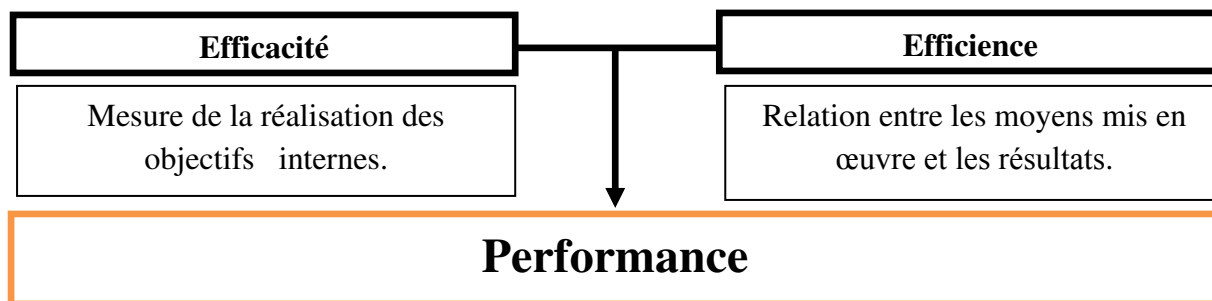
$$\text{Profitabilité} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Coût d'exploitation}$$

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

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

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

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



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

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

1.2 La mesure de la performance : Levier stratégique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

▪ **La mesure de performance peut être**

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme la mesure du profit, du PNB, ... ;
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.¹

▪ **La performance peut être également mesurée**

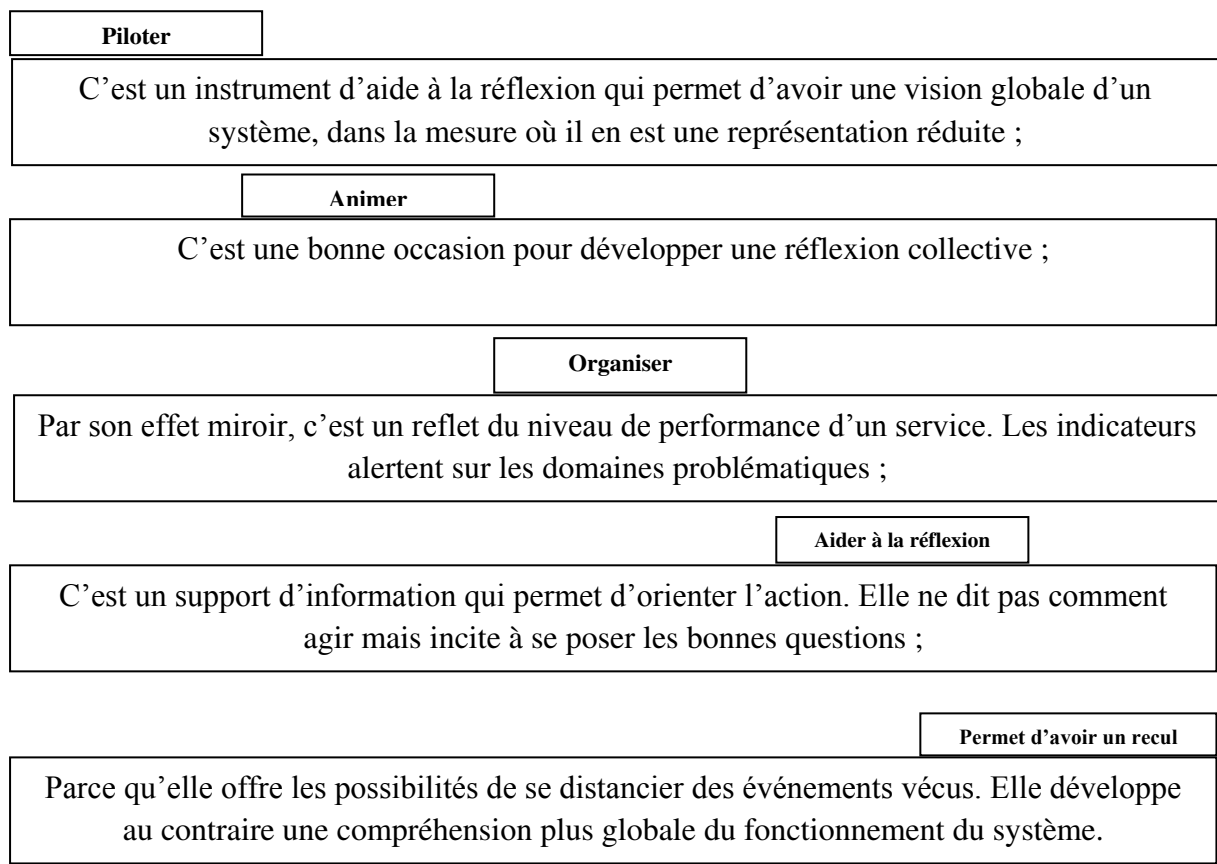
- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteinte ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting ;
- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

1.2.1 Les objectifs de la mesure de la performance

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

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

Figure N°08 : Objectifs de mesure de la performance



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

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

1.2.2 Les principes de la mesure de performance

Apprécier la performance des entités n'est pas une tâche aisée à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible.

Sur ce, deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance qui sont : principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

1.2.2.1 Principe de pertinence

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

1.2.2.2 Principe de contrôlabilité

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

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

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

1.2.3 Les axes de mesure

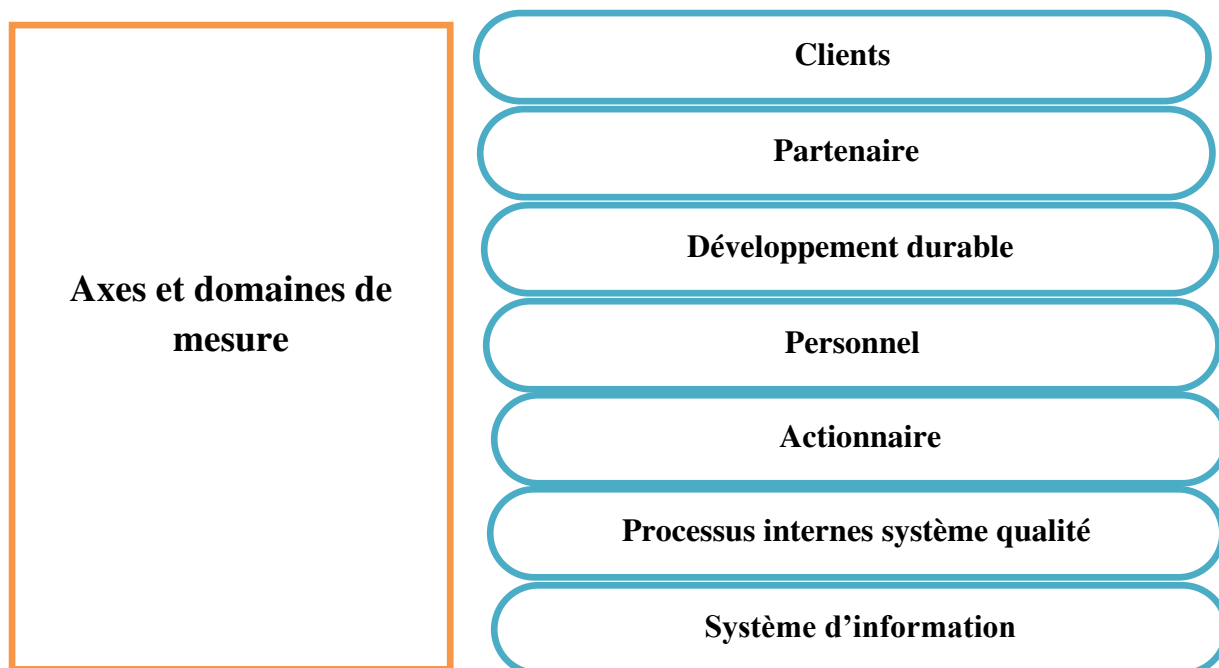
Nous constatant que le concept de performance se désigne au travers de nombreux critères, qui leur permettent de répondre à chacune des parties prenantes. Elle s'étend alors à des données telles que: la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain, la technologie,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

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

- Axe Client ;
- Axe Partenaire ;
- Axe Développement durable ;
- Axe Personnel ;
- Axe Actionnaire ;
- Axe Processus internes ;
- Axe Système d'information.

L'auteur schématise ces axes de la manière suivante :

Figure N°09 : Les Axes et domaines de mesure de la performance



Source : A. FERNANDEZ© www.Pilotage.org , consulter le 26/11/2018 à 14h.

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

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

Il faut ainsi parvenir à décentraliser le maximum de fonctions, tout en centralisant celles essentielles, ce qui aboutit à de nouveaux choix d'organisation autour de systèmes matriciels et de management transversal.¹

Ainsi il faut:

- Gérer à la fois le court et le long terme ;
- Allier le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts ;
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locales et globales ;
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité ;

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

- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir ;
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance économique ;
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement ;
- Innover et éviter l'erreur.

1.2.4 Identification des sources de performance

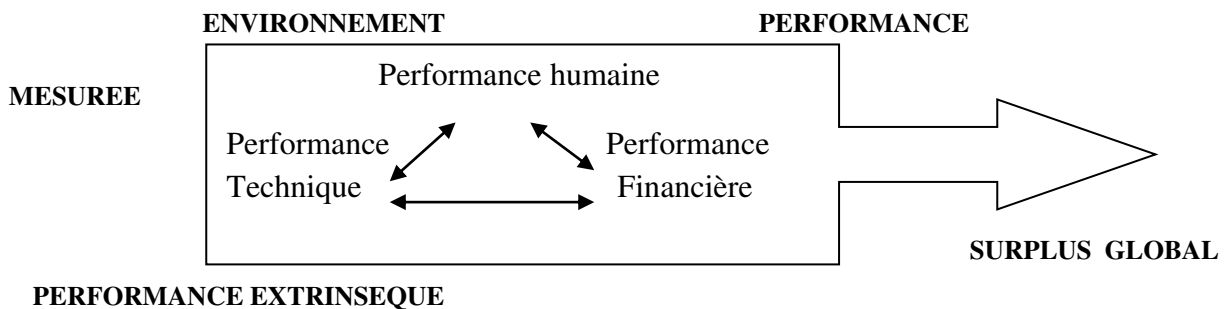
La performance, perçue et mesurée au niveau de groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée ; l'une interne, l'autre est hérité de l'environnement,

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

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

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

Figure N°10: Les sources de la performance



Source : B. MARTORY, D. CROZET, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance. Ed DUNOD, 5^{ème} édition, 2002, p.165.

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

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

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

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

1.3.1 Le rôle de l'évaluation de la performance

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

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

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

1.3.2 La qualité d'une bonne évaluation

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

1.3.3 Procédure d'évaluation

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

▪ Qui évalue ?

L'évaluation peut être réalisé par :

L'exécutant lui même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultants des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc. ;

Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon. Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (*comptable, financière, ou commerciale*) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

▪ Comment évaluer ?

C'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix indicateurs de performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (*ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers*) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;

▪ Quand évaluer ?

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

1.3.4 Les mobiles d'évaluation

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

1.3.4.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement

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

1.3.4.2 Evaluer par choix stratégique

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

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

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

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

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

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

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon, A.MACQUIN quatre conditions :¹

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

1.4 Les indicateurs de performance

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

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

1.4.1 Définitions

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

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

Pour LEDAIN & NDAO (1997) L'indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.²

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

² LEDAIN et NDAO 1997. Cite par (Sh. MIRDAMADI. [2014] « *Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier* » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014, p.8.

1.4.2 Principes générales d'un indicateur de performance

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

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

1.4.3 Caractéristiques essentielles des Indicateurs de Performances

Les indicateurs de performances doivent :

- Être facile à comprendre, à mesurer et à représenter pour qu'ils soient utilisés par tous dans l'entreprise et surtout les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes de l'entreprise autour d'un élément qu'ils ne comprennent pas ;
- Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Être en nombre limité, si non il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente ;
- Être mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de performances pour améliorer la situation globale de l'entreprise ;
- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée ;
- Avoir une permanence liée à l'existence du besoin quand un indicateur atteint son objectif maximum ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur ;
- Permettre une information largement diffusée seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et diffusée sous une forme accessible aux personnes concernées.

1.4.4 Le choix des indicateurs

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

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

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

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

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

Comme le souligne *MILLIE-TIMBAL(2010)*, de ne retenir que ceux qui sont indispensables à la prise de décision et ceux-là uniquement².

C'est également de ce principe que *FERNANDEZ (2013)* avance que la devise du concepteur: la pertinence de l'information est de très loin bien plus importante que la quantité de données mises à disposition³.

Toutefois, un indicateur doit être SMART :

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

² M. H. MILLIE-TIMBAL : *Élaborer des tableaux de bord utiles*, Edition GERESO, Le Mans, 2010 ; p.23.

³ A. FERNANDEZ : *L'essentiel du tableau de bord*, Edition EYROLLES, 2013, le Site www.organiser.org ; ©copyright 1998 -2016.

- S** → Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs ;
- M** → Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité ;
- A** → Atteignable ou acceptable par le ou les utilisateurs ;
- R** → Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié ;
- T** → Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps, donne une date butoir pour atteindre et réaliser éventuellement, des dates intermédiaires.

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

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

La sélection, la construction et la présentation des indicateurs ne coulent pas de source. Pour bâtir le tableau de bord et trouver les indicateurs pertinents, on ne pourra se contenter de simples intuitions et habitudes.

1.4.4.1 Les critères de choix d'un indicateur

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

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

Les indicateurs choisis devront s'exprimer dans l'unité de mesure et définie pour l'objectif cible. Si nous avons choisi l'objectif de la diminution des temps de traitement d'une

commande, il faudra trouver un indicateur mesurant ce temps de traitement, et non pas un indicateur mesurant la vitesse de traitement d'une ressource spécifique ;

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

1.4.5 Lestypes d'indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise. Ils permettent également, d'anticiper et de prévenir les problèmes, et d'améliorer continuellement le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement.

Aussi, pour BOUTRY(2013) ; le choix des indicateurs constitue une instrumentation et une quantification, des objectifs pour rendre la mise sous contrôle efficace. Le choix des indicateurs va donc comprendre deux phases successives :

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

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

1.4.5.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital.

De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance.

1.4.5.2 Les indicateurs de pilotage

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

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

1.4.5.3 Les indicateurs de résultats

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

1.4.5.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

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

Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre, l'efficacité des équipements, le rendement matière. Ces exemples permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients. Dans le but de mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût du non qualité interne, la complexité du produit ou du processus.

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

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

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

1.4.5.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

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

1.4.5.6 Les indicateurs de marché

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaires a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché.

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

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

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

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

Section 02. La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre à leurs attentes.¹

PLAUCHU et TAÏROU (2008) la définissent quant à eux comme : l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.²

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

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

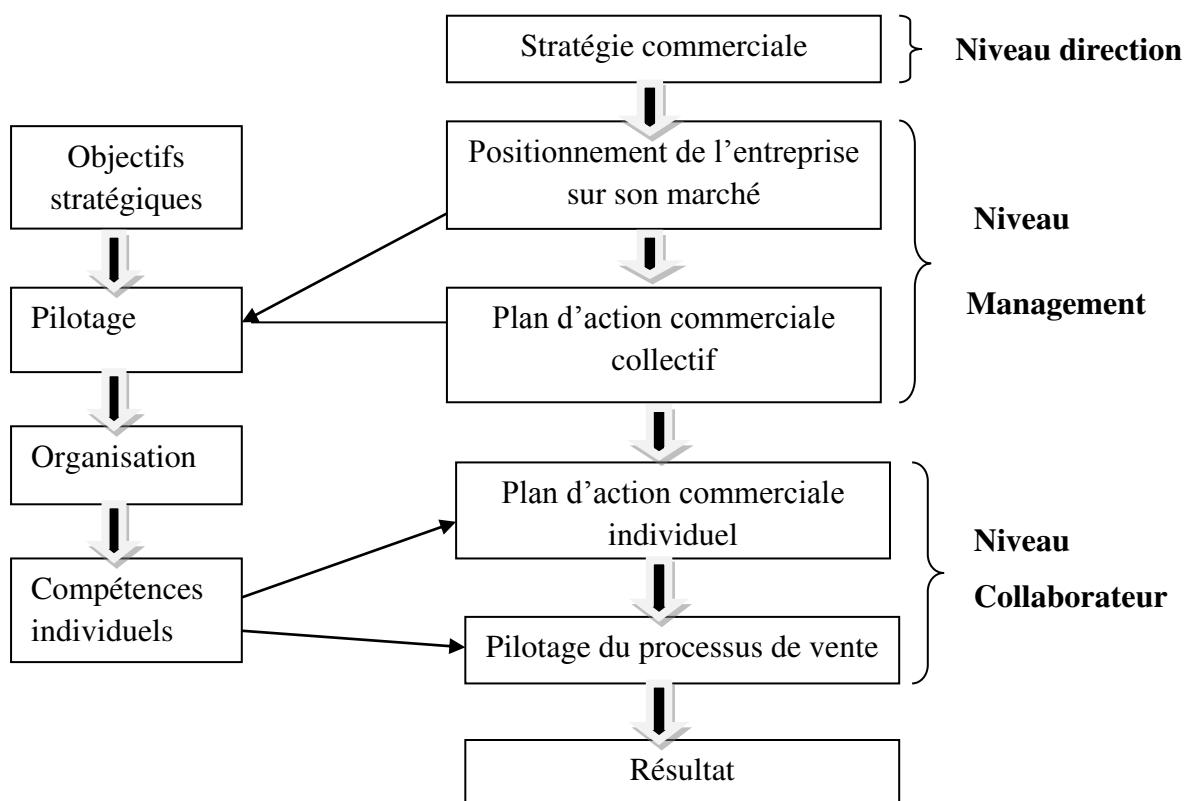
2.1 Les principaux leviers de la performance commerciale

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

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

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

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



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Les indicateurs de performance commerciale

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

2.2.1 Les indicateurs quantitatifs

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

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

2.2.1.1 Chiffre d'affaires

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

Plus précisément c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation.¹

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.BURLAND, J.Y.EGIEM, P.MYKITA proposent une définition commerciale. Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (*activité commerciale*) et de la production vendue (*production de biens et de services*). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale.²

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

2.2.1.2 La part de marché

Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents³. Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

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

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

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

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

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

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires forces. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.¹

2.2.1.3 Nombre des clients

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

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.2.2 Les indicateurs qualitatifs

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

2.2.2.1 L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjective et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes.²

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (*vendeurs*) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes, etc.

2.2.2.2 Taux de satisfaction des clients

La satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable.³

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

²R.MOULINIER : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5^{ème}ed, 1998, p.158.

³H.DEBOISLANDELLE : *Op.cit.*, p.401.

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

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

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

Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées.

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

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

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

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

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

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

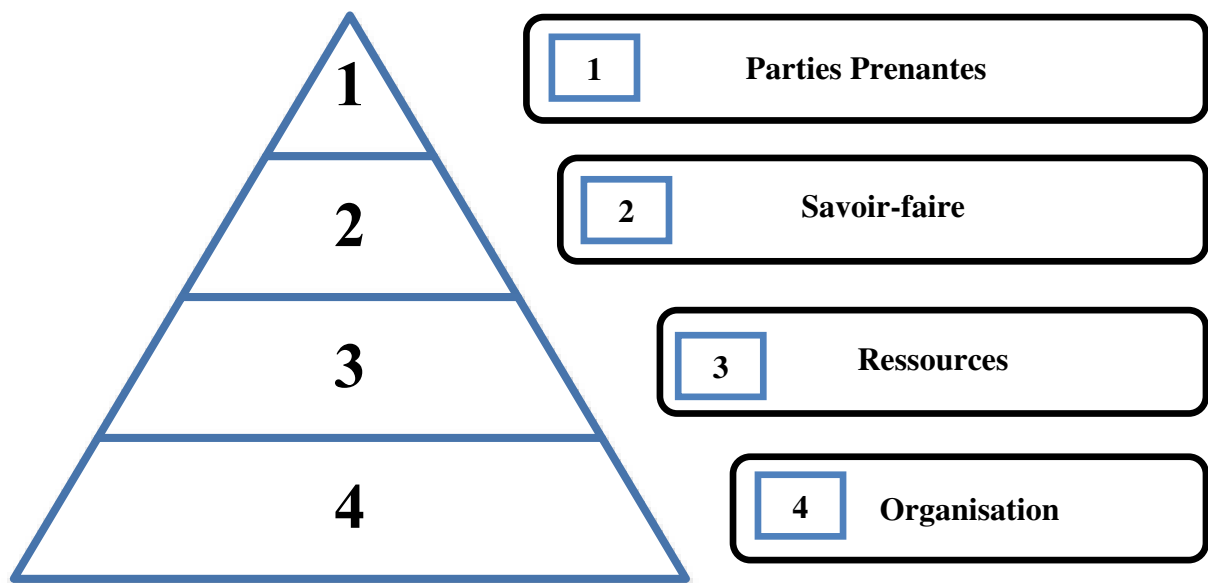
Pourtant, ces différentes données peuvent être importantes pour l'entreprise si elle souhaite vraiment augmenter le volume de ventes.

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

2.4 Les conditions d'un niveau de performance élevé

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

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



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

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

2.4.1 Satisfaire les parties prenantes

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

2.4.2 Améliorer le savoir-faire

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

2.4.3 Meilleure gestion des ressources et de l'organisation

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

Conclusion

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

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

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

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

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

Introduction

Tout un travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une étude pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

Partant de ce principe et après avoir éclairé les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres, nous allons essayer de mettre en pratique les acquis de cette partie théorique.

Pour ce, faire nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction générale de l'entreprise de production des produits laitiers, particulièrement, ceux à pâte a molle, du type camembert « *ESSENDOU* », de DRAA BEN KHEDDA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'objectif de ce chapitre consiste particulièrement à mettre en évidence la nécessité pour l'entreprise de surveiller son environnement externe à partir d'une exploitation du processus de veille commerciale.

Ainsi, nous avons structuré notre étude de cas, en trois sections :

Dans la première section nous allons aborder la présentation de la filière lait et la pratique de la veille stratégique en Algérie ;

La seconde section est réservée à la présentation générale de l'entreprise ESSENDOU qui est notre lieu de recherche ;

En dernier nous allons répondre à notre problématique de recherche qui est la contribution de la veille commerciale à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Section 01 : Filière laitière et pratique de veille stratégique en Algérie

En Algérie après l'indépendance, le secteur agroalimentaire était dominé par les entreprises étatiques. L'industrie agro-alimentaire occupe une place très importante dans l'économie nationale, elle a connu différentes réformes depuis 1980 pour le développement des capacités de production afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire.

Les filières agro-alimentaires ont vues de profonds changements avec la restructuration de l'ensemble des entreprises publiques et le passage à l'économie de marché, la nouvelle donnée est caractérisée par l'émergence d'un grand nombre de PME-PMI privées. L'apparition des Holdings font que l'industrie agro-alimentaire connaît de nouvelles démarches stratégiques face à la concurrence de plus en plus grandissante.

L'industrie du lait en Algérie est la deuxième industrie agro-alimentaire nationale par son chiffre d'affaires (*3 milliards DA, soit 17% de l'ensemble des industries agro-alimentaire*) et par ses effectifs (*9 % du total*), soit quelques 9000 travailleurs. Ses activités concernent cinq principaux produits : lait pasteurisé, yaourts, crèmes, fromages et beurre.¹

1.1 La filière laitière en Algérie

La filière laitière est composée en amont par les agriculteurs qui s'occupent de la production des fourrages et des graines, des éleveurs des cheptels laitiers et les importateurs d'aliments du bétail, elle est composée également des industries de transformation du lait en poudre ou du lait de vache en différents produits laitiers, les institutions financières et les organisations, elle est constituée en aval de distributeurs et de consommateurs.

En Algérie, le lait est un des aliments à large consommation. Il permet de substituer les protéines de la viande qui coûte chère pour la population à faible revenu. Avec une consommation de 110 litre /habitant /an, la consommation nationale annuelle s'élève à plus de 3 milliards de litre, elle est inférieure à celle de l'Europe mais, plus importante que celle de ses voisins ; la Tunisie et le Maroc.²

L'Algérie est ainsi le premier consommateur au Maghreb avec une part d'importation de 22%. Le recours à l'importation est inéluctable pour combler le déficit en lait.³

En 2008, la facture d'importation du lait et des produits laitiers était de 1,3 milliards dollar US contre 900 millions en 2007.

¹www.iamm.fr/baseisis/trouvet.php?livre. Consulté le 25/07/2018 à 21h 45.

²<http://www.silait-dz.com/pdfs/presentation.pdf>. Consulté le 25/07/2018 à 22h 00.

³<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960052.pdf> consul le 25/07/2018 à 23h 15.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Malgré l'importation des vaches laitières hautement génétiques, la production nationale laitière reste insuffisante¹. Pour combler ce déficit, l'Etat fait recours à l'importation du lait en poudre. Entre 1982 et 1992 l'Etat a importé une facture de 4 milliards de dollars de lait et produits laitiers, soit 15% du volume de ses dettes. Cette dépense vient en deuxième rang après les importations des céréales¹. L'Algérie occupe la troisième place après l'Italie et le Mexique en termes d'importations du lait et produits laitiers.

Avec une croissance annuelle de la filière lait de 8%², l'Algérie a un taux de collecte inférieur à 15%³ et le taux de couverture des besoins de consommation en lait par la production nationale reste faible (40 %), le reste est importé sous forme de poudre de lait.⁴ Les principales raisons de cette forte consommation reviennent aux facteurs suivants :

- La croissance démographique et le soutien des prix par l'Etat : pour combler le déficit en protéines animales de la viande, produit très coûteux pour les ménages, la population trouve en le lait un produit de substitution pas cher car subventionné par l'Etat. Une subvention qui a coûté au pays 13.3 milliards de DA entre 1982 et 1992. La hausse des prix de la poudre de lait et la croissance démographique entraînent à la hausse du coût de la sécurité alimentaire ;
- Faible rendement de l'élevage, les quantités du lait cru ne couvrent pas les capacités industrielles, 6% uniquement en 1995 contre 70% entre la période de 1963-1970 ;
- Absence d'intégration entre l'industrie et l'exploitation laitière et l'élargissement du marché plus en aval qu'en amont de la filière.

La filière laitière en Algérie est caractérisée par une production nationale déconnectée du marché de transformation et par la dominance du circuit informel de commercialisation, ce qui a comme conséquences :

- Une forte dépendance vis-à-vis du marché mondial de la poudre de lait et des produits laitiers ;
- Une industrie tournée vers la transformation des produits importés : 90% du lait transformé est à base de poudre du lait importée et la matière grasse du lait anhydre. Il faut noter que l'industrie laitière jusqu'à 1974 fonctionne à base de lait frais en vrac importé, mélangé au lait cru. Mais, avec les charges du transport du lait frais et les prix attractifs de la poudre de lait, l'industrie laitière actuellement fonctionne à base de poudre de lait importée mélangée

¹ <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/Ghozlane.pdf>, consulté le 25/08/2018 à 16h00.

² <http://ressources.cihem.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf>; consulté le 26/08/2018 à 16h00.

³ Premier salon international du lait et dérivés SILAIT, 2008, *Op.cit.*

⁴ ADEM, Rachid, « Performances, modalités des systèmes de production et rentabilité des exploitations laitières suivies par le circuit des informations zootechniques (CIZ) ».

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

avec la MGLA.

Bien que l'Etat ait mis en places depuis l'indépendance des politiques laitières qui ont contribué à améliorer le secteur laitier, il est toutefois remarqué que ces politiques n'ont pas réduit la dépendance de la transformation laitière à base de la poudre du lait importée.

1.1.1 L'industrie laitière en Algérie

Après l'indépendance l'Algérie ne possédait que quelques unités étatiques de production laitière insuffisante. Durant la période d'indépendance à 1970, le secteur étatique est composé de trois unités à savoir :

- La coopérative laitière d'Oran sous la tutelle de la wilaya d'Oran ;
- La COLAITAL de BIRKHADEM sous tutelle du Ministère de l'Industrie ;
- La coopérative laitière de CONSTANTINE gérée à l'époque par l'Office National de la Réforme Agraire.

Face à la consommation grandissante, ces trois unités sont regroupées en 1970 pour la création de l'ONALAIT qui est ensuite décentralisé et restructuré en 1982 en trois offices régionaux situés respectivement à l'Est, l'Ouest et le Centre du pays.¹

L'industrie laitière existante fut réalisée durant les deux plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977. Avec l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché à partir des années 1990, le secteur a connu une forte entrée des entreprises privées de production du lait et ses dérivés (*fromage, yaourt, camembert...*). Le secteur privé a connu un grand essor à partir de 1995 favorisé principalement par le code d'investissement de 1993.²

En janvier 1997, il a été décidé de confier la gestion des portefeuilles laitiers à un groupe industriel issu des offices régionaux de l'Est et de l'Ouest qui ont été intégrés dans une démarche de fusion dans l'entreprise ORLAC qui devient à partir de Mai 1998 SPA GIPLAIT : "Groupe Industriel des Productions Laitières". Il regroupe actuellement dix-neuf filiales d'une capacité de 1,4³ milliard de litres/an.

Aux 19 filiales, s'ajoute la filiale MILK-TRADE créée pour fournir les filiales en poudre de lait importée et autres matières. Mais, à partir de janvier 2007 elle a été remplacée par l'office national interprofessionnel du lait et des produits laitiers qui fournit la poudre du lait à ces unités. L'accélération du processus de l'ouverture de l'économie voit le marché de la filière connaître une diminution des parts du marché du groupe étatique GIPLAIT qui passe

¹<http://www.giplait.dz/historique.htm> consulté le 29/09/2018 à 18h30.

²<http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf> consulté le 29/09/2018 à 21h45.

³<http://www.memoireonline.com/05/08/1112/essai-evaluation-politique-laitiere-perspective-adhesion-algerie-omc-zle-ue.html> consulté le 30/09/2018 à 15h30.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

de 53,2% à 30,2% entre 1996 et 2000 au profit des entreprises privées qui regroupent 220 PME/PMI dotées d'une capacité de transformation avoisinant les 200 millions litres/an avec une variété de produits sur un marché fortement concurrentiel.¹

La concurrence devient de plus en plus accrue dans le secteur, elle sera accentuée avec les accords d'association entre l'Algérie et l'UE entrés en vigueur le premier septembre 2005 et la création d'une zone de libre-échange à l'horizon 2017. Les entreprises du secteur agroalimentaire feront face à des menaces des produits étrangers. Les entreprises sont appelées à renforcer leur mise à niveau et de privilégier l'hygiène et la qualité de leurs produits afin de s'y adapter et de survivre. Elles doivent aussi intensifier le recours aux nouvelles technologies et aux pratiques de veille et d'IE pour anticiper les marchés, les opportunités et détecter les menaces.

1.2 Présentation de la filière laitière dans la wilaya de TIZI OUZOU

Lors d'un entretien avec le responsable de la direction des services agricole² Mr. BOUSSA Nadir, il nous a annoncé que la production de lait dans la wilaya de Tizi-Ouzou est de 145,756 millions de litres en 2017/2018, contre 168 millions de litres lors de la saison précédente. Tizi-Ouzou parvient cependant à préserver sa 5^{ème} place à l'échelle nationale en termes de production laitière.

Le chef du service Organisation de la production et appui technique à la DSA, Mr BOUSSA, explique que cette année a été rache pour les éleveurs à cause des conditions climatiques avantageuses. La rareté et la cherté des fourrages destinés à l'alimentation du cheptel sont autant de difficultés rencontrées par les éleveurs, obligés de s'approvisionner en dehors de la wilaya. Nombreux sont ceux ayant préféré vendre leur bétail.

Au cours de la précédente période, près de 5 000 éleveurs produisaient du lait à Tizi-Ouzou. Ils ne sont actuellement que 3 500. Il ajoute qu'une organisation de la filière est indispensable afin de faire face à ce genre de difficultés. Il est indispensable que les éleveurs de la wilaya s'organisent en coopératives pour venir à bout des difficultés que chacun d'eux affronte seul aujourd'hui. Le nombre de vaches laitières a aussi considérablement diminué au cours de l'actuelle période. La DSA termine, en effet, la saison avec près de 31 794 vaches laitières, alors qu'elle en a recensé 40 700 en 2017. La filière lait continue cependant à se développer au niveau de la wilaya grâce à la collecte qui avoisine les 60% de la production, selon les mêmes services. 86 millions de litres de lait cru ont ainsi été collectés cette année.

¹<http://www.iamb.it/ciheam/report99/algerie99.PDF> consulté le 30/09/2018 à 17h30.

² Entretien individuel avec le chef de service organisation de la production et appui technique à la DSA.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Un important réseau pour la collecte est tissé à travers les différentes régions productrices de lait dans la wilaya.

Ce travail est celui de 192 collecteurs. *«Il existe des régions connues pour leur importante production laitière, comme TIMIZART, FREHA, AZAZGA et MAKOUA, entres autres. Mais grâce à l'importance du réseau de collecte, le lait est recueilli même chez les tout-petits éleveurs dans les villages les plus reculés et il y a des périodes où nous atteignons un pic de collecte, c'est-à-dire à travers les 67 communes de la wilaya».*

L'importance de la production laitière dans la wilaya de Tizi-Ouzou a donné lieu à l'émergence d'activités industrielles dans la transformation et la production de produits laitiers. 32 unités, entre laiteries et fromageries, sont opérationnelles sur le territoire de la wilaya de Tizi-Ouzou. 12 autres laiteries implantées dans les wilayas limitrophes, comme ALGER, BEJAÏA et BOUMERDES, sont alimentées par des éleveurs de Tizi-Ouzou.

La concurrence est rude dans ce domaine, poussant les investisseurs dans la transformation à varier les produits proposés aux consommateurs afin de s'assurer une place sur le marché. En plus des yaourts, des fromages, du lait fermenté et camemberts de toutes sortes, des laiteries se lancent dans la production de crème fraîche, de lait à 0% de matières grasses. Il ajoute que le lait de chèvre est l'autre produit vers lequel les laiteries se tournent de plus en plus.

Un million de litres de lait de chèvre a été produit cette année à Tizi-Ouzou par près d'une cinquantaine d'éleveurs et deux laiteries se sont déjà lancées dans la collecte de ce produit. La production de lait devient ainsi un des créneaux phares d'investissement dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est d'ailleurs consacrée par une fête annuelle qu'abrite le village d'IMALOUCENE, dans la commune de TIMIZART.

1.3 Pratique de la veille stratégique en Algérie

Comparativement aux pays occidentaux qui exploitent la veille et l'intelligence économique au service de la compétitivité et développement des entreprises et des nations, les pratiques de veille et de l'IE sont apparues tardivement dans les pays en voie de développement comme une réponse à la mondialisation. A l'exception de la Corée et de la Chine où le rôle de l'Etat est à l'origine du développement de la veille stratégique dans ces pays¹.

Les difficultés essentielles pour la mise en place de la veille dans les PME/PMI des pays émergentes sont liées aux ressources limitées, aux compétences peu développées, peu de

¹www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf consulté le 30/09/2018 à 17h00.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

ressource en temps pour pratiquer la veille, ce qui implique que les PME-PMI des pays émergents doivent fournir plus d'effort faces à leurs contexte socioéconomique.

En Algérie, la veille stratégique et l'intelligence économique sont en état de définition, les volontés de mise en place exprimées reste toujours à l'état embryonnaire. Pour Mustapha BOUROUBI expert en IE/ Veille technologique à l'université d'Alger, le sujet de la veille stratégique et de l'IE en Algérie suscitait plus de bruit que d'action concrète car les ressources de l'Algérie en la matière sont limitées à quelques déclarations officielles, rencontres et une formation Master dont les résultats ne sont pas encore apparus.

L'Algérie a abordé cette problématique depuis l'année 2000 mais, ce n'est qu'en 2004 que l'intérêt porté à la veille stratégique et à l'IE est apparu et ce plus au milieu académique qu'au niveau de l'Etat et des entreprises. Le 20 décembre 2006, l'intelligence économique a fait l'ordre du jour d'un conseil gouvernemental dont les objectifs majeurs consistent en : la diffusion d'une culture de l'intelligence économique dans une vision collective et pluridisciplinaire et de l'intégrer dans la stratégie de relance et développement industriel. Le conseil ressort par une définition vague, reconnaît ses intérêts et la recommande pour les entreprises sans toutefois définir le rôle de l'Etat.

En février 2007, dans les assises de la présentation de la stratégie industrielle, le poids consacré à l'IE reste faible, sa définition reste encore limitée au recueil, exploitation et diffusion de l'information, accompagnée d'une définition des instruments de sa politique qui reste incapable de mettre en œuvre un concept aussi important.

La première participation officielle de l'Algérie dans les éditions des rencontres Innovation-Compétitivité-Connaissance en 2008 est représentée par une partie de la délégation algérienne (*hauts responsables et dirigeants*). Elle été une opportunité propice à la fois pour la mise au point du premier bilan de l'état du développement de la veille stratégique et l'IE en Algérie et une confrontation d'un choix stratégique majeur. Il consiste en un travail d'échange, un partenariat (*gagnant - gagnant*) entre le Maghreb et L'Europe pour une IE efficace.¹

Enfin 2008, une division de la veille stratégique et de l'intelligence économique a été créée au Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements et l'annonce de la création d'un haut conseil de l'IE pour la diffusion d'une culture de veille et d'IE. Le ministre de l'industrie et de la promotion des investissements déclare lors du colloque international gouvernance des institutions et intelligence économique que la politique de l'IE en Algérie est

¹www.veille.ma/IMG/pdf/conoque-IE-alger-14-6juin.pdf, consulté le 30/09/2018 à 18h00.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

en phase de construction et que les ministères et les entreprises doivent être dotés d'une unité d'IE pour assurer la compétitivité des entreprises et celle du pays.

Les colloques et les séminaires tenus depuis 2002 sont d'un nombre limités. D'un côté, la présence de l'université et des recherches scientifiques qui devront enrichir ce domaine étaient rares. De l'autre côté, les fournisseurs invités proposent des logiciels qui s'appliquent une fois le concept est en application. Ces effets ne pourront aboutir qu'à l'échec d'une prémisse de développement de tel concept.

Les colloques et les séminaires devront montrer plus de volonté politique à l'égard de ce sujet et sensibiliser des acteurs économiques pour concrétiser le concept. Nous citerons les colloques et les séminaires qui réunissent les différents conférenciers pour mieux valoriser l'apport de la veille stratégique et l'IE pour les entreprises et les Etats¹.

Quant aux formations, elles sont limitées à l'unique formation de diplôme en intelligence économique réalisée dans le cadre du partenariat entre la France et l'Algérie.

À l'université de formation continue d'Alger. Le responsable du programme de formation de post- graduation spécialisée en intelligence économique lancée en avril 2007 à Alger est le professeur MOATY Francis. Il créait le premier diplôme en intelligence économique d'une université algérienne. A celle-ci nous ajoutons les quelques écoles et instituts qui intègrent le module d'IE.

DAMOU Mohamed affirme qu'en Algérie le concept de veille stratégique est relativement méconnu. Seules les grandes entreprises comme SONATRACH, SONELGAZ, SAIDAL et ALGERIE TELECOM²s'appuient sur cette pratique et ont même créé des structures chargées de la veille stratégique. À l'exemple d'ALGÉRIE TELECOM, la cellule de veille stratégique est installée le mois de mai 2005, elle dispose d'un bulletin électronique de veille diffusé chaque semaine sur le site web de l'entreprise pour les usagers et l'ensemble de ses employés.³

La pratique de la veille stratégique reste peu propagée et nécessite une volonté et des actions correspondantes privées et publiques à la fois, pour insérer cette discipline de gestion dont l'objectif est de profiter des opportunités de la mondialisation (*aborder de nouveaux marchés*), d'anticiper les risques et les parts du marché, lequel se voit confronté à l'arrivée des produits étrangers. Ceci pourra se faire par la sensibilisation dans des séminaires, des

¹ Voir l'annexe N°01.

²DAMOU. M, « *La veille technologique au service des entreprises algériennes* », 4, juin 2004
www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc

³<http://www.chambrealgerosuisse.com>consulté le 02/10/2018 à 15h30.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

conférences et par des formations universitaires et des partenariats avec des universités les plus ferventes en la formation de veille et d'intelligence économique.¹

Pour conclure, nous nous rendons compte, que la filière laitière dans le monde connaît une instabilité dans les échanges. Elle est due essentiellement à l'augmentation de la demande du lait et produits laitiers et l'insuffisance de l'offre. Ce déséquilibre trouve son origine dans la réduction de la production des principaux pays producteurs de l'union européenne et ce, suite aux politiques commerciales et aux changements des politiques des subventions régies par les accords de l'organisation mondiale du commerce. Il y a aussi les crises climatiques comme la sécheresse qui a fortement touché la production du lait et produits laitiers en Australie, la Nouvelle Zélande et l'Océanie qui ont énormément affecté la production mondiale. Cela a pour conséquence la flambée des prix des produits laitiers, principalement ceux de la poudre de lait dans la période fin 2006 et l'été 2008.

Concernant la poudre de lait, les grands producteurs sont l'UE et Océanie. Parmi les principaux pays importateurs, nous avons l'Algérie avec 1/5 de la facture des importations. Car le lait constitue un substitut aux protéines de la viande chère à la population à faible revenu.

La filière laitière en Algérie est fortement dépendante du marché mondial de la poudre de lait. Elle subit les conséquences de la flambée des prix et la fluctuation des échanges mondiaux. La dépendance du pays en amont (*poudre de lait importée*) est due essentiellement aux faibles rendements de l'élevage et l'échec des transferts des méthodes d'élevage des vaches importées dans le climat du pays. Cette situation a fait que le lait cru intégrer dans la transformation sera cher comparativement à la poudre de lait subventionnée par l'Etat. Cette politique ne fait qu'encourager la transformation laitière à base du lait en poudre importé, décourager l'élevage et alourdir la facture des importations.

Face à ces réalités, l'Etat a lancé à travers des politiques laitières des plans pour la redynamisation de la filière laitière au niveau national. Ces politiques visent principalement l'augmentation de la production du lait cru par l'augmentation de l'effectif bovins laitiers et la promotion d'élevage. Cependant, la politique des prix et des subventions de la poudre de lait importée fait frein à ces efforts qui ont pu dans une certaine mesure aboutir à des résultats relativement positifs dans la filière.

La wilaya de TIZI OUZOU présente la même situation qui prévaut à l'échelle nationale, les entreprises de l'industrie laitière vivent la même situation, elles font face,

¹<http://www.algarietelecom.dz> consulté le 02/10/2018 à 17h30.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

s'adaptent et évoluent selon leurs situations financières, managériales et techniques.

L'Algérie n'a adopté la problématique de la veille stratégique qu'en 2000, le concept est méconnu pour la majorité des entreprises à l'échelle nationale à l'exception de quelques grandes entreprises qui adoptent cette pratique pour la continuité de leur développement et leur compétitivité. Ceci revient principalement aux manques de sensibilisation des acteurs économiques sur l'intérêt de cette discipline. L'apport de l'Etat est un déterminant majeur pour assurer l'intégration de la veille stratégique dans les entreprises algériennes.

Dans la deuxième section nous allons aborder la présentation de l'entreprise ESSENDOU qui est notre lieu de recherche, ainsi à l'exploitation de l'enquête de terrain et analyser les résultats obtenus.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Section 02 : Présentation de l'entreprise ESSENDU

ESSENDU société en nom collectif (SNC), une entreprise industrielle ayant pour métier de base, la production des produits laitiers du type camembert. Ses clients traditionnels sont principalement, les hypermarchés, les superettes, les centres commerciaux comme ARDIS et BAB EZZOUAR... et cela afin d'assurer la proximité de ses produits. Cette section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise ESSENDU, en mettant en évidence sa stratégie, ses missions et ses objectifs.

2.1 Historique

ESSENDU, fondée en 1992 à Ait OUANECHÉ, l'entreprise familiale s'est spécialisée dès le début dans la fabrication des fromages à pâte molle type camembert à base de lait enrichi acheté à l'ONALAIT puis à base de la poudre de lait importée.

En 2002, la SNC, avait lancé son propre élevage de vaches laitières, intégrant ainsi le lait de vache dans son processus de fabrication.

En 2008, le lait de vache devient la seule matière première de leur produit suite à la crise mondiale de la poudre de lait, ensuite l'entreprise avait créé un réseau de collecte de lait frais sur l'ensemble des régions : FREHA, AZAZGA, BOUZGUENE, AZEFOUNE, TIGZIRT, MEKLA, MAKOUA, SIDI NAAMENE, BAGHLIA, MICHELET.

A partir de l'année 2010, l'entreprise avait délocalisé son activité à la zone industrielle de DRAA BEN KHEDDA et avait réalisé une extension de ses capacités de production ainsi que leurs modernisations.

En 2014, l'entreprise avait atteint une capacité de 30 000L/j entièrement dédiés à la fabrication des pâtes molles. Cette entreprise ne cessait d'évoluer et de se développer, avec le concours du crédit populaire d'Algérie et de l'agence nationale de développement de l'investissement, elle avait lancé des travaux de réalisation d'une nouvelle ligne de fromages d'une capacité de 10 000 tonnes/an, en 2015.

2.2 Missions et objectifs de l'unité

La SNC, ESSENDU a pour missions et objectifs :

2.2.1 Missions

La fromagerie de DBK a pour mission de développer et gérer l'industrie de traitement et de transformation de lait et ses dérivés, en vue d'assurer un approvisionnement régulier du marché régional par une répartition rationnelle et équilibrée afin d'éviter l'inadaptation de production et de distribution.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

2.2.2 Objectifs

La fromagerie ESSENDU ne se tient pas uniquement à l'objectif exclusif de chercher à appréhender la concurrence et la croissance du chiffre d'affaire, puisqu'elle s'intéresse aussi à conquérir une part de marché supplémentaire, et à maintenir sa part de marché actuelle, autrement dit, l'objectif que cette entreprise s'est fixée, est d'obtenir la satisfaction de la demande en matière des produits laitiers du type camembert. Devant la demande croissante et l'approvisionnement restreint en matières premières, la fromagerie s'est attelée à satisfaire en priorité les besoins de la population en produits laitiers, et aussi l'amélioration de la qualité de ses produits et l'amélioration des conditions de travail.

2.3 Stratégie

Pour le bon développement, ESSENDU a opté pour une stratégie orientée vers la spécialisation des produits laitiers type camembert à haute valeur ajoutée et de niveau élevé de qualité.

Au stade actuel de son développement, ESSENDU exerce son activité dans un environnement favorable caractérisé par les facteurs suivants :

- Attractivité du marché ;
- Facilitations de l'Etat ;
- Prix compétitifs de la matière première.

Et des actions stratégiques à poursuivre à savoir :

- Augmentation des parts de marché ;
- Elargissement de la gamme de produits ;
- Investissement dans la force commerciale ;
- Formation en management afin de mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans ce sens la SNC, ESSENDU couvre une partie assez importante du marché national ce qui se matérialise dans sa présence sur 16 wilayas à savoir :

- **Au Centre** : ALGER, BLIDA, TIZI-OUZOU ; BOUMERDAS, BOUIRA, BEJAIA, AIN-DEFLA, TIPAZA ;
- **A l'est** : CONSTANTINE, SIKKDA, SÉTIF, JIJEL ;
- **A l'ouest** : ORAN, MESTGHANEM, SIDI BEL ABBES, TLEMEN.

2.4 Personnels

La fromagerie ESSENDU possède en terme de ressources humaines, 70 travailleurs dont ; leur tâches sont diversifiés, on y trouve : un atelier de production de fromage ; son système de travail est continu.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Ces fonctionnaires sont repartis comme suite :

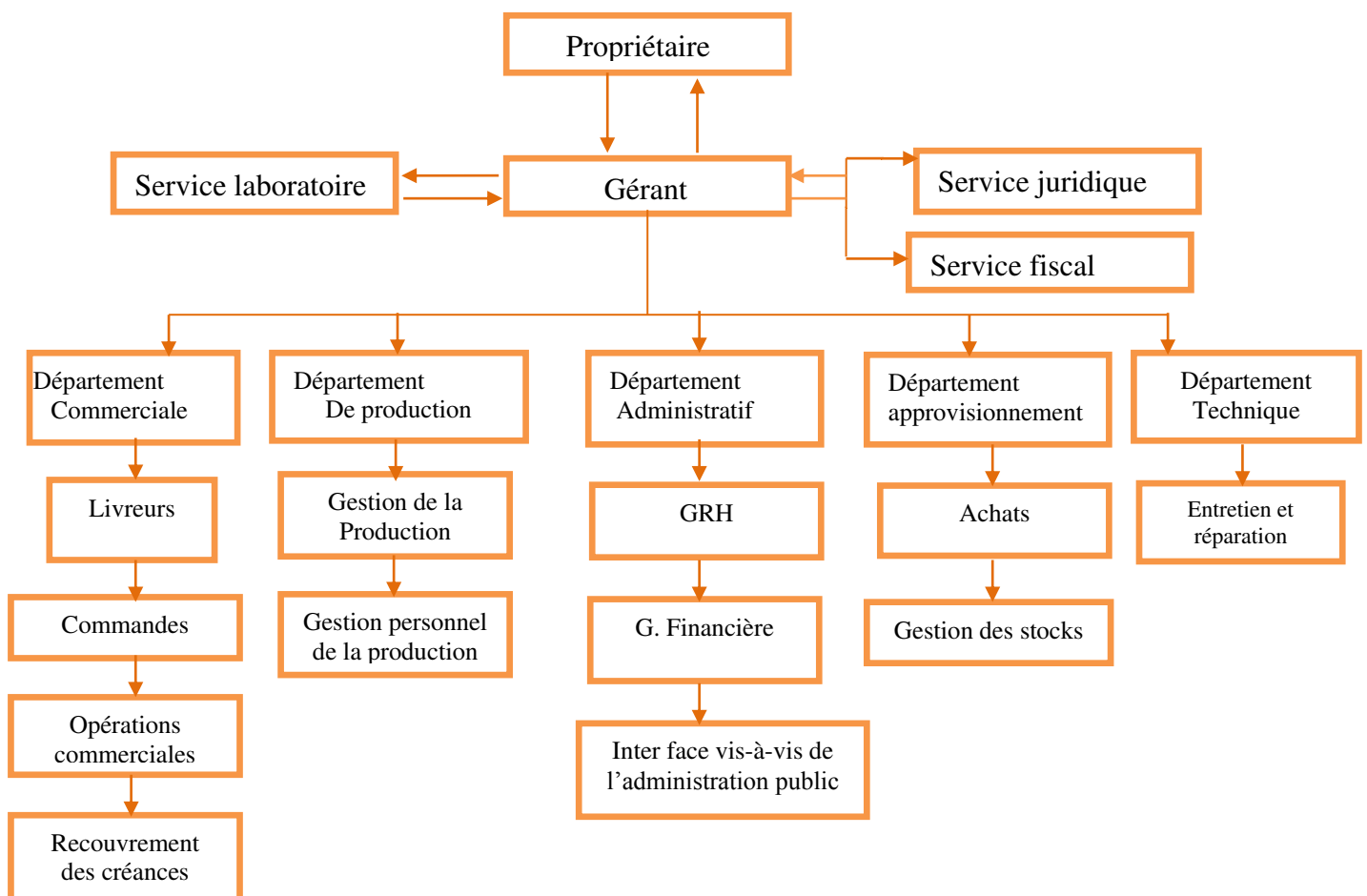
- Cadres supérieurs : 05 ;
- Cadres moyens : 10 ;
- Agents de production /polyvalents 55.

2.5 Organisation et organigramme d'ESSENDU

Pour mener à bien son fonctionnement quotidienne et d'atteindre ses objectifs ESSENDU s'appuie sur l'organigramme suivant :

2.5.1 L'organigramme de l'entreprise

L'organigramme de la fromagerie ESSENDU se présente comme suit :



Source : Document interne à l'entreprise.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

2.5.2 L'organisme d'accueil de l'entreprise

Afin de mieux connaître l'organisation de l'entreprise ESSENDU, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme, il compte plusieurs départements auxquels des services sont rattachés.

2.5.2.1 Département Commerciale

Sa mission consiste à la commercialisation des produits laitiers de l'unité, il est constitué par les services ci-après :

- **Service vente produits laitiers**

Consiste à la vente et l'organisation de la distribution des produits laitiers. Son but est de commercialiser les différents modèles de fromages tels que : camembert (*grand et petit modèles*), petit brie, coulommiers...

- **Service récupération**

Son rôle est de rentabiliser le maximum de déchets ainsi que les emballages perdus.

2.5.2.2 Département production

Composé d'un seul atelier principal : c'est la fromagerie ; son rôle consiste à la production des pâtes molles type camembert.

2.5.2.3 Département de l'administration générale

Ce département assure la gestion du personnel (absences, retards, maladies, mouvement du personnel, règle la discipline et établit la paie des travailleurs). Ce département s'appuie sur quatre (4) services :

- Service du personnel : a pour mission le recrutement des nouveaux travailleurs, leur suivi, changement de postes pour les anciens ;
- Service paie prestation sociales : Il prend en charge (*élaboration de la paie des ouvriers et contrôle des travailleurs : l'absentéisme, primes, prestations sociales, assurances, accident de travail*) ;
- Service contentieux : S'occupe des litiges issus des relations unité/client ou unité/autres :
 - Recouvrement des paiements par voie de justice en cas de chèque employé ;
 - Représente l'unité auprès des instances administratives et judiciaires.
- Service des moyens généraux : S'occupe du transport, l'hygiène et l'entretien ;
- Service de la gestion financière : C'est la structure où sont centralisés les mouvements d'achat et de vente, l'encaissement, les dépenses de tous les produits, matières et fournitures, prestation et salaires.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

2.5.2.4 Département approvisionnement

S'occupe des achats locaux et étrangers et assure l'approvisionnement de la production en matières et emballage et pièces de rechange. Il est composé des services suivants :

▪ **Service achat**

Tout ce qui concerne la matière (*poudre, matières grasses ...*) :

- Achat centralisé, exprime des besoins déterminés par les différents services ;
- Equipement : C'est un achat étranger (*ce sont des consultations sélectives*) ;
- Avoir des offres différentes ;
- La domiciliation bancaire ;
- Ouverture d'une lettre de crédit.

▪ **Service gestion des stocks**

S'occupe de la réception quantitative et qualitative de la marchandise et la gestion des stocks.

2.5.2.5 Département technique

S'occupe de l'entretien, réparation et de la conservation en bon état de fonctionnement de l'ensemble du parc machines, outils dont dispose l'entreprise.

2.6 L'analyse SWOT de l'entreprise ESSENDU

L'analyse SWOT est un outil très pratique lors de la phase du diagnostic stratégique. Elle présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces recelées dans l'environnement. Comme toute entreprise qui active dans un environnement complexe, l'analyse SWOT d'ESSENDU consiste à faire un diagnostic au niveau interne (*les forces et les faiblesses*), ainsi qu'au niveau externe (*les menaces et les opportunités*).

ESSENDU se caractérise par des forces et faiblesses, des opportunités et menaces qui peuvent être récapitulé dans le tableau suivant :

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

Tableau N° 03 : Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités de l'entreprise ESSENDOU

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente d'année en année. L'entreprise affirme sa position sur le marché malgré la présence de plusieurs entreprises privées. - Des capacités humaines et matérielles importantes permettant de faire face à la concurrence sans crainte. - La possibilité d'intervention sur tout le territoire national. 	<ul style="list-style-type: none"> - La politique marketing est très peu pris en charge. - L'étendu du champ d'intervention de l'entreprise est très restreint. - Les frais les plus importants de l'entreprise sont des frais fixes ce qui l'oblige à disposer d'un système de comptabilité analytique pour le calcul des coûts de revient de chaque prestation et pour chaque projet. - Des prix réglementés laissant très peu de marges de négociation et d'action. - L'absence d'un service de veille marketing
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Mains d'œuvre qualifiées. - Maitriser les technologies de production. - Le marché de l'entreprise est très porteur laissant le choix à l'entreprise de se développer sans restriction sur tout le territoire national. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence directe.

Source : Réaliser par nos soins.

La finalité de l'entreprise consiste à satisfaire la demande de plus en plus accrue pour ses produits. Cette présentation nous a permis de comprendre que la structure organisationnelle de la fromagerie ESSENDOU est fonctionnelle, et elle apparait la plus adéquate pour la réalisation de ses objectifs.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

Section03 : Démarche méthodologique

Dans cette section, nous présentons la méthodologie que nous a retenu dans le cadre de notre recherche. Pour mener à bien notre étude, nous avons pour interlocuteur le directeur général de l'entreprise étudiée.

L'étude était menée dans le but de comprendre le comportement et l'attitude de l'entreprise face aux changements de l'environnement externe. Bien entendu, celui-ci est trop vaste pour que notre recherche puisse étudier toutes ses composantes. Guidée par la satisfaction et la fidélisation des clients, notre recherche s'est voulu une analyse du processus de veille commerciale et de sa contribution à une meilleure performance de l'entreprise.

Ainsi, les attentes de l'entreprise vis-à-vis des changements environnementaux visent souvent à prendre l'avance, à s'adapter et à saisir voire même créer les opportunités. Le DG accorde une grande importance à la pénétration de nouveaux parts de marché et insiste plus sur les contacts pour y parvenir. Par ailleurs, il qualifie sa recherche des informations dans son entreprise de spontanée, qui se fait au besoin, ou bien dans le cas d'une situation d'urgence.

Le cas d'étude de cette recherche serait la fromagerie ESSENDOU, localisée à la zone industrielle de DBK. L'étude contient une seule personne interviewé qui est le directeur général de l'entreprise en question.

Le Directeur Général de l'entreprise est âgé de 35ans. Il a obtenu son diplôme à l'universitaire mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou dans la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, département des sciences de gestion.

Il est dans le domaine des affaires depuis l'âge de 25 ans. Il est omniprésent. Dans toutes les activités de l'entreprise avec une habilité à impliquer ses associés dans la prise de décision. L'entreprise se fixe comme objectifs : la conservation et la croissance de la part du marché, la croissance du chiffre d'affaires, la pénétration de nouveaux parts de marché, la variation des produits, l'amélioration de la qualité de ses produits et l'amélioration des conditions de travail.

Le Directeur Général est contacté par téléphone pour fixer de rendez-vous, suivi, ensuite, d'une rencontre qui dure 3 heures, 3 fois par semaine durant les 3 mois.

3.1 Collecte des données

Nous avons procédé nous-mêmes à la collecte des données dans l'entreprise. Ceci nous aide à faciliter le contrôle des données sur le terrain. Pour la réalisation de notre travail et la vérification des propositions de recherche, nous avons opté pour une démarche

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

qualitative pour comprendre au mieux l'intégration de la veille commerciale au niveau d'une entreprise privé algérienne et son effet sur la performance particulièrement celle commerciale.

À ce propos, notre outil qu'est le guide d'entretien comprend des questions ouvertes et semi-ouvertes incitant le répondant à une plus grande réflexion. Ainsi, il s'agit d'entretien direct.

Le corps de l'entretien, se compose en quatre parties portant chaque une sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions, voici un tableau qui le résume :

Tableau N°04 : Répartition des questions du guide d'entretien

N° de partie	N° de question	Thème et utilité des données collectées
1^{er} partie	<i>(de 1 jusqu'à 16 Q)</i>	Relatives à l'identification de l'entreprise, ainsi du répondant ; le but des questions de cette partie est de mieux connaître l'entreprise en question, et ainsi le répondant.
2^{ème} partie	<i>(de 1 jusqu'à 13 Q)</i>	Relatives aux aspects et au processus de veille commerciale ; les questions qui suivent mettent l'accent sur le processus de veille commerciale et les pratiques de gestion dans l'entreprise
3^{ème} partie	<i>(de 1 jusqu'à 7 Q)</i>	Relatives à l'environnement externe de l'entreprise ; le but des questions de cette partie est d'analyser le comportement de l'entreprise vis-à-vis des composantes de son environnement externe.
4^{ème} partie	<i>(de 1 jusqu'à 6 Q)</i>	Relative à la mesure de la performance ; le but des questions de cette partie est d'analyser un ensemble d'indicateurs capables de nous aider à mesurer la performance de l'entreprise étudiée.

Source : Réaliser par nos soins.

3.2 Outil de collecte

Notre approche de recherche est de type exploratoire. Cela signifie qu'on utilisera des méthodes d'interprétation qualitatives. À l'aide d'un guide d'entretien, nous tentons de déceler les informations nécessaires pour notre étude auprès du directeur général de l'entreprise ESSENDOU. Le tableau suivant illustre les informations pertinentes dont on aura besoin pour atteindre les objectifs fixés pour notre étude.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Tableau N°05 : Synthèse des objectifs de recherche.

Questions de recherche	Objectifs de recherche	Propositions de recherche
Le processus de la veille commerciale dans l'entreprise ESSENDU.	Étudier le processus de veille commerciale dans l'entreprise.	1- La recherche des informations est discontinue. 2- Les sources d'informations sont souvent informelles. 3- Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.
Est-ce que l'incertitude de l'environnement externe peut inciter l'entreprise à faire appel aux processus de veille commerciale ?	Vérifier si l'incertitude de l'environnement externe compte parmi les facteurs de contingence liés à l'existence du processus de veille commerciale.	4- On suppose que plus l'environnement externe est complexe plus l'entreprise fait appel aux processus de veille commerciale.
Est-ce que le recours aux réseaux d'informations favorise une meilleure organisation du processus de veille commerciale ?	Est-ce que les réseaux d'informations qui font partie de l'environnement externe de l'entreprise, peuvent stimuler le processus de veille commerciale ?	5- Le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille commerciale dans l'entreprise
Est-ce que le processus de veille commerciale peuvent entraîner une meilleure performance de l'entreprise ?	Étudier jusqu'à quel point L'existence du processus de veille commerciale peut conduire l'entreprise vers une meilleure performance.	6- L'existence du processus de veille commerciale aide l'entreprise à accroître le chiffre d'affaires 7- Le processus de veille commerciale aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marchés. 8- Le processus de veille commerciale aide l'entreprise à mieux satisfaire la clientèle.

Source : réaliser par nos soins.

3.3 Présentation et interprétation des résultats d'étude

Nous tenons à rappeler que le processus de veille commerciale se manifeste dans l'ensemble des moyens qui permettent au dirigeant d'entreprise de se tenir continuellement informé sur l'évolution de leur environnement commercial.

Toutefois, l'information commerciale est devenue l'ingrédient essentiel du marketing moderne, en raison de l'extension de marché et de la complexité de l'environnement y compris les besoins des consommateurs. C'est ce constat qui nous a motivés à donner naissance à notre étude.

3.3.1 La présentation des résultats de l'étude

Avant de présenter les résultats de l'étude, nous rappelons qu'il s'agit d'une analyse qualitative des différentes informations recueillies par le biais du guide d'entretien.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

Celui-ci inclut comme on l'a signalé auparavant quatre parties. À titre de rappel : l'identification de l'entreprise, les aspects de la veille commerciale, l'environnement externe de l'entreprise, et enfin la mesure de la performance.

Pour notre part, nous tenterons de trouver les liens qui peuvent intervenir entre les différentes variables étudiées dans le cadre de notre recherche. Ainsi, le lecteur pourra suivre l'évolution des résultats de notre recherche à travers l'entretien.

Afin de faciliter la tâche, nous allons présenter l'ensemble des résultats de l'étude en analysant le processus de veille commerciale dans l'entreprise, et ce, en s'appuyant sur les développements théoriques précédents. En fait, les parties 2, 3, 4, de notre guide d'entretien nous permettront de répondre à nos questions de recherche et ainsi de valider les différentes hypothèses théoriques suggérées au préalable.

3.3.1.1 Aspects de la veille commerciale

Le DG a tendance à utiliser les deux types de sources d'informations, à savoir formelle et informelle. Pour le premier type, on souligne la documentation, les revues professionnelles, la Chambre de Commerce, les regroupements de gens d'affaires, les associations commerciales, les banques de données et les études.

Pour le deuxième type d'informations (informelles), le DG recourt aux clients, aux fournisseurs, à l'achat de produits concurrents, aux représentants d'entreprises ayant eu du succès sur les marchés ciblés, à la visite des foires et des différentes expositions et enfin aux dîners d'affaires.

Le DG accorde une grande importance aux informations sur la satisfaction des clients, les marchés, les nouveaux besoins des clients, la concurrence et les fournisseurs. Toutefois, malgré la diversité des sources d'informations utilisées, le DG déclare sa préférence vers les sources d'informations verbales. Il ajoute enfin, que les informations sont traitées et sont diffusées par des réunions de travail, ou dans le cas d'une situation d'urgence.

Pour conclure cette partie, on comprend que le processus de veille commerciale est informelle, et concernant l'occupation de ce processus est en grande partie assuré par le DG.

3.3.1.2 L'environnement interne de l'entreprise

L'interviewé rappelle que l'entreprise distribue ses produits dans 16 wilaya d'Algérie et bientôt dans quatre autres. L'entreprise a toujours l'intention de conquérir de nouvelles parts de marché. La distribution représente ainsi une nécessité pour l'entreprise qui lui permet de rester sur le marché. La décision d'acquisition de nouvelles parts de marché est prise par le DG en collaboration avec le service de vente. Cependant, l'entreprise n'a aucun plan formel,

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Toutefois, les prix sont souvent établis en fonction de la capacité d'achat des clients visés.

En outre, l'interviewé rappelle la grande importance de l'information pour la conservation et la pénétration des marchés. De plus, l'entreprise exploite activement les réseaux Internet jugés moins coûteux.

Généralement, les informations collectées auprès des clients incitent souvent l'entreprise à ajuster ses produits en fonction des besoins des clients qui varient d'une région à une autre.

Quant aux difficultés liées à la distribution, l'interviewé indique le problème de transport qui demeure toujours coûteux (les prix élevés et les délais prolongés de livraison qui font l'objet de réclamations de certains clients) et de la concurrence déloyale.

Le DG déclare que l'information joue un rôle très important pour l'acquisition des nouvelles parts de marché.

3.3.1.3 L'environnement externe de l'entreprise

Le DG souligne l'importance accordée au rôle de l'information pour conserver sa part de marché. Il s'agit surtout des informations sur les clients, la concurrence et les indicateurs économiques. Par ailleurs, les traditions ainsi que l'environnement politique ne génèrent aucune attention de la part de l'entreprise.

Le DG confirme que la complexité de l'environnement peut être traduite par la difficulté de prévoir le comportement des clients. Toutefois, cette incertitude ne représente aucune menace pour la survie de l'entreprise. Il souligne également, que le processus de veille commerciale peut toujours atténuer l'incertitude de l'environnement. Cependant, il reconnaît l'importance des réseaux d'informations, qui permettent d'être toujours à l'écoute de son environnement.

3.3.1.4 Mesure de la performance

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une variation annuelle.

Concernant la satisfaction de la clientèle, le DG souligne peu de réclamations, il reconnaît que les informations collectées ont contribué positivement à ce résultat. Donc, la satisfaction de la clientèle est le fruit de la bonne qualité des produits et services offerts par l'entreprise. De même, le répondant ajoute que sa clientèle est satisfaite des produits offerts par son entreprise, ce qui explique leur fidélité et eu donc représente une bonne performance pour l'entreprise.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Toutefois, l'entreprise reste toujours ouverte aux suggestions de ses clients. En fait, ces suggestions ont encouragé l'entreprise à suivre la stratégie d'une meilleure qualité par rapport aux concurrents. Toutefois, l'entreprise a l'intention de continuer à pénétrer le marché dans les prochains années.

Le DG affirme que cette décision n'est pas le fruit du hasard. Elle repose sur les informations riches collectées auprès de ses clients.

Enfin, le répondant estime que le processus de veille commerciale a beaucoup aidé l'entreprise à connaître une meilleure performance aussi bien au niveau de la croissance du chiffre d'affaires qu'à la satisfaction de la clientèle.

3.3.2 L'interprétation des résultats

Pour l'interprétation des résultats on commence par :

3.3.2.1 Le processus de veille commerciale dans l'entreprise étudiée

La deuxième partie du guide d'entretien qui se rapporte aux aspects de la veille Commerciale de l'entreprise étudiée. Les informations recueillies à travers les questions de cette partie sont capables de nous aider à vérifier les hypothèses suggérées à ce propos. On rappelle qu'il s'agit de (*La recherche des informations est discontinue ; les sources d'informations utilisées sont souvent informelles et le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.*)

Proposition N°1 : La recherche des informations est discontinue

À la lumière des informations recueillies auprès de l'entreprise étudiée. Le tableau suivant nous illustre le caractère de la recherche de l'information au sein de l'entreprise ESSENDU.

Tableau 06 : Caractère de la recherche d'informations dans l'entreprise.

	Caractère de la recherche d'informations	
Entreprise	Continue	Discontinue
ESSENDU		✓

Source : réaliser par nos soins.

On trouve que l'entreprise où on assiste à une recherche d'informations plus spontanée, qui se fait au besoin. Cette entreprise a une expérience de plus de 5 ans sur la pénétration des marchés. De plus, leur pourcentage dans leur chiffre d'affaires n'excède pas 20% dans les meilleurs cas. Enfin, cette entreprise réalise un chiffre d'affaires qui varie entre 1 million de dinars et 2.5 millions de dinars.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Par conséquent, la recherche des informations n'est pas continue dans l'entreprise étudiée.

Proposition N°2 : Les sources d'informations utilisées sont souvent informelles

Concernant les deux types de sources d'informations (verbales, écrites) utilisée par l'entreprise étudiée. Tout d'abord nous trouvons que cette entreprise utilise des informations de sources variées. Elle utilise à la fois des sources d'informations formelles et informelles. Le tableau suivant nous montre les sources d'informations utilisées par l'entreprise.

Tableau 07 : Les sources d'informations utilisées par l'entreprise.

Sources d'informations utilisées	
Sources d'informations formelles Utilisées	Source d'informations informelles utilisées
- Les conseils d'entreprises et les banques	-La visite des foires et des salons
- L'utilisation de Chambre de Commerce	-Les dîners d'affaires
- La documentation	-Les fournisseurs
-Les brevets	-Les clients
-La R&D.	-Les concurrents
-Les Associations Commerciales	-Les voyages d'étude
-Les banques de données	-Des regroupements de gens d'affaire
-Les sous-traitants	
-Les Bureaux Commerciaux	

Source : réaliser par nos soins.

Globalement l'entreprise étudiée opte pour des sources d'informations formelles et informelles ; et qui proviennent souvent des clients et des fournisseurs. Enfin, les résultats obtenus signifient que la deuxième proposition est valide. Ainsi, les sources d'informations utilisées sont souvent informelles.

Le tableau suivant s'intéresse à la fréquence des sources d'informations utilisées par l'entreprise étudiée. Il reste à préciser que cette entreprise utilise des sources d'informations écrites et verbales. Ceci dit, qu'il s'agit de constater la source d'informations la plus utilisée.

Ainsi le signe (-) signifie une faible utilisation, le signe (+) implique une forte utilisation et le signe (=) désigne une même fréquence d'utilisation.

Tableau N°08 : La fréquence de l'utilisation des deux sources d'informations

Sources d'informations utilisées		
Formelles	Informelles	Formelles et informelles
-	+	

Source : Réaliser par nos soins.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Proposition N°3 : Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles

Les résultats relatifs aux procédés suivis par l'entreprise de notre étude, pour le traitement des informations collectées et la diffusion des décisions prises, sont tel que prévu dans P3. Ainsi, ESSENDU traite et diffuse les informations d'une manière informelle (verbale). De même l'entreprise tente de vérifier leurs décisions à travers différents contacts avec les clients, les fournisseurs.

En résumé, on retient que P3 est valide : le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.

3.3.2.2 L'environnement externe de l'entreprise

Concernant ce point, on tentera d'expliquer jusqu'à quel point l'incertitude de l'environnement externe pourra contribuer à stimuler le processus de veille commerciale dans l'entreprise étudiée. Pour ce faire, nous avons consacré la troisième partie de notre guide d'entretien pour collecter les informations jugées nécessaires pour tester la proposition suivante :

Proposition N°4 : On suppose que plus l'environnement externe est incertain, plus l'entreprise fait appel aux processus de veille commerciale

Concernant l'environnement externe, il inclut l'environnement micro-économique (*fournisseurs, clients, concurrents, etc.*) et macro-économique (*culturel, social, politique, économique, réseaux d'informations, etc.*).

L'entreprise de notre cas s'intéresse aux indicateurs macro-économiques, aux fournisseurs, aux clients et à leurs nouveaux besoins.

L'incertitude de l'environnement externe préoccupe l'entreprise étudiée. Ainsi, cette mutation se fait sentir en premier lieu, à cause du comportement des clients difficile à prévoir. En second lieu, la diversité des informations offre à l'entreprise une multitude d'options qui compliquent leurs tâches et demande plus de réflexion pour arriver à retracer la stratégie.

Pour remédier à cette incertitude, l'entreprise étudiée reconnaît le rôle du processus de veille commerciale. Elle suppose que ce processus permet, tout d'abord, de collecter les informations selon les besoins de l'entreprise, ensuite, de les analyser, ce qui met à la disposition de l'entreprise l'ensemble des options possibles éliminant les informations qui ne réponds pas aux besoins de l'entreprise, enfin, de prendre des décisions fondées sur les informations traitées, ce qui permet à l'entreprise de s'ajuster avec les exigences de l'environnement externe.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Deux constats semblent être retenus : le premier nous laisse retenir que l'entreprise étudiée est concernée par l'incertitude de l'environnement externe, mais n'admet pas cette mutation qui peut menacer la survie de l'entreprise. Le deuxième est le plus significative à nos yeux, les résultats indiquent aussi que l'incertitude de l'environnement externe émane en grande partie de la difficulté de suivre et prévoir le comportement des clients.

Nous pouvons dire que P4 est valide : plus l'environnement externe est incertain, plus l'entreprise fait appel au processus de veille commerciale.

3.3.2.3 Le recours aux réseaux d'informations

Proposition N°5 : Le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille commerciale dans l'entreprise étudiée a réduit l'incertitude de l'environnement.

À la lumière des informations collectées auprès de l'entreprise, on note cette dernière reconnait l'importance des réseaux d'informations. Ainsi, le DG déclare avoir bénéficiées d'informations riches, utiles, et au bon moment. De même, il estime que le recours aux réseaux d'informations a permis de réduire l'incertitude de l'environnement et ainsi de disposer d'informations pertinentes adaptées aux besoins de l'entreprise.

Donc, ESSENDU admet que le recours aux réseaux d'information stimule l'existence du processus de veille commerciale en fournissant différentes informations souvent déjà traitées, ce qui simplifie la tâche de l'entreprise.

On peut déduire que le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille commerciale mais n'affecte en rien l'entreprise. Ainsi, il est important de mentionner que malgré le recours de cette entreprise aux réseaux d'informations mais le processus de veille commerciale reste toujours informel. Donc, on peut comprendre que P5 est assez exact.

3.3.2.4 Mesure de la performance

Pour ce point, nous tentons d'étudier dans quelle mesure l'existence du processus de veille commerciale peut conduire l'entreprise étudiée vers une meilleure performance.

Pour ce faire, on retient trois indicateurs à savoir : la croissance du chiffre d'affaires, la conquête de nouvelles parts de marché et la satisfaction de la clientèle qui peut être mesuré par le nombre de réclamations des clients et la fréquence de retour et de répétition des commandes.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

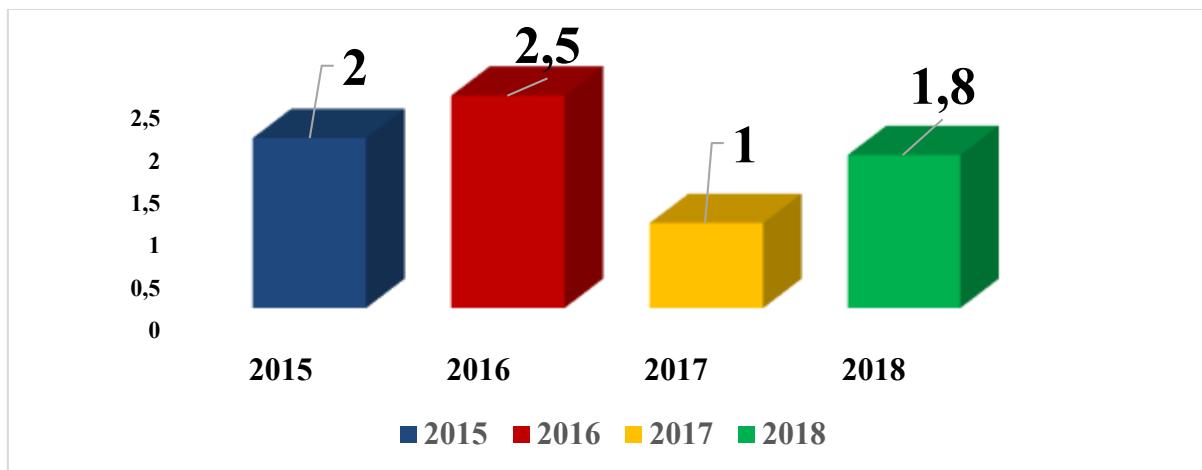
Proposition N°6 : Le processus de veille commerciale aide l'entreprise à accroître le chiffre d'affaires.

Comme on peut le constater, il s'agit d'un indicateur plus ou moins quantitatif. Ainsi, on essaie de voir l'évolution de la proportion de l'activité de l'entreprise dans le chiffre d'affaires durant les quatre dernières années. Toutefois, à travers des questions ouvertes, on a laissé le soin au répondant de trouver un lien s'il y a lieu entre l'évolution du chiffre d'affaire et le processus de veille commerciale.

Le directeur général, a souligné une instabilité de leur chiffre d'affaires. On comprend que dans l'entreprise, le processus de veille se fait spontanément et occasionnellement. A titre indicatif le diagramme de la figure suivante nous montre l'évolution des ventes d'ESSENDOU pour la période 2015-2018.

Figure N°14 : Quantités du camembert vendues par ESSENDOU (2015-2018)

(Unité millions de dinar)



Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'étude de terrain.

En résumé, le processus de veille commerciale contribue à la croissance du chiffre d'affaires.

Proposition N°7 : Le processus de veille commerciale aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.

Certes, cette proposition est difficile à confirmer. La difficulté réside dans la vision du DG à l'égard de leur activité. ESSENDOU déclare avoir conquis de nouveaux parts de marchés ces quatre dernières années.

Le DG de cette entreprise a souligné que le processus de veille commerciale a stimulé cela d'une manière non négligeable. Ainsi, il affirme n'avoir jamais pu être capable de développer de nouvelles parts de marché sans la présence d'informations riches surtout sur les

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU

besoins des clients.

En conséquence, c'est une stratégie qui vise souvent l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par l'entreprise. De même, dans d'autres cas, cette stratégie est appuyée par des entraves, tels que, les coûts élevés du transport, et les problèmes financiers...etc.

En conséquence, on peut retenir que le processus de veille commerciale aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.

Proposition N°8 : Le processus de veille commerciale aide l'entreprise à mieux satisfaire la clientèle.

L'entreprise ESSENDOU a reconnu l'importance du rôle du processus de veille commerciale dans la satisfaction des clients. Cependant, ce processus a permis dans plusieurs cas de développer de nouveaux procédés de production et satisfaire de nouveaux besoins des clients. De même, ce processus a permis de réduire le nombre de retours de marchandises, de réduire le nombre de réclamations, et d'améliorer la qualité des produits et services offerts par l'entreprise, ce qui a fidélisé la clientèle. Donc ce processus bien qu'il n'est pas formel mais a encouragé l'entreprise à développer de nouvelles parts de marché.

Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDU

Conclusion

L'objectif de notre étude est, d'une part, de détecter le processus de veille commerciale dans l'entreprise ESSENDU et d'autre part, de trouver le lien qui pourrait exister entre le processus de veille commerciale et la performance en particulier celle commerciale de cette entreprise.

En vue d'une meilleure compréhension de l'organisation du processus de veille commerciale dans l'entreprise, il nous a semblé important de nous baser sur des propositions pour les valider auprès de cette entreprise. Cette procédure a permis de confronter les écrits théoriques avec ce qui se passe réellement dans l'entreprise étudiée.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de soutenir l'importance et l'existence du processus de veille commerciale, ce dernier est considéré comme un outil fondamental qui contribue positivement à la meilleure performance de l'entreprise.

Enfin, nous espérons que cette étude a permis de comprendre jusqu'à quel point l'intégration du processus de veille commerciale peut contribuer à atteindre une meilleure performance commerciale de l'entreprise à travers quelques indicateurs tel que le chiffre d'affaires, la conquête de nouvelles parts de marché et la satisfaction de la clientèle .

Conclusion générale

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

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

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

Il s'est avéré également que le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille commerciale dans l'entreprise. Ce dernier aide l'entreprise à mieux satisfaire sa clientèle et à accroître son chiffre d'affaires. Toutefois, les résultats démontrent que la recherche des informations n'est pas continue. On ne peut pas reconnaître aussi que le processus de veille commerciale aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.

L'entreprise étudiée, accorde plus d'attention à l'environnement économique, culturel, social et politique en plus de l'environnement micro-économique (*clients, fournisseurs, concurrents, etc.*).

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

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

Conclusion générale

La nécessité de s'ouvrir sur l'environnement externe, et l'exigence de le surveiller et de suivre son évolution pour pouvoir s'adapter aux changements, saisir les opportunités qui peuvent se présenter à elles, et éviter toute menace éventuelle. Pour ce, qui est de leur prédisposition à développer et à mettre en place un processus de veille commerciale formelle, structurée, cela dépend de l'entreprise elle-même, de ses priorités, ses objectifs, sa position concurrentielle sur le marché, et surtout de l'existence de facteurs ou conditions nécessaires à l'émergence d'un processus de veille.

Effectivement, l'existence d'un processus de veille n'est pas le seul facteur pour que l'entreprise soit performante, c'est un facteur complémentaire qui vient s'ajouter aux autres pour accroître l'essor de l'entreprise. Il semblerait, d'après notre étude, que l'entreprise doit avoir un minimum de développement en matière de moyens de production, d'organisation et de compétences pour qu'elle puisse intégrer un processus de veille commerciale.

Comme nous pouvons déduire que la veille commerciale a pour but ultime, de prévoir les changements de l'environnement et de permettre à l'entreprise de s'y adapter.

En effet, avec la veille commerciale, on assiste à un chevauchement avec d'autres types de veille puisqu'ils convergent toutes vers le même objectif qui est de mieux servir le consommateur, sans oublier que la mission de la veille commerciale est également de maintenir et/ou créer un avantage compétitif qui permettra à l'entreprise de se démarquer sur son environnement.

▪ Limite de l'étude

Comme dans la plupart des recherches qui ont opté pour des études de cas, il s'avère impossible de généraliser les résultats de notre étude sur d'autres entreprises.

Au cours de l'étude, on a ressenti que la mesure de la performance s'avère difficile surtout lorsqu'il s'agit de faire le lien entre celle-ci et le processus de veille commerciale, puisque la conquête de nouvelles parts de marché est un indicateur qui peut mesurer la performance, mais qui ne peut pas être lié aux seuls processus de veille commerciale. En revanche, la conquête de nouvelles parts de marché peut être les résultats de l'exploitation de nouvelles ressources financières, d'une croissance économique, etc.

En conclusion, pour remédier à cela, il s'est avéré indispensable de se fier en grande partie aux différentes déclarations de l'interviewé qui est le DG, seuls capables de faire le lien entre la performance et le processus de veille commerciale.

▪ Contributions et recommandations de la recherche

En l'occurrence, notre étude a pu, dans la mesure du possible, clarifier le processus de veille commerciale et son lien à la performance, Il est évident que les résultats de notre étude ne peuvent pas être généralisés, mais au contraire, ils peuvent représenter un soutien non négligeable pour les futures études qui s'intéresseront au même sujet.

Le champ d'application de veille commerciale est assez varié et diversifié. À cet égard, on pourra toucher des clients (*satisfaction, nouveaux besoins, fidélité, services offerts, etc.*), de la stratégie de l'entreprise (*politique des prix, publicité, promotion, etc.*), des fournisseurs (*nouveaux produits, prix, qualité, services, etc.*), des concurrents (*prix, qualité, attitude, etc.*). Comme le sujet est vaste, des aspects paraissent obscures et nécessite l'attention des chercheurs. De ce fait, il sera intéressant pour les études futures se rapportant à notre problématique de recherche d'aborder d'autres aspects commerciaux autres que les clients (*les fournisseurs, les concurrents, les études marketing, etc.*). Ce choix pourra être d'une importance capitale dans le but d'accumuler le plus de connaissance et ainsi souhaiter plus de résultats.

De toute évidence, notre étude révèle qu'il est essentiel de venir en aide à l'entreprise étudiée. Dans le cadre de notre étude, cette aide doit avant tout sensibiliser l'entreprise algérienne au rôle du processus de veille commerciale.

Ainsi, à la lumière de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière, de la gestion de production, de la gestion des ventes, etc. L'information doit bénéficier du même intérêt et doit être gérée de façon similaire à celle des autres activités de gestion dans l'entreprise. Cette sensibilisation doit être assurée avant tout par les chercheurs, le gouvernement, les banques, les organismes octroyant des crédits aux jeunes promoteurs, etc.

Bibliographie

Ouvrages

1. A.BLOCH, « *l'intelligence économique* », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 1999.
2. A.BURLAND, J.Y.EGLEM : *dictionnaire de la gestion*, FOUCHER, 1995.
3. A.FERNANDEZ : *L'essentiel du tableau de bord*, Edition EYROLLES, 2013, le Site www.organiser.org; ©copyright 1998 -2016.
4. A.MACQUIN ; *vendre, stratégies, Hommes, négociations* ; édition pibli-union, 1998.
5. ADEM, Rachid, « *Performances, modalités des systèmes de production et rentabilité des exploitations laitières suivies par le circuit des informations zootechniques (CIZ)*».
6. B.ARNAUD ; *L'apport de l'information au sein de l'entreprise*.
7. B.DORIATH et C.GOUJET, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^{ème} édition, DUNOD, 2005.
8. Bernard COLASSE, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2009.
9. C. Cohen, « *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion* », 2000.
10. C. Cohen, « *surveiller l'environnement* » : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats, XI^{ème} Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, 2002.
11. CARON-FASAN Marie-Laurence, *Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles*, revue systèmes d'information et Management, vol.6, n°4, 2001.
12. CHOUK KAMOUN, Souad : *les techniques et mécanismes de l'intelligence économique*, 2010.
13. D. RROUACH, *la vieille technologique et l'intelligence économique*, 1996.
14. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Politique générale de l'entreprise Stratégor*, 4^{ème} éditions, DUNOD, 2004.
15. DURET et PILLET : *qualité en production, édition d'organisation*, 1998.
16. E. PATEYRON : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, 1998.
17. FARNEL F.J., *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, 1994.
18. G. GARIBALDI, « *l'analyse stratégique* », édition d'organisation, 2008.
19. G. PHILIPPE, *le guide de l'intelligence économique*, 2012.
20. G.RAIMBAULT : *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, 1994.
21. GIRAUD.F, SAULPIC.O, NAULLEAU.G, DELMONDE.M.H, BESCOS.P.L, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO EDITEUR, 2002.
22. GUEGUEN.G, *L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion*, 6^{ème} AIMS, 1997.
23. Guy Massé et Françoise Thibaut, *Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, 2001.
24. H. LESCA : *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997.
25. H. LESCA, « *Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce* », 2002.
26. H. LESCA, « *Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise* », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997.
27. H. LESCA, « *Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche* », In Economies et sociétés, 1994.
28. H. LESCA, M. SCHULER : *Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations*. Colloque VSST95, Toulouse, 25-27 oct.
29. H.DEBOISLANDELLE : *gestion des ressources humaines dans le PME*, ECONOMICA.

30. H.LESCA, BLANCO, Sylvie, « *Théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective*».
31. HERMEL L., stratégie de gestion des réclamations clients, 2^e édition, AFNOR, 2006.
32. Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*.pdf, 2001.
33. J. BRILMAN, *les meilleures pratiques du management*, édition ECONOMICA, paris, 1993.
34. J.-C. GILARD, M.KOEHL et J.-L. KOEHL, dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, paris 1995.
35. J.L. MOIGNE, *La modélisation des systèmes complexes*, DUNOD, 1993.
36. J.LENDERVIE et D.LINDON : *Théorie et pratique du marketing*, 7^{ème} édition Dalloz, 2003.
37. L. HERMEL, *maîtriser et pratiquer la veille technologique*, AFNOR, paris, 2001.
38. L. PHILIPPE : *méthodes et pratique de la performance*, le guide de pilotage.
39. L.E.SCAnning, Learning EnvironmentalSCAnning, Impacts de la diffusion de l'Internet, université UPMF, GRENOBLE, France, neumann.hec.ca/ejc/EJC2004_Lesca.ppt.
40. LESCA, H et son équipe, *Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) Méthode*
41. M. BOUTRY : *Construction d'indicateurs*, mars 2013.
42. M. H. MILLIE-TIMBAL : *Élaborer des tableaux de bord utiles*, Edition GERESO, Le Mans, 2010.
43. M. Porter, *De l'avantage concurrentiel à la stratégie*, Harvard l'expansion, 1990.
44. M.KALIKA : *structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance*, ECONOMICA, 1995.
45. M.LEBAS : *Oui il faut définir la performance, Chronique comptabilité de gestion*, 1995.
46. Martinet B et Marti Y.M, *l'intelligence économique*, les éditions d'Organisation, 1995.
47. MICHEL BARABE et OLIVIER MELLER, *manager*, DUNOD, 2006.
48. N. BERLAND : *Mesurer et piloter la performance* ; 2009.
49. Nathalie Costa, *Veille et Benchmarking*, ellipses, 2008.
50. O. BURET : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, 1996.
51. P. OUATTARA : *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire*, 2007, Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris.
52. PATRICE MARTEAU, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO éditeur.
53. PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.
54. R.MOULINIER : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5^{ème}ed, 1998.
55. REIX, Robert : *Système d'information et management des organisations*, 3^{ème} édition, Vuibert, 2000.
56. ROUACH, « *La veille technologique et l'intelligence économique* », 1996.
57. S. BLANCO, M.L.CARON, H. LESCA : *implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique*, 1997.
58. S. MENSIF : « *Problématique de la recherche d'informations d'origine «terrain» dans la Veille Stratégique*».
59. SOPHIE LARIVET, « *Intelligence économique* » : enquête dans 100PME, L'Harmattan, 2009.
60. V.PLAUCHU et A. TAÏROU (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. L'Harmattan.
61. VECTEURPLUS, *l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009.
62. VILLARMOIS : *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art*, 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises.
63. Wesley M. Cohen; Daniel A. LEVINTHAL, « *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* », 1990.
64. Zakaria Diakité, *Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?*, IE Afrique, 2011.

Thèses et mémoires

1. BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, In ANSOFF, H. I. (1975): Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 18: 2, 21-33.
2. H. OUACHRINE : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, Thèse de magistère, 2003.
3. L. VILAIN : *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*. Thèse professionnelle, 2003, Paris.
4. *Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005.
5. LEDAIN et NDAO 1997. Cite par (Sh. MIRDAMADI. [2014] « *Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier* » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French.

Revues et articles

1. H.LESCA, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.
2. La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance):« *Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management*», Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005.

Webographie

1. <http://fr.slideshare.net>.
2. <http://ressources.cihem.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf>.
3. <http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf>.consulté.
4. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1995-lesca-schuler.pdf>.
5. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf>.
6. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-sim-caron.pdf>.
7. http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html.
8. <http://www.giplait.dz/historique.htm>.
9. <http://www.iamb.it/ciheam/report99/algerie99.PDF>.
10. <http://www.memoireonline.com/05/08/1112/essai-evaluation-politique-laitiere-perspective-adhesion-algerie-omc-zle-ue.html>.
11. <http://www.silait-dz.com/pdfs/presentation.pdf>.
12. <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/Ghozlane.pdf>.
13. www.iamm.fr/baseisis/trouvet.php?livre.Consulté.
14. www.management.free.fr.

Annexe 01

Les différents colloques, séminaires et conférences en Algérie, pour mieux valoriser l'apport de la veille stratégique et l'IE pour les entreprises et les Etats :

- Journée d'étude sur «*La veille technologique au service de l'entreprise algérienne*» en collaboration avec le CERIST, le 06 juin 2004 Ben Aknoun Alger ;
- Le colloque international « *Gouvernance des institutions et intelligence économique* » organisé par L'Université de la Formation Continue d'Alger (UFC) du 14 au 16 Juin 2008 à l'Hôtel Sheraton - Club des Pins Alger. Avec la participation d'éditeurs d'outils et méthodes pour la veille et l'IE ;
- Le séminaire dans le cadre de son programme de formation continue qualifiante « *Une semaine d'intelligence économique en Algérie* » du 24 au 30 mai 2007, organisé par Le bureau conseil en Management et Accompagnement aux changements dans l'entreprise, sous la direction de Monsieur AMOR ZEBAR Directeur Général de VIP Groupe pour mettre l'IE au service des entreprises ;
- Les premières assises sur l'IE organisées par le groupe de communication Visual Image Promotion VIP 10 mars 2007 à l'hôtel AURASSI à Alger ;
- Les 2ème assises de l'IE organisées par le groupe de communication Visual Image Promotion VIP le 10 et 11 novembre 2008 qui a eu lieu à ESPLANADE SOFITEL / Alger ;
- Les 3ème Assises de l'Intelligence Economique et de la Veille Stratégique : Esplanade - Sofitel - Alger. Le 15 et 16 Novembre 2009 ;
- Le quatrième colloque « *L'Intelligence Economique & le Knowledge Management. Intelligence Economique outil de Management, d'Administration et de bonne Gouvernance*» organisé par le Cabinet Conseil LOGE et NT2S Consulting Inc. en partenariat avec le CERAM Business School Colloque International IEMA-4, le 17 et 18 Mai 2010 - Mercure- Alger.
- Le colloque international sur la veille stratégique organisé par ALGERIE TELECOM, le 18 juin 2005 à l'amphithéâtre du siège d'ALGÉRIE TELECOM, avec la participation d'experts français et algériens.

Annexe 02 : Guide d'entretien

PARTIE. 1

Identification de l'entreprise

Le but des questions de cette partie est de mieux connaître l'entreprise en question, ainsi l'identification du répondant de l'entretien (directeur générale).

Identification du répondant

- 1.1- Nom du répondant.....
- 1.2- Âge.
- 1.3- Depuis combien de temps vous travaillez dans l'entreprise ?
- 1.4- Poste occupé actuellement dans l'entreprise ...
- 1.5- Depuis ...
- 1.6- Niveau de scolarité ...
 - ✓ Primaire ou Secondaire
 - ✓ Universitaire
 - ✓ Formation professionnelle

Renseignement sur l'entreprise

- 1.7- Nom de l'entreprise
- 1.8- Localisation de l'entreprise
- 1.9- Date du démarrage
- 1.10- Les activités principales de l'entreprise
- 1.11- Le nombre d'employés de l'entreprise.....
- 1.12- Chiffre d'affaire en milliers de Dinard
 - Moins que 250.
 - Entre 250 et 500
 - Plus que 500
- 1.13- Quelles sont les personnes qui ont l'habilité à la prise de décisions dans l'entreprise?
 - Le directeur générale
 - Le personnel de production
 - Le personnel de vente
 - Autres employés

1.14- Qu'est ce qui intervient le plus dans la prise de vos décisions ?

L'intuition

Les pressions de l'environnement

Suivre les concurrents

S'adapter

Créer les opportunités

Saisir les opportunités

Le désir de prendre l'avance sur les concurrents

1.15- Quel importance accordez-vous à l'information pour pénétrer de nouveaux marchés?

Aucune Grande

Faible Excessive

Moyenne

1.16- Comment qualifiez-vous la recherche des informations dans votre entreprise?

Spontanée, qui se fait au besoin

Systématique, qui se fait régulièrement

Autres

PARTIE 2: Aspects et pratiques de la veille commerciale

Les questions qui suivent mettent l'accent sur le processus de veille commerciale dans l'entreprise. La veille commerciale suppose 3 étapes qui se suivent dans un ordre logique et linéaire : la collecte des informations, l'analyse ou le traitement des informations collectées et enfin la prise et la diffusion des informations.

2.1- Quelles sont les différentes sources d'informations auxquelles vous avez le plus tendance à utiliser ?

- Les regroupements de gens d'affaire
- Les conseils d'entreprises et les banques
- L'utilisation des Chambres de Commerce et des Chambres Syndicales
- La documentation
- Les brevets
- La R&D.
- Les Associations Commerciales
- Les banques de données
- Les revues professionnelles
- Les sous-traitants
- Les Bureaux Commerciaux
- La visite des foires et des salons
- Les dîners d'affaire
- Les fournisseurs
- Les concurrents
- Les clients
- Les voyages d'étude

2.2- Veuillez préciser les sources d'informations auxquelles vous optez le plus

Commentaire	Rarement	Souvent
Sources verbales		
Sources écrites		

2.3- Comment traitez-vous les informations collectées ?

- Par des réunions formelles du travail
- Par des réunions informelles du travail
- Par des techniques d'informatique
- Autres

2.4- Comment diffusez-vous les informations dans votre entreprise ?

- Par des réunions formelles du travail
- Par des réunions informelles du travail
- Par des techniques d'informatique
- Autres.

2.5- Parmi les personnes indiquées ci-dessous, quelles sont ceux qui prennent part dans les activités de veille commerciale ?

- Le propriétaire-dirigeant
- Le personnel de production
- Le personnel de vente
- Autres employés... ..

2.6- L'information parvient-elle à temps ?

Rarement Souvent

2.7- L'information est-elle adaptée à votre entreprise ?

- Rarement
- Souvent

2.8- Est ce que vous avez l'intention de pénétrer de nouveaux marchés ?

2.9- Comment est prise la décision de pénétration de nouveaux marchés ? Qu'elles sont les personnes impliquées dans cette décision ?

2.10- Pouvez-vous nous citer vos points faibles et forts ?

2.11- Quelle importance attribuez-vous à l'information pour conserver votre part de marché et/ou pénétrer de nouveaux marchés ?

2.12- De quelle façon surveillez-vous les besoins de votre clientèle ?

2.13- Faites-vous de la recherche et développement dans vos activités ?

PARTIE 3 L'environnement externe

Les questions qui suivent se veulent une analyse du comportement de l'entreprise vis-à-vis des composantes de l'environnement externe. L'environnement externe est vaste. Il inclut l'environnement micro-économique (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) et l'environnement macro-économique (culturel, social, politique, économique, réseaux d'informations, etc.).

3.1- Prière de mentionner le type d'information auquel vous avez le plus besoin pour conserver votre part de marché et ainsi pour pénétrer de nouveaux marchés ?

- Sur l'environnement politique
- Sur les indicateurs économiques
- Sur les coutumes et les traditions
- Sur les nouveaux besoins des clients
- Sur la satisfaction des clients
- Sur les fournisseurs
- Sur la concurrence

3.2- Qu'est-ce qui vous pousse à chercher des informations sur votre environnement externe ? (la concurrence, l'évolution des besoins de la clientèle, s'adapter avec les changements environnementaux, prévoir les changements environnement, etc.....

3.3- Que signifie pour vous la complexité de l'environnement ?

- Abondance des informations
- Rareté des informations utiles
- Grande diversité des informations
- Difficulté de collecter les informations les plus utiles
- Difficultés de prévoir le comportement des clients
- Difficultés de suivre le comportement des concurrents
- L'obligation de changer en permanence la stratégie de l'entreprise
- Autres

3.4- Jugez-vous que l'incertitude de l'environnement externe menace la survie de votre entreprise?.....

3.5- Pensez-vous que le processus de veille commerciale peut atténuer l'incertitude de l'environnement externe ?

3.6- Recourez-vous aux réseaux d'informations ? Si oui, pensez-vous que ces réseaux stimulent le processus de veille commerciale ?

3.7- Pensez-vous que le recours aux réseaux d'informations peut-il atténuer l'incertitude de l'environnement

PARTIE 4 Mesure de la performance

Les questions qui suivent tentent de rassembler un ensemble d'indicateurs capables de nous aider à mesurer la performance de l'entreprise étudiée.

4.1- Comment a évolué le chiffre d'affaire de votre entreprise durant les quatre dernières années ?

4.2- Quels sont les marchés que vous avez pu conquérir les quatre dernières années ?... ..

4.3- Que signifie pour vous la satisfaction de la clientèle ?

4.4- Jugez-vous que votre clientèle est satisfaite de vos produits et services ? On aimera savoir le degré de réclamations de la clientèle, ainsi que la fréquence du retour des produits vendus

4.5- Jusqu'à quel point jugez-vous que les informations collectées ont contribué à mieux satisfaire votre clientèle ?

4.6- Pensez-vous que le processus de veille commerciale aide l'entreprise à atteindre une meilleure performance (Croissance du chiffre d'affaire, conquête de nouvelles parts de marchés, satisfaction de la clientèle) ?

Table des matières

Remerciements.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Sommaire.

Introduction générale	01
Chapitre I : Délimitation, circonscription du concept veille	05
Introduction	05
Section 1 : Concepts : L'information, veille et l'intelligence économique	06
1.1 L'information matière première stratégique	16
1.1.1 Typologies d'information.....	17
1.1.1.1 Information blanche, grise ou noire	17
1.1.1.2 Information ouvert ou fermé	17
1.1.1.3 Information brute ou élaborée	17
1.1.1.4 Information interne ou externe	18
1.1.2 Les sources d'information	18
1.1.2.1 Les sources formelles	18
1.1.2.2 Les sources informelles	19
1.1.3 L'utilité de l'information.....	21
1.2 La veille stratégique	22
1.2.1 Origine et historique de la veille	22
1.2.2 Définitions de la veille stratégique	23
1.2.3 L'importance de la mise en place d'un système de veille.....	25
1.2.3.1 Soutenir la planification	25
1.2.3.2 Soutenir la réactivité.....	25
1.2.3.3 Soutenir l'innovation.....	26
1.2.3.4 Résoudre et soutenir la décision.....	26
1.2.3.5 Explorer et soutenir l'anticipation.....	26
1.2.4 Types de veille stratégique	27
1.2.4.1 Veille concurrentielle	31
1.2.4.2 Veille technologique	31
1.2.4.3 Veille commerciale	31
1.2.4.4 La veille environnementale	31

1.3 L'intelligence économique	32
1.3.1 Définitions	32
1.3.2 Les trois volets d'intelligence économique	32
1.3.2.1 La veille stratégique	33
1.3.2.2 La protection du patrimoine immatériel	33
1.3.2.3 L'influence	34
1.3.3 Veille et intelligence économique : points communs et différences	36
Section 02 : La veille commerciale.....	38
2.1 Définitions de la veille commerciale.....	38
2.2 Le champ d'application de la veille commerciale	39
2.2.1 Les clients	40
2.2.1.1 L'évolution des besoins des clients à long terme	40
2.2.1.2 L'évolution de la relation des clients à l'entreprise	40
2.2.1.3 La solvabilité des clients	40
2.2.2 Les marchés.....	41
2.2.3 Les fournisseurs.....	41
2.2.4 Le marché du travail.....	41
2.2.5 Les insatisfactions	42
2.3 Les grands bénéficiaires de la veille commerciale	43
2.3.1 Le temps	43
2.3.2 La productivité	43
2.3.3 La performance commerciale.....	44
2.3.4 Le développement du chiffre d'affaires	44
2.4 Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA (veille anticipative stratégique intelligence collective) VAS-IC.....	45
2.4.1 Le ciblage	46
2.4.2 La traque.....	47
2.4.3 La sélection	47
2.4.4 La remontée.....	48
2.4.5 Le stockage intelligent (<i>la mémorisation</i>).....	48
2.4.6 Traitement des informations de la veille stratégique (<i>création du sens</i>).....	48
2.4.7 La diffusion des informations élaborées	49
2.4.8 Action.....	49
2.4.9 Le contrôle de la qualité de veille stratégique.....	49
2.5 Les difficultés liées à l'implantation de la veille.....	50
Conclusion	53
Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise.....	54
Introduction	55
Section 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise	56
1.1 Définitions et mesure de la performance	56
1.1.1 Notion de la performance	56
1.1.2 Les dimensions de la performance	58
1.1.2.1 La performance économique	59
1.1.2.2 La performance commerciale.....	59

1.1.2.3 La performance managériale	59
1.1.2.4 La performance organisationnelle	59
1.1.3 Les critères de la performance	60
1.1.3.1 L'efficacité	60
1.1.3.2 L'efficience	60
1.2 La mesure de la performance : levier stratégique.....	61
1.2.1 Les objectifs de la mesure de la performance	63
1.2.2 Les principes de la mesure de performance	64
1.2.2.1 Principe de pertinence	64
1.2.2.2 Principe de contrôlabilité	65
1.2.3 Les axes de mesure.....	65
1.2.4 Identification des sources de performance	67
1.3 Le choix d'indicateurs pertinents d'évaluation de la performance	68
1.3.1 Le rôle de l'évaluation de la performance.....	68
1.3.2 La qualité d'une bonne évaluation	69
1.3.3 Procédure d'évaluation.....	69
1.3.4 Les mobiles d'évaluation	69
1.3.4.1 Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement	70
1.3.4.2 Evaluer par choix stratégique	70
1.4 Les indicateurs de performance.....	71
1.4.1 Définitions	71
1.4.2 Principes générales d'un indicateur de performance.....	72
1.4.3 Caractéristiques essentielles des Indicateurs de Performances	72
1.4.4 Le choix des indicateurs	73
1.4.4.1 Les critères de choix d'un indicateur	74
1.4.5 Les types d'indicateurs de la performance	75
1.4.5.1 Les indicateurs financiers.....	75
1.4.5.2 Les indicateurs de pilotage	76
1.4.5.3 Les indicateurs de résultats	76
1.4.5.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques	76
1.4.5.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement	77
1.4.5.6 Les indicateurs de marché	77
Section 02. La performance commerciale	79
2.1 Les principaux leviers de la performance commerciale.....	79
2.2 Les indicateurs de performance commerciale	81
2.2.1 Les indicateurs quantitatifs.....	81
2.2.1.1 Chiffre d'affaires	82
2.2.1.2 La part de marché.....	82
2.2.1.3 Nombre des clients	83
2.2.2 Les indicateurs qualitatifs.....	83
2.2.2.1 L'image de l'entreprise	83
2.2.2.2 Taux de satisfaction des clients	83
2.3 Intérêts et limites de la performance commerciale dans l'entreprise	84
2.4 Les conditions d'un niveau de performance élevé	85

2.4.1 Satisfaire les parties prenantes	85
2.4.2 Améliorer le savoir-faire	86
2.4.3 Meilleure gestion des ressources et de l'organisation	86
Conclusion.....	87
Chapitre III : L'existence du processus de veille commerciale, et sa contribution à la performance de l'entreprise ESSENDOU.....	88
Introduction	89
Section 01 : Filière laitière et pratique de veille stratégique en Algérie.....	90
1.1 La filière laitière en Algérie	90
1.1.1 L'industrie laitière en Algérie	92
1.2 Pratique de la veille stratégique en Algérie.....	93
1.3 Présentation de la filière laitière dans la wilaya de TIZI OUZOU.....	94
Section 02 : Présentation de l'entreprise ESSENDOU	99
2.1 Historique	99
2.2 Missions et objectifs de l'unité	99
2.2.1 Missions	99
2.2.2 Objectifs	100
2.3 Stratégie.....	100
2.4 Personnels.....	100
2.5 Organisation et organigramme d'ESSENDOU.....	101
2.5.1 L'organigramme de l'entreprise.....	101
2.5.2 L'organisme d'accueil de l'entreprise	101
2.5.2.1 Département commerciale.....	102
2.5.2.2 Département de production	102
2.5.2.3 Département de l'administration générale	102
2.5.2.4 Département approvisionnement.....	102
2.5.2.5 Département technique.....	103
2.6 L'analyse SWOT de l'entreprise ESSENDOU.....	103
Section 03 : La démarche méthodologique	104
3.1 Collecte des données	105
3.2 Outil de collecte	105
3.3 Présentation et interprétation des résultats de l'étude	106
3.3.1 La présentation des résultats	106
3.3.1.1 Aspect de la veille commerciale.....	107
3.3.1.2 L'environnement interne de l'entreprise	107
3.3.1.3 L'environnement externe de l'entreprise	108
3.3.1.4 La mesure de la performance	108
3.3.2 L'interprétation des résultats.....	109
3.3.2.1 Les pratiques de gestion et le processus de la veille commerciale au sein de l'entreprise étudiée	109
3.3.2.2 L'environnement externe de l'entreprise	111
3.3.2.3 Le recours aux réseaux d'informations	112
3.3.2.4 La mesure de performance	112
Conclusion.....	115

Conclusion générale	117
Références bibliographiques	121
Annexe	
Table des matières	

Résumé

Dans le contexte actuel de mondialisation marqué par une complexité de plus en plus grandissante, les opportunités augmentent mais les risques aussi. L'information constitue la matière première pour un concept relativement nouveau désigné sous le terme de «veille». Elle a pour objectif de détecter aussi bien les opportunités que les risques qu'encourt l'entreprise. Cette pratique managériale a été à l'origine du développement spectaculaire à l'échelle des entreprises et même des Etats.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche. Il s'agit d'une étude documentaire pour mettre en évidence le cadre conceptuel de notre problématique, et une étude de cas qui concerne l'entreprise ESSENDOU de l'agro-alimentaire de la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous avons voulu mettre en évidence l'existence du processus de veille commerciale, sa place et sa contribution à la performance au sein de cette entreprise.

Mots clés : L'information, veille commerciale, performance commerciale.

Abstract

In the current context of globalization marked by a growing complexity, opportunities increase but risks too. Information is the raw material for a relatively new concept referred to as "business intelligence". Its purpose is to detect both the opportunities and risks that the company faces. This managerial practice has been at the origin of the spectacular development of companies and even of states.

To carry out our work, we opted for the combination of a number of research techniques. It is a documentary study to highlight the conceptual framework of our problematic and a field study concerning a company ESSENDOU of the agribusiness of the wilaya of Tizi-Ouzou. We wanted to highlight the existence or not of the process of strategic intelligence in general and commercial intelligence in particular, its place and its impact on the performance within this company.

Keywords : information, business intelligence, commercial performance.