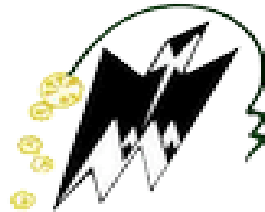


**UNIVERSITE MUOLOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE
GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion
spécialité : Management stratégique**

Thème

***La contribution de la veille stratégique a la
performance de l'entreprise***

Cas : Entreprise Électro-Industries d'AZAZGA

Présenté par :

 **ABDERRAHIM Fahima.**
 **DAOUD Chafika.**

Encadre par :

Mr BOUALLECHE Abdelkrim

Devant le du jury :

Président : Mme SI AMEUR Hadjira .UMMTO

Examineur : Mr MOUZAOUI Zaki . UMMTO

Rapporteur : Mr BOUALLECHE Abdelkrim .UMMTO.

Année 2022-2023

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier, le Bon Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

*On exprime notre plus grande reconnaissance envers **nos chers parents** qui nous 'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre démarche d'étude ;*

*On 'adresse toute notre gratitude au directeur de ce mémoire, **Mr BOUALLECHE**, promoteur pour son suivi avec le plus grand intérêt tout au long de la réalisation de ce travail, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses j*

On désire également exprimer notre profonde gratitude à Notre encadreuse au sein de l'entreprise électro Industrie de Azazga à Tizi-Ouzou pour ses orientations et son aide précieux. Nous tenons à remercier d'avance judicieux conseils ;

*Un grand merci à tous **mes enseignants** qui m'ont transmis leurs savoirs inestimables durant mon cursus universitaire ainsi que, tout le staff administratif et à toute l'équipe pédagogique de la faculté SEGC.*

*Un grand hommage à ceux qui ont milité pour notre chère université, et un grand respect, à notre père spirituel « **Mouloud MAMMERI** » ;*

*On 'adresse nous remerciements **aux membres** du jury qui ont pris la peine d'examiner ce travail ;*

Enfin, on tient à témoigner toute notre gratitude aux amis pour leur confiance et leur support.

Dédicace

Afin d'être reconnaissant envers ceux qui m'ont appuyé et encourager à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce travail :

*A mes cher parents « **Ali, Zohra** »*

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point de vous remercier comme il se doit, votre affection me couvre, votre bienveillance me guide et votre présence à mes cotes a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

*A mes grand parents aussi A mon précieux frère « **Slimane sa femme Nora** » et à mes sœurs « **Aziza , Salima Saliha** et son marié » pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide durant ces années d'études et à mes neveux adores « **Ayla ,Anir** »..*

*A mon très cher mari **Abdelwahid***

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer la profondeur des sentiments d'affections et de respect et d'amour que je porte. il a tant œuvré pour ma réussite, de par son amour, soutien et pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Et a tout ma belle-famille bien sûr.

*A mes chères copines **souad et rima** pour leurs Assistances et présence dans ma vie. Qu'elles trouveront ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie sans oublier de remercier ma binôme **Chafika** et tout sa famille*

FAHIMA

Dédicace

A mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout l'amour, la tendresse et le soutien que vous me portez depuis mon enfance et pour toutes vos prières tout au long de mes études. Que dieu vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

A mes chers sœurs (souhila ,Kahina, chahira) et frère, que j'adore, je vous souhaite un avenir plein de joie et de bonheur, de réussite et de sérénité que dieu vous garde et vous protège.

A assia et mes amies de toujours, en souvenir de notre amitié et des moments qu'on a passés ensemble, sans oublier ma binôme fahima et sa famille.

Merci d'être toujours là pour moi.

Chafika

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BT	Basse Tension
B to B	Business to Business
CA	Chiffre d’Affaire
CE	Conformité Européenne
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
DAA	Direction Achat/Approvisionnements
DCM	Direction Commerciale et Marketing
DFC	Direction Finances et Comptabilité
DIN	Institut Allemand de Normalisation
DRHO	Direction des Ressources Humains et Organisation
DPP	Direction Développement industriel Partenariat
DV	Distribution en valeur
EI	Electro-Industries
ENEL	Entreprise National d’Électronique
EPE	Entreprise Public Etatique
ENIE	Entreprise Nationale des Industrie de l’Électroménager
IOS	International organization for standardization organisation Internationale de Normalisation
JSA	Jeunesse Sportif Azazga
KM	Kilomètre
KVA	Kilo Voltampère
KW	Kilo Watt
ONAN	Oil Naturel Air Naturel (circulations naturelles de l’huile dans le transformateur et de l’air sur ses surfaces extérieures)
PAC	Plan d’Action Commerciale
PDG	Président Directeur Général
PED	Pays En voie de Développement

Liste des abréviations

PESTEL	Environnement Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Ecologique et Légal
R&D	Recherche et Développement
SKMK	Sharikat Khadamat Mouhaouilet Kahrabia
SONELGAZ	Société National de l'Electricité et du Gaz
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths/Weaknesse et Opportunities/Threats
UME	Unité Moteurs Electroniques
UPT	Unité Prestations Technique
UTR	Unité Transformateurs
VS	vielle stratégique
VDE	Fédérations Allemande des Industries de l'Electrotechnique, de l'Electronique et de l'Ingénierie de l'Information
VMM	Vente Moyen Menseul

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N° 01: Introduction à la veille est aux notions associées à l'information	09
Tableau N°2 Evolution de la notion de veille.....	30
Tableau N°3 Evolution du concept de veille stratégique	31
Tableau N°4: Quelques définitions de la performance.....	43
Tableau N°5 : Mesure Primaires et secondaires sélectionnées à la banque de Montréal (Traduction d'Atkinson, Waterhouse et Wells 1997 p 35)	46
Tableau 06 : l'analyse (PESTEL) pour Électro-Industries.....	89
Tableau N°07 : les quatre paramètres de la matrice(SWOT) d'Électro-Industries.....	90
Tableau 08 : Les différents équipements de transformateur	92

Liste des Figures

Figure N° 01: Les champs de vision d'une organisation de vigilance	18
Figure N° 02 : Veille stratégique et intelligence économique	27
Figure N°3 Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'Ap. Jakobiak)	33
Figure N°4 : Les dimensions de la performance	63
Figure 05 : Organigramme de l'EP/Électro-Industries/SPA. Azazga.....	80
Figure 06 : La direction commerciale marketing	86

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.01

Chapitre I : Circonscription du concept veille

Introduction chapitre 1:05

Section 1 : Les concepts : L'information, veille et l'intelligence économique
.....06

Section 2: la veille stratégique27

Conclusion..... 39

Chapitre II : Étude de la performance de l'entreprise

Introduction.....41

Section I: Le concept de performance.....42

Section 2 : La performance stratégique 64

Conclusion.....74

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la veille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

Introduction75

Section 01 : Présentation de l'entreprise Électro-Industries75

Section02: La description du cadre méthodologique87

Conclusion.....96

Conclusion générale.97

Bibliographie.

Introduction générale

Introduction générale

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

La mission des entreprises est jugée difficile à accomplir à vue 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.

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

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

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

Introduction générale

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.

Restant dans cette optique, notre objet de recherche dans ce travail consiste à étudier la contribution de la veille stratégique à la performance de l'entreprise en prenant l'entreprise publique algérienne électro Industrie (Enel) comme cas pratique d'étude.

1. Choix et intérêt du sujet :

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

- La veille stratégique est un nouveau outil qui nécessite encore des recherches et des éclaircissements à la fois pour des dirigeants des entreprises algériennes et les étudiants.
- En Algérie ou bien dans les pays en développement, peu d'études ont été consacrées pour déterminer la contribution de la veille stratégique à la performance de l'entreprise, notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse sur ce sujet.

2. Problématique:

Dans ce contexte caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges, les entreprises sont appelées à être compétitives. Le cas est encore plus manifesté pour les entreprises publiques algériennes appelées à faire face à une concurrence présente sur le marché national et international.

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement.³

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

« Dans un monde de compétitivité où l'information est considéré comme une forme de richesse, comment la veille stratégique peut-elle être utile à la performance de l'entreprise L'Electro-Industrie ».

« dans la réussite de la démarche d'intelligence économique pour comprendre le passé, s'adapter avec le présent et anticiper le futur ? »

Introduction générale

L'utilité de la veille stratégique et l'intelligence économiques dans la performance de l'entreprise représente notre fil conducteur, pour cela on peut formuler les deux questions suivantes sous-jacentes à la problématique :

- Existe-t-il un système de veille stratégique dans l'entreprise électro Industrie (l'enel) ?
- Dans le cas d'une réponse favorable, peut-on dire que la veille stratégique constitue un facteur clé qui conditionne le succès de la démarche de l'entreprise ?

Comme point de départ pour notre recherche et pour répondre à nos questions nous avons posé les hypothèses suivantes:

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

✎ *Objectifs sont :*

A travers l'étude nous comptons mener auprès de l'EELECTO INDUSTRIE, nos objectifs sont :

- ✓ Analyser le processus de veille stratégique dans l'entreprise ;
- ✓ Vérifier si l'incertitude de l'environnement compte parmi les facteurs de contingence liés à l'existence du processus de veille stratégique 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 stratégique dans l'entreprise ;
- ✓ Étudier jusqu'à quel point la présence du processus de veille stratégique 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 stratégique à travers ses définitions, importance, champ d'application, . Puis le deuxième chapitre sera dédié à l'étude de la performance stratégique de l'entreprise en mettant en évidence ses objectifs, Dans le troisième chapitre, nous montrons l'existence du

Introduction générale

processus de veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL, 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.

Chapitre I :
Circonscription du concept
vielle

Introduction chapitre 1:

Dans un monde économique concurrentiel et complexe, l'entreprise devrait se situer dans la dynamique de son environnement pour en mesurer sa vulnérabilité ou ses opportunités". La veille stratégique au tant que système d'information ouvert à l'extérieur son rôle essentiel est d'anticiper les éventuels changements de cet environnement changeant et de capter des signes d'alerte précoce pour aider les responsables dans la prise de décision stratégique. Elle est un processus de collecte d'information dont cette dernière constitue sa base essentielle.

La veille est appliquée aux différents domaines de l'entreprise à savoir stratégique, technologique, commercial, concurrentiel, juridique, sociétal, de manière ponctuelle, périodique, permanente ou occasionnelle : l'entreprise choisit celle dont elle a besoin. Ce chapitre sera consacré au cadre conceptuel de l'information et de la veille stratégique, il est composé de trois sections qui vont apporter des éléments de réponse sur les questions suivantes:

- Qu'est-ce que l'information et quel est son rôle dans l'entreprise?
- Que signifie la veille stratégique et quelles sont ses origines? Comment mettre en place un dispositif de veille stratégique ?

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.

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

1. L'information une matière première stratégique

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable.

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

L'information constitue une matière première stratégique pour :

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

2-1 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 :

2-1-1 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

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

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, ...)

2-1-2 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)

2-1-3 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

2-1-4 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...)².

3-1 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.

3-1-1 Les sources formelles

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

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

² D.ROUACH, « La veille technologique et l'intelligence économique », Presses universitaires de France, 1996,p29.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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

<i>Catégories de sources</i>	<i>Principales sources d'information</i>
Institution	Administrations, organisations internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités,...
Groupespartenaires	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements professionnels, financiers,...
Sources électroniques	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données
Réseauxpersonnels	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 sont:

✓ **Avantage :**

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

Chapitre I : Circonscription du concept veille

- 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.

3.1-2 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.

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 concurrent contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde³.

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 ;⁴
- ✓ **Les colloques, les congrès, les clubs :** on y échange des informations, on y est communiqué.

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 ;

³ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html. Consulter

⁴ B. Martinet et Y.M Marti, l'intelligence économique, les éditions d'Organisation, 1995, p.30.

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

- ✓ **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.

4 -1L'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.

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.

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

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) :

- L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ;
- L'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée ;
- L'information est un facteur de synergie : la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent ;
- L'information est un déterminant du comportement, c'est un facteur d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- L'information utile qui intéresse l'entreprise est la seule à être exploitée, mais avant elle doit être triée traduite, validée et analysée manuellement ou automatiquement pour produire de l'information élaborée qui répond aux besoins stratégiques de l'entreprise et qui sert à la prise des décisions.

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

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

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

Pour les sociétés horlogères Suisse, seule les montres formées de rouages et de ressorts pouvaient avoir une qualité et une précision adéquate. Ne sachant que faire avec son invention, le chimiste

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

vendu 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 supérieur pour un prix moindre.

La Suisse perdu alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées. Si les horlogers suisses avaient obtenue l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut-être été enraillée⁵

5- 1Le rôle de l'information dans l'entreprise :

Selon les études, l'information occupe une place importante dans l'entreprise, elle peut être une source de prise de décision, une source de performance et de compétitivité et une source d'innovation. Nous développerons cette idée dans ce qui suit:

5-1-1L'information comme source de prise de décisions :

<< La bonne information à la bonne personne pour prendre la bonne décision » M.PORTER.⁶

Aujourd'hui nous parlons d'une économie de savoir où l'information est considérée comme matière première stratégique des entreprises, elle permet d'accroître la maîtrise de l'environnement et de réduire l'incertitude dans la prise de décision. H.SIMON⁷ la considère comme un élément essentiel dans le processus de prise de décision, elle intervient dans la phase dit intelligence dans le model «< Intelligence. Modélisation, Choix » (IMC).⁸ C'est pour cela qu'un cadre passe en moyen 30% de son temps à la recherche d'informations divers!

L'information intervient avant et après la prise de décision. En effet, en amont de la prise de décision soit stratégique ou opérationnelle la collecte d'information devrait être complète c'est-à-dire avoir des informations pertinentes, fiables, précises et récentes pour choisir la décision la plus pertinente possible. Concernant la phase après la prise de décision une transmission est indispensable de la décision prise aux membres de l'entreprise de manière à ce qu'elle soit comprise, acceptée et appliquée par tous en conformité avec l'objectif défini. Cependant la

⁶ M. PORTER, De l'avantage concurrentiel à la stratégie, Harvard l'expansion, 1990, p.62.

⁷ H.LESCA, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion.n°90,1992

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

Chapitre I : Circonscription du concept veille

collecte d'information permet à la fois de suivre les conséquences de la décision prise et de mesurer son efficacité.

Il est clair que l'information est une ressource stratégique primordiale aide les décideurs à prendre des décisions pertinentes, néanmoins, leurs capacités de collecte et de traitement de cette information est limitée (SIMON, 1980). Deux systèmes développés récemment peuvent pallier cette rationalité limitée des individus : le système d'information et le système de veille.

« Le système d'information est ensemble organisé de ressources: matériel, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter et de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ». (R. REIX, 2004) son rôle est de transformer les données en informations et restituer, au moment opportun, à ceux qui en ont besoin pour contrôler, coordonner ou prendre des décisions ainsi que la communication entre le système de pilotage et le système opérationnel⁹

Cependant la veille << est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs » (BROUILLARD. 2002)¹⁰, les décideurs font appel à ce système de veille pour trois raisons (PLANE, 2003) qui sont:

- **Premièrement**, le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise, il peut difficilement traiter la totalité de l'information disponible.
- **Deuxièmement**, le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix, mais recherche un certain niveau de satisfaction et un rapport correct entre la décision prise et les résultats atteints. Troisièmement, l'être humain n'a pas de préférences claires et hiérarchisées mais des aspirations variables selon les moments et les situations

5-1-2 L'information source de la performance d'entreprise :

Une entreprise performante est une entreprise efficace et efficiente à la fois c'est-à-dire elle atteint ses objectifs fixés en minimisant les coûts et les moyens mis en œuvre.

L'information est au cœur de la performance de l'entreprise, son rôle est triple:

⁹ PATEYRONE op, cité, page 19

¹⁰ L. MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, DUNOD, 1993, p.22.

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

Elle influence sur le comportement du personnel à l'intérieur de l'entreprise pour qu'ils suivent les objectifs fixes, mais aussi sur le comportement de ses partenaires à l'extérieur pour qu'ils agissent à la faveur de l'entreprise. -Elle est un facteur de production, grâce à l'information pertinente, la firme peut créer et mettre sur le marché des produits à forte valeur ajoutée.

Elle est un outil de création de synergie, à travers l'information l'entreprise identifié son chaînon faible et essaye de les rendre efficace puisque sa performance est conditionnée par ce dernier. L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises.

La mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage du temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrêmes, la fermeture de l'entreprise.

5-3-1 L'information comme source de l'innovation:

Certes l'information permet de réduire l'incertitude de l'environnement de l'entreprise mais aussi elle permet de stimuler l'innovation qui est un choix indispensable pour les entreprises. En effet, l'origine de l'innovation n'est pas toujours les centres de recherche & développement, plusieurs réflexions et discussions (GORIA, 2009), (COHEN.C, 2007) montrent que les informations de toutes natures (économiques, sociales, légales, sécuritaires et surtout technologiques) peuvent être source de déclenchement d'un processus de changement, de création ou d'innovation.

La première étape de ce processus consiste à faire l'état de l'art, celle-ci se traduit par une recherche des informations pertinentes. Ces dernières s'acquièrent à travers une démarche structurée autour de quatre étapes":

- Identification des mots clés
- La recherche des informations
- Le traitement des informations pertinentes trouvées
- -La formulation des résultats

Cette démarche constitue la première étape d'un processus d'innovation

Chapitre I : Circonscription du concept veille

Prenant l'exemple du Japon qui est un pays leader dans le domaine des innovations technologiques, son succès est dû à sa démarche de recherche de l'information technologique à l'extérieur, à la copier et s'en inspirer pour des produits identiques ou nouveaux.¹¹

2:la Veille:

En consultant le dictionnaire on retiendra que la veille au sens économique signifie l'action d'une entreprise qui se tient informée des innovations et évolutions qui surviennent dans son secteur d'activité. Mais il convient d'apporter, dans ce qui suit, quelques éclaircissements sur cette notion de veille, la manière par laquelle elle est mise en œuvre par l'entreprise ainsi que l'approfondissement du développement de la notion de secteur d'activité qui est l'environnement immédiat de la firme. Précisons que la veille peut dépasser les limites de cet environnement immédiat de la firme pour s'intéresser à son environnement au sens large pris dans ses dimensions sociales, politiques et culturelles.¹²

Dans son ouvrage *minutestratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Philippe BAUMARD¹³ définit la veille comme étant celle qui consiste à observer de façon systématique, mais passive, l'environnement sous tous ses aspects (économiques, juridiques, culturels, sociaux, écologiques). La veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. Elle a un rôle de détection des différents signaux d'évolution et de changement de l'environnement.

Vue l'ampleur et la densité des informations que renferme l'environnement, l'entreprise pourrait être amenée à développer une veille tous azimuts qui peut s'avérer trop coûteuse d'une part, et inefficace d'autre part, parce que l'entreprise disperse ses énergies à collecter beaucoup d'informations qui lui prendront un temps considérable pour l'élaboration et la prise de décision stratégique.¹⁴

¹² Cite par TCHOUASSIG, op cité, page 79

¹³ BOURALS L'amélioration des pratiques de veille en entreprise: Approches analytiques et expertes de l'intervention >> thèse de doctorat, Université Paul Verlaine Metz, 2009 www.thess.fr, page 55.

¹⁴ PATEYRONE sur place, page 20. BOURALS sur place, page 57

Chapitre I : Circonscription du concept veille

2-1 définitions de la veille :

Selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »¹

2-2 Nouvelle approche de la veille:

L'entreprise est appelée à développer une nouvelle approche de la veille sous forme d'un système de renseignements donc d'un mécanisme organisé Les éléments que doit comporter ce système de renseignements sur l'environnement peuvent varier selon les besoins de la firme qui l'organise, le (s) secteur (s) ou elle intervient, les compétences de son personnel, les centres d'intérêts qu'elle vise ainsi que le talent de ses dirigeants Cette nouvelle approche est appelée veille relationnelle. Elle est définie, selon Ph BAUMARD, comme étant celle qui est née de l'échec des veilles quantitatives qui favorisent l'étude des fréquences et des volumes des événements au détriment de leurs liens étroits, discrets et peu nombreux, mais très significatifs, avec événements. Cette forme de veille relationnelle focalise toute sa puissance observation sur la détection de liens cachés entre plusieurs signaux faibles de l'environnement

2-3 Importance de la veille :

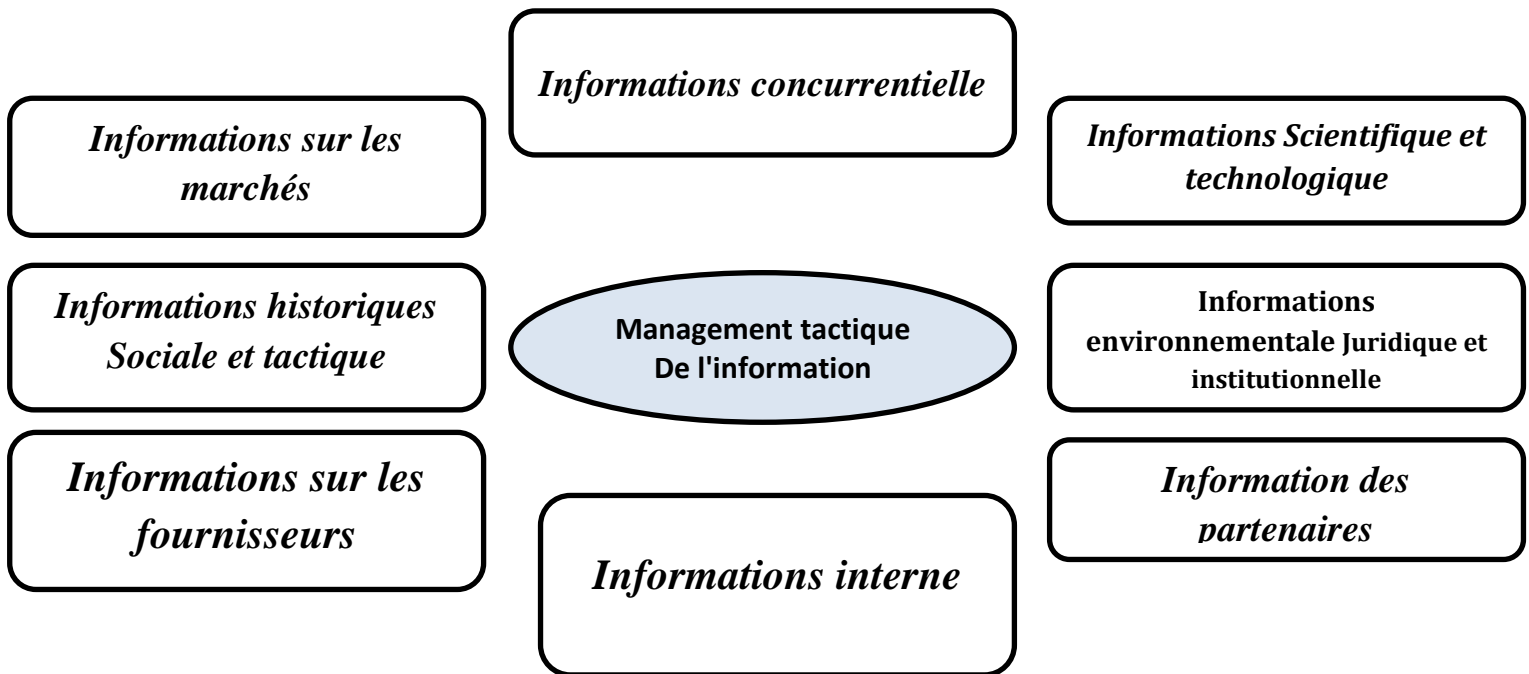
Les données ou les informations recueillies sur le terrain et celles publiées proviennent de plusieurs sources et tout un chacun dans la firme peut fournir une contribution utile. Le mécanisme de veille prend de plus en plus une importance considérable au sein des firmes au point que celles-ci mettent en œuvre des cellules de veille dotées d'un degré d'autonomie minimum vis à vis de leurs fonctionnements internes. Elle est une fonction constituée d'un groupe de personnes appelées veilleurs et qui ont un rôle d'animation des réseaux de communication, ce qui sous-entend qu'ils sont dotés d'une capacité d'écoute. Ils ont aussi un rôle de communication, ce qui sous-entend un dialogue et non plus la simple prise de renseignements Cette fonction travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise. Sa démarche consiste à collecter des informations et des données sur l'environnement, procéder à leur classement, les synthétiser puis les communiquer aux spécialistes de la stratégie qui les analysent pour qu'elles leur servent de base pour la formulation et la prise de décision stratégique ainsi l'avenir de la firme

Chapitre I : Circonscription du concept veille

2-4 Champs de vision de l'entreprise:

Par souci de compétitivité, l'entreprise doit être vigilante et attentive à son environnement. Elle doit être constamment en veille pour détecter les moindres indices de changement et d'évolution de ce dernier. Un système de veille et d'intelligence se conçoit dans le cadre d'un ou plusieurs champs de vision reliés à l'activité de l'entreprise tels que schématisés par Ph.BAUMARD.

Figure N° 01: Les champs de vision d'une organisation de vigilance



Source : Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels >> P.132 Ph. BAUMARD:¹⁵

L'ensemble de ces axes constitue l'objet de la veille que l'entreprise doit ausculter minutieusement en recueillant des informations et des renseignements bien précis et détaillés de manière structurale, c'est à dire en prenant en compte les rapports existants entre ces différents axes de la veille.

Mais avant, il importe de se pencher sur une stratégie globale pour orienter ces axes en commençant par déterminer ce que l'on cherche exactement. La formule « n'importe quoi sur le sujet » est trop large pour servir de guide efficace à une recherche d'informations pour des raisons que nous avons citées précédemment et parce que l'objet de la recherche diffère selon le

¹⁵Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels Ph BAUMARD

Chapitre I : Circonscription du concept veille

sujet considéré et selon l'entreprise qui procède à cette recherche. Donc, il convient avant tout de bien délimiter le champs de vision de l'entreprise pour faciliter la tâche de veilleur, et pour que ce dernier puisse chercher l'information là où il faut et ne gavera pas les managers et les gestionnaires de l'entreprise d'informations inutiles qui les mettront dans l'embarras, ce qui rendra difficile la prise de décision stratégique.

2-5 Les cinq forces de la concurrence (ou de l'environnement)

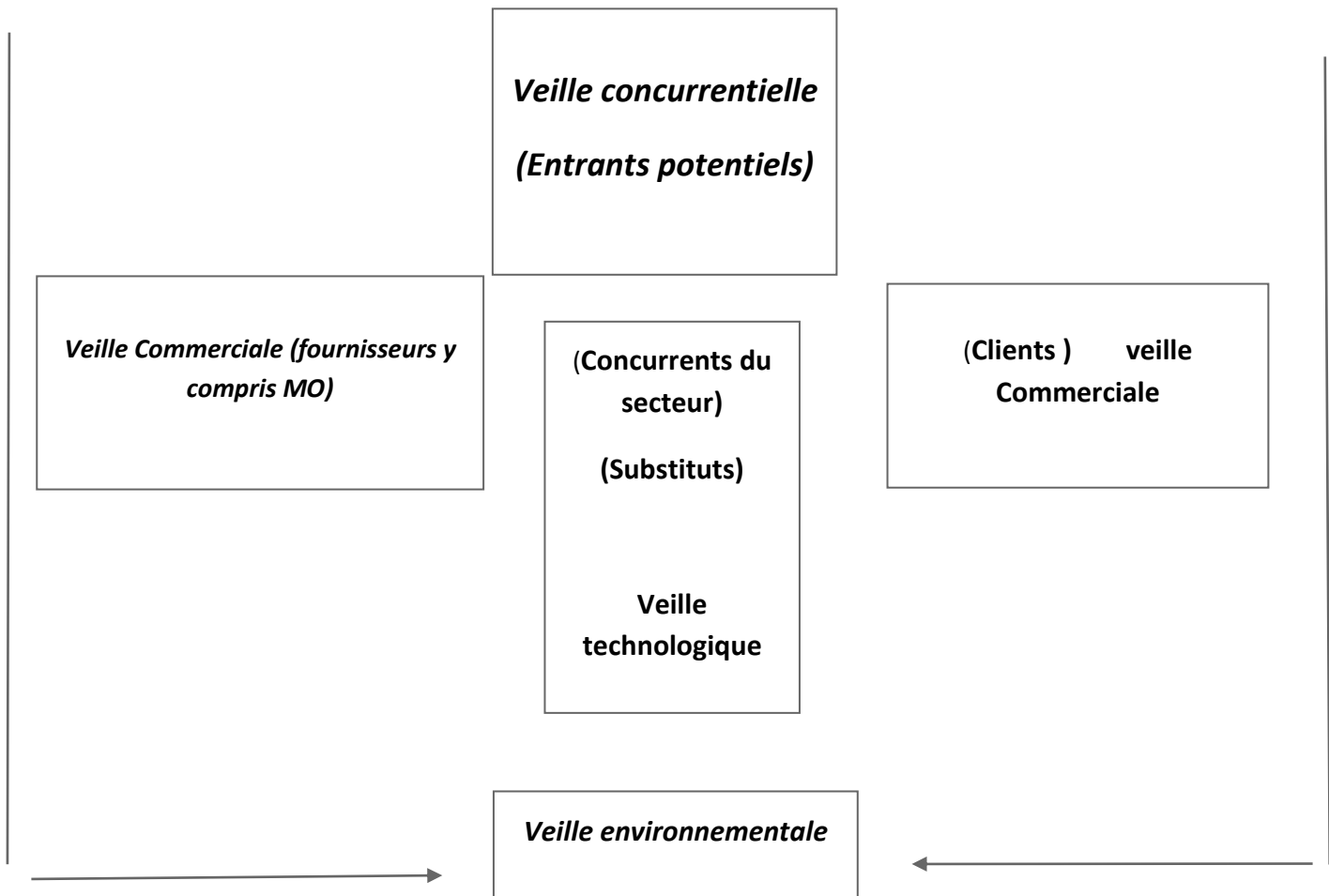
Pour qu'un système de veille soit efficace, l'entreprise doit définir le domaine d'activité où elle évolue. Cela pour mieux cerner les opportunités et les menaces par la mise en œuvre de moyens appropriés afin de les détecter et de les surveiller. Comme nous l'avons souligné précédemment, l'environnement d'une entreprise est très large. Il peut contenir des informations importantes, mais l'entreprise doit axer ses recherches essentiellement sur son environnement immédiat qui est le secteur ou les secteurs où elle est en compétition avec d'autres entreprises.

Selon M.PORTER. l'intensité de la concurrence qui existe dans un secteur ne se limite pas aux seuls concurrents existants". Il en définit cinq forces qui peuvent intervenir dans l'environnement de l'entreprise. Il y'a:

- ✓ La rivalité entre les entreprises existantes dans le secteur
- ✓ La menace de nouveaux entrants
- ✓ La menace des produits ou services de substitution.
- ✓ Le pouvoir de négociation des clients Chols stratégie et concurrentiel Michael PORTER
- ✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs L'entreprise doit donc identifier et connaître les éléments clés de ces cinq forces ou paramètres pour pouvoir définir une stratégie adopter dans son environnement. Généralement quatre types de veilles sont associées à ces cinq paramètres.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

2-6 Typologie de la veille:



Source :La veille technologique, concurrentielle et commerciale Bruno MARTINET et Jean Michael RIBAUT

Chaque type de veille correspond à des axes de recherche différents mais comme ces axes sont inter-reliés, cette typologie ne permet pas de tracer des limites strictes entre eux Il convient pour l'entreprise d'avoir une capacité d'intégrer les événements extérieurs pour pouvoir réagir, c'est à dire d'être apte à percevoir et analyser les signaux de l'environnement avant les autres, pour qu'elle soit compétitive. Précisons aussi que chaque entreprise représente un cas particulier donc elle doit organiser sa propre veille selon une méthodologie spécifique et en définissant ses axes de recherche pour mieux les cerner

Dans ce qui suit, nous allons essentiellement nous intéresser à l'étude de la veille stratégique.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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.

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 protégé 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 :

- ✓ **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** : est 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.

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.¹⁶

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.

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).

¹⁶ 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.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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.

3 2-3 L'influences

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

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.

Chapitre I : Circonscription du concept vielle

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.

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 ;
- 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 telle que la media ou L'Internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux sociaux. Mais parmi les moyens les plus courants qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

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

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

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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 public.

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.¹⁷

Ces deux concepts semblent proches et pourtant ils recouvrent des réalités bien distinctes.

Le concept de veille est apparu en 1994 dans le rapport Martre du commissariat général au plan. La dimension stratégique de cette veille est apparue comme un ensemble d'actions coordonnées de recherche, traitement et distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques¹.

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

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

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

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

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

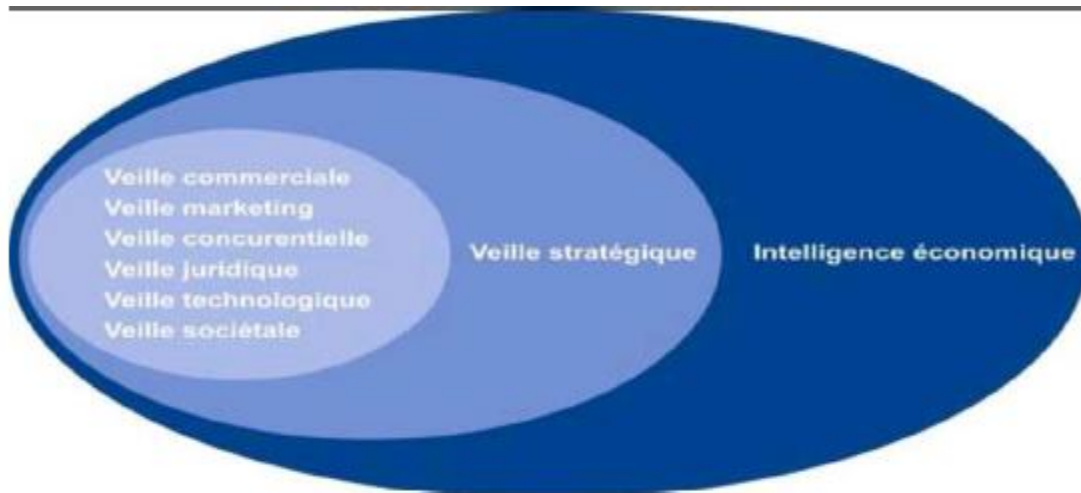
¹⁷ 1 FARNEL F.J., Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, 1994.p.28.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

- La veille stratégique est considérée comme un moyen qui permet de comprendre les règles de jeu et les forces et faiblesses des concurrents tandis que l'intelligence économique consiste à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ces règles ;
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique : d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés ; et d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance ;
- La veille stratégique attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille (la technologie, les marchés, la concurrence, ...) et donc sur la phase de collecte d'information tant dis que l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche.
- La veille reste de l'information et de la «mise en forme » alors que l'intelligence économique est de la communication, de la «mise en commun».¹⁸
- 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 :

¹⁸ 1 Guy, THIBAUT, Op.cit. p 248.

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.

Section 2: la veille stratégique

Introduction :

Les organisations opèrent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite et produisant une explosion informationnelle et une accélération des flux d'information. Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Désormais, dans cette société de l'information, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines en vue s'enquérir des nouvelles tendances et de maintenir une vision du monde dans lequel celle-ci évolue.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi. Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive¹.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

Et comme le affirme Arnaud Bugeat dans son mémoire - l'apport de l'information au sein de l'entreprise « nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels »

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. Le concept de veille stratégique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique d'adaptation permettant d'assurer une réaction rapide et au bon moment.

En effet, cette activité d'observation et de surveillance de l'environnement permet de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles d'influencer sur la stratégie mise en place par une organisation ou sur les décisions prises par cette dernière, pour doter d'une capacité de lecture rationnelle de son environnement et d'anticiper les événements liés à ces activités.

3- Origine et historique de la veille

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

Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales.

Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque bataille».

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 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 a une origine militaire. Et comme le dit justement Napoléon, « se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

A l'instar des guerriers, les entreprises en cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 –1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultat a 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'aprèsJakobiak et Bourthoumieu, ce n'estqu'en 1950 que les grandes entreprises américaines auraient 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 80 (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).

Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politique, technologique ... ont amené les entreprises à revoir leur modèles de prévision devenues inopérants et à mettre en place a la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective. C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développé.

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

Le tableau suivant montre mieux l'évolution du terme de la veille et compare la notion actuelle de la veille avec celled'ancienne:

Chapitre I : Circonscription du concept veille

Tableau N°2 Evolution de la notion de veille

Avant	Actuellement
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendra les besoins de s'informer
Collecte d'un maximum d'informations possibles	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de specialist	Démarche de généraliste
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements(informations grises et variées)
L'information a un caractère plutôt statique	L'information a un caractère plutôt dynamique
Techniques d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale

3-1 Définition de la veille stratégique:

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts, le premier c'est celui de la "veille" et le deuxième c'est "stratégique". Veille: selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une :

« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »

Stratégique : le mot « stratégique », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive ; elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot "stratégique" est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

De ce fait plusieurs auteurs ont écrit sur la veille stratégique qui veut dire aussi « Competitive Intelligence ». L'évolution du concept de veille stratégique ainsi que les définitions proposées son traduit dans le tableau suivant :

Tableau N°3 Evolution du concept de veille stratégique¹⁹

Auteurs /année	Désignation	Définition	Portée/Objectifs
Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)	Competitive Intelligence	C'est le processus de « monitoring » de l'environnement concurrentiel « Intelligence de l'environnement	Analyse des concurrents et des conditions concurrentielles
Porter (1980) Keiser (1987)	Competitor Intelligence	C'est le développement de la stratégie de changement que devrait adopter le concurrent en réponse aux changements de l'environnement	Analyse de la réaction probable de chaque concurrent face aux changements de l'environnement
Gilad (1986) Fleisher et al (2007)	Business Intelligence	C'est l'activité de « monitoring » de l'environnement externe dont le but est d'avoir des informations nécessaires pour la prise de décision. « Intelligence de l'environnement »	Les informations collectées concernent essentiellement les concurrents actuels ainsi que certains domaines : Acquisitions, fusions et évaluations des risques
Snyder (1981) Namus (1982) Elenkov (1997) Milwaukee (2000) Nitse , Dishman, Saxby (2002)	Environmental Scanning	C'est l'activité d'analyse des informations reliées à tous les secteurs en relation avec l'activité de l'entreprise pouvant conduire à la planification du futur de l'organisation	Les domaines couverts concernent : les concurrents, les fournisseurs, les consommateurs, les technologies, la réglementation ainsi que les conditions économiques, politiques, sociales et démographiques.

¹⁹AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23

2ISSN : 0335-39312Fleisher C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491

Chapitre I : Circonscription du concept veille

Mais d'une façon générale deux grands courants s'apprêtent :

- Le premier considère la veille stratégique comme une pratique peu formalisée et passive qui correspond à une activité de surveillance selon certains axes prédéfinis avec des besoins informationnels pas nécessairement exprimés, et les définitions suivantes rentrent dans ce cadre:

- Selon Lesca « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »

- Atamer et Calori la définissent « un système permettant d'alerter le plus tôt possible les décideurs sur les points sensibles de l'entreprise (...) Elle permet d'engager rapidement des actions correctives ou de remettre en question les choix stratégiques en temps réel »²

- Pour Rouach c'est « l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence»³

- Le deuxième considère que La veille stratégique est une pratique formalisée et proactive car elle nécessite une méthodologie et des objectifs clairement identifiés, et les définitions suivantes éclaire mieux ce courant:

- Jakobiak définit la veille stratégique comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ».

Donc la veille stratégique peut être vue comme une activité de renseignement (qui permet d'alerter les décideurs) d'une part et/ou d'une activité de recherche cible (guetter en priorité les domaines qui pourraient être critiques à la prospérité et à la survie de l'entreprise) d'une autre part.

Et pour résumer, la veille stratégique doit s'articuler autour de quatre missions principales :

- Observer l'environnement stratégique de l'entreprise
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles)

Chapitre I : Circonscription du concept veille

- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise²⁰
 - Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisées)
- Enfin Villain et Rostaing n'hésitent pas à présenter la veille stratégique comme étant «le bonzaï de la Surveillance »

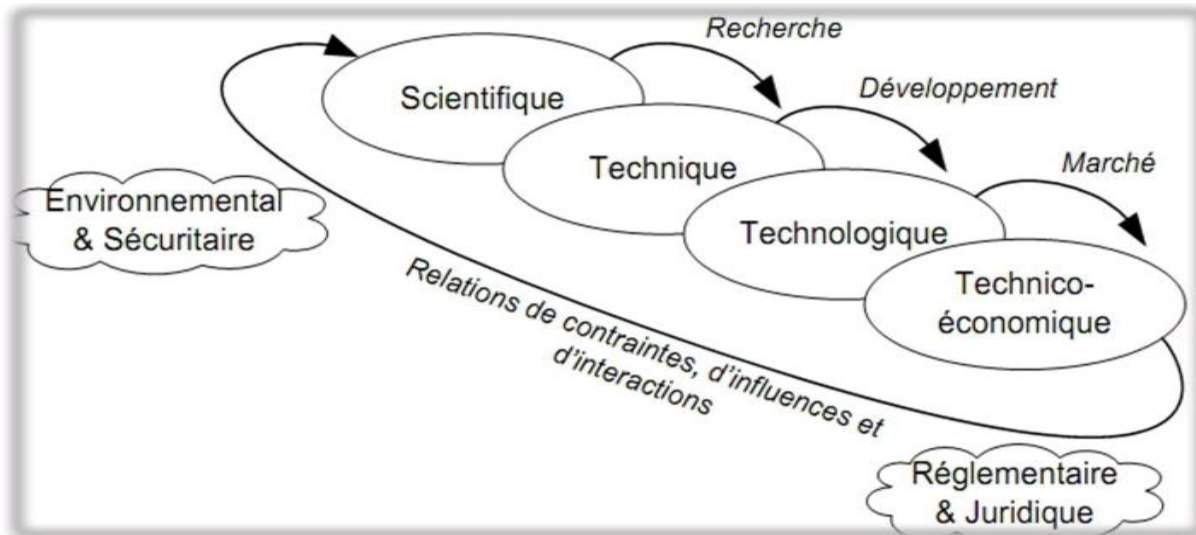
Donc après tout ça on peut dire que la veille stratégique est une surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par un ensemble d'actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation dans une optique stratégique.

3-2 les domaines de la veille stratégique :

Salmon et De Linares, Jakobiak ainsi qu'un certain nombre d'auteurs ont proposé de diviser la veille en des veilles plus spécifiques selon les domaines d'influences d'entreprise. Il existerait ainsi autant de veilles que de domaines « métier ». Ce découpage par service ou par activité a pour conséquence d'avoir une segmentation trop forte des secteurs à surveiller, de ne pas permettre d'avoir une vision globale de l'environnement et surtout de ne pas pouvoir mesurer ou évaluer les conséquences sur ces autres secteurs.

La figure suivante illustre ces différents domaines :

Figure N°3 Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'Ap. Jakobiak)



1Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 1994.

2Atamer T., Calori R., Diagnostic et décisions stratégiques, Paris : Dunod Entreprises, 1993.

3Rouach D., Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller, Paris : PUF, 1999.

4Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

- **Le domaine scientifique** : qui porte uniquement sur les produits scientifiques, à savoir les articles contenus dans les revues, les thèses, les différents rapports de recherche, d'activité,...
- **Le domaine technologique**: qui suit de près les évolutions en matière de recherche, de brevets et utilisera des outils de traitement avancé de l'information.
- **Le domaine commercial** : s'intéresse aux produits mis sur le marché, à leur prix, à leur packaging, etc.
- **Le domaine socioculturelle** dégage, quant à elle, les grands déterminants des comportements, socio styles, facteurs culturels et pratiques sociales de terrain notamment de divers groupes de consommateurs
- **Le domaine législatif et géopolitiques** très importantes dans nombre d'institutions nationales et internationales suivent l'adoption de lois nouvelles pouvant avoir une implication directe sur les produits de l'entreprise et sur les marchés étrangers soumis à des règles nationales différentes ou contraignantes.

Mais il reste nécessaire de considérer que la veille reste une activité globale. Ainsi, on peut rejoindre l'avis de Rostaing qui précise qu'il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille »1.

3-3 Mode de fonctionnements et enjeux de la veille stratégique:

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

Se pendant le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

1) **Le mode commande** signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

2) **Le mode alerte** signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre

Chapitre I : Circonscription du concept veille

initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.²¹

3-4 La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- ✓ Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- ✓ Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- ✓ Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- ✓ Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- ✓ Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- ✓ Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- ✓ Passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).
- ✓ Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction.
- ✓ Eviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.
- ✓ Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales ...etc.
- ✓ Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.
- ✓ Identifier, anticiper, participer aux décisions stratégiques.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

²¹ 1Rostaing H., Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse en Sciences : SIC, Université de Marseille III, 1993, p58-59

Chapitre I : Circonscription du concept veille

✓ 3-5 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 entreprise, et en fonction de leurs stratégie, la veille sera plus axée sur le technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale. En nous appuyant sur les quatre types de veille qui sont comme suit:

- la veille concurrentielle
- la veille technologique
- la veille commerciale
- la veille environnementale

Il reste à mentionner qu'il existe d'autres types de veille telle que la veille juridique et la veille sociétale et d'autre.

✓ 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 ;

✓ **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. ;²²

✓ **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

²²L aurentHermel, maitriser et pratiquer ... veille stratégique et intelligence économique, 2eme edition, AFNOR,2007, p7.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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 ;

✓ **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.

3-6 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 ».

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».

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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

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)²³ disait que plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate.

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).²⁴

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.

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'appuyé sur trois phases. Ces dernières sont : ²⁵

²³ GUEGUEN.G, L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion, 6ème AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997.

²⁴ 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.

²⁵ 1 D. ROUACH, la veille technologique et l'intelligence économique, 1996, p32. 2L. HERMEL, maîtriser et pratiquer la veille technologique, AFNOR, paris, 2001.p16.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

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.

Explorer et soutenir l'anticipation:

MARTEAU et LESCA(1986)²⁶ 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.

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.

Conclusion

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

²⁶ 1H. LESCA, « Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », 2002. Pp.8-11.

Chapitre I : Circonscription du concept veille

et de diffusion aux personnes concernées. Cette veille stratégique ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploitée.

Chaque type de veille correspond à des axes de recherche différents mais comme ces axes sont inter-reliés, cette typologie ne permet pas de tracer des limites strictes entre eux. Il convient pour l'entreprise d'avoir une capacité d'intégrer les événements extérieurs pour pouvoir réagir, c'est à dire d'être apte à percevoir et analyser les signaux de l'environnement avant les autres, pour qu'elle soit compétitive. Précisons aussi que chaque entreprise représente un cas particulier donc elle doit organiser sa propre veille selon une méthodologie spécifique et en définissant ses axes de recherche pour mieux les cerner.

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.²⁷

35. MENIF, (2005), Op.cit, p.28.

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

6 LESCA.H (2002), Op.cit. p.10

Chapitre II :

Étude de la performance de l'entreprise

Introduction

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent.¹

Les recherches concernant la performance de l'entreprise sont nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements que de réponses, plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition du concept, selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres.

Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « **performance** ».

Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la performance de l'entreprise. Certains chercheurs tendent à évaluer la performance de l'entreprise sur la base de la productivité et de la production, d'autres sur la base de l'efficacité stratégique, et quelque uns sur la capacité de l'entreprise à innover les produits et les services qu'elle propose à ses clients. D'autres soutiennent enfin que la performance de l'entreprise repose sur la capacité de l'entreprise à fournir des produits de bonne qualité, ou à protéger l'environnement même si elle entreprend des activités industrielles, etc.

Ceci démontre une certaine difficulté à mesurer le concept et explique l'abondance des

Recherches

Ce deuxième chapitre va nous permettre à travers une revue de la littérature d'analyser le concept de la performance à travers les différentes conceptualisations existantes et les différentes mesures utilisées. Nous allons dans une première section analyser le concept de

¹www.fb,sm,spm.com

performance d'une manière globale puis, nous allons dans une seconde section opter pour une vision plus marketing de la performance axée sur le client.

Section I: Le concept de performance

I] Introduction au concept de performance

1) Définition

La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des unités qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé dans notre introduction, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008).

Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation.

La performance est souvent présentée comme un concept multidimensionnel. En particulier, deux types de mesures de la performance de l'entreprise peuvent être distinguées dans la littérature : d'une part, les mesures financières ou encore objectives, par exemple, la rentabilité des actifs (ROA), le taux de marge (ROS), la rentabilité des capitaux propres (ROE), etc., d'autre part des mesures non-financières ou encore subjectives, par exemple, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients, etc. Une question importante a porté sur la pertinence de l'utilisation exclusive des critères financiers traditionnels par rapport à d'autres critères non financiers. En particulier, plusieurs travaux ont montré que les mesures financières ne peuvent capturer qu'une part de la performance de l'entreprise (Chakravarthy, 1986; Falshaw et al., 2006).

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Chapitre II : étude de la performance de l'entreprise

Nous reprenons dans le tableau 1 de la page suivante quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps..

Tableau N°4: Quelques définitions de la performance

Définition de la performance	Indicateur utilisé	Auteur
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseur, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients ».

A travers les différents travaux, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile. Mais avant d'appréhender les différentes dimensions de la performance globale, il est bon de rappeler que pendant très longtemps la performance a été uniquement évaluée à travers des critères financiers.

2) Les différentes approches de la performance

Notre première analyse nous a montré que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur ²l'étude de la performance que de nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse (1997)³ distingue par exemple trois formes principales de la performance :

- La performance stratégique qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients
- La performance concurrentielle qui provient des jeux de forces concurrentielles (la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte)
- La performance socio-économique et financière qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net

La classification développée par Venkatraman et Ramanujam(1986) fait ressortir trois différents niveaux pris par la mesure de la performance soit, la performance financière (Financial performance), la performance d'affaires (Business

Performance) et la performance organisationnelle (Organisational performance). La performance financière regroupe des indicateurs comme le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier. Quant à la performance d'affaires, elle regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité

² Tournois L et Montebello M. (2001)., « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.

Chapitre II : étude de la performance de l'entreprise

du marketing. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe la performance d'affaires ainsi que des indicateurs représentant une vision élargie du construit performance.

On fait référence à des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement, à la satisfaction de la communauté, etc.

Dans une autre optique, l'évaluation de la performance de l'entreprise pourrait se faire par évaluation économique, systémique, sociale et politique de l'entreprise.

L'approche économique pourrait être considérée dans ce cas comme étant la dimension observée depuis longtemps. Mais les trois autres approches sont venues un peu plus tard. Plusieurs travaux parlent de performance économique, de performance sociale, de performance commerciale, performance de marché, performance stratégique, performance concurrentielle, etc... ; ce qui nécessite que nous présentions dans cette partie une typologie des différentes approches de la performance existante dans la littérature.

Mais avant de présenter les différents types de performance, nous allons présenter le modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) qui met bien en relief les différentes parties prenantes associées aux différents types de performance, qui nous servira de socle pour notre recherche³

3. Présentation du modèle

Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)⁴ ont présenté un modèle de performance en mettant l'accent sur les parties prenantes (ou parties intéressées) et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Pour ce faire, ils ont intégré quatre types de parties prenantes. Il s'agit notamment des actionnaires, des clients, des employés et de la communauté dans laquelle s'insère l'entreprise.

- **Les actionnaires** influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements.
- **Les clients** constituent des parties prenantes pour lesquelles, les activités sont menées au sein de l'entreprise.
- **Les employés** sont des acteurs internes qui garantissent l'accomplissement des différentes activités et de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, leur engagement,

³ Marmuse C. (1997), Performance, Economica ,P.2194-2208.

3. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Chapitre II : étude de la performance de l'entreprise

leur compétence et leur productivité comptent beaucoup dans le cadre de la performance de l'entreprise.

- **La communauté** : ce sont les groupes de citoyens, les associations de protections de l'environnement, etc....Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge tableau 2 de la page suivante explique le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al. (1997)

**Tableau N°5 : Mesure Primaires et secondaires sélectionnées à la banque de Montréal
(Traduction d'Atkinson, Waterhouse et Wells 1997 p 35)**

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires Rentabilité des capitaux propres	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés/produits
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

4. Hypothèses de recherche

Pour les auteurs, une organisation suit à la fois des objectifs primaires et secondaires.

L'atteinte de ces derniers est nécessaire pour réussir l'atteinte des objectifs primaires, et c'est à ce titre qu'ils doivent être suivis avec attention. Par ailleurs, toute organisation devrait identifier correctement les parties prenantes qui affectent d'une manière ou d'une autre sa rentabilité.

5. Résultats de la recherche

- **Les implications théoriques**

Le modèle des parties prenantes avancé par Atkinson et al (1997) permet d'aborder une autre vision de la performance en considérant les parties prenantes. Il s'agit de tous les acteurs qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans les différentes activités de l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs et la communauté. Ce modèle met l'accent sur le fait que les objectifs de l'entreprise sont hiérarchisés en objectifs primaires et en objectifs secondaires. Mais dans cette hiérarchie, il est nécessaire de mener des actions par rapport aux objectifs secondaires avant d'atteindre les objectifs primaires de l'entreprise (Tremblay, 2012).⁴

- **Les implications managériales**

Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al (1997) permet aux dirigeants d'identifier les parties prenantes qui agissent sur la rentabilité de leurs entreprises. D'après les enquêtes menées par ces auteurs, les actionnaires sont les plus importants dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise. Dans 40% des cas, ils interviennent dans les différentes décisions de l'entreprise. Ensuite, viennent les clients qui, dans 30% des cas conditionnent aussi la rentabilité de l'entreprise. La performance organisationnelle de l'entreprise dépend à 20% des employés qui font le travail et qui assurent de ce fait la qualité des services ou des produits délivrés aux clients. La décision de la communauté joue une faible part (10%) dans la performance organisationnelle et la rentabilité de l'entreprise (Mandzila, 2006).

Ce modèle de la performance permet aussi de mettre en relief l'image de l'entreprise et son implication sociétale. Ainsi, l'entreprise peut définir les différents axes de pilotage de ses activités. Il permet entre autre de déterminer les différentes missions que l'entreprise doit accomplir, les objectifs qui sont relatifs à ces différentes missions et les moyens pouvant être déployés pour atteindre ces objectifs.

Le modèle d'Atkinson et al (1997) met bien en relief trois différents types de performance que nous allons analyser : la performance financière (actionnaires), la performance commerciale (clients), la performance humaine (employés) ou la performance sociale (communauté). D'autres types de performances comme la performance de production ou la

⁴Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge

performance stratégiques vont aussi être analysés. Ci-dessous, nous allons reprendre les différentes approches de la performance qui vont nous aider à comprendre l'ampleur du champ d'analyse du concept ainsi que les différents facteurs qui peuvent l'influencer et les indicateurs qui permettent de la mesurer.

6. Les différentes typologies de la performance

6.1. La performance financière

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes

Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de l'entreprise. Comme le dit Miloud (2003), une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise.⁵

6.1.1 Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise

Avant les années 1990, les entreprises se sont principalement focalisées sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Les principaux indicateurs financiers qui ont été exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements ou ROI (Return On Investissement), les chiffres d'affaires et les résultats.

Miloud, T. (2003), « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202

Chapitre II : étude de la performance de l'entreprise

Ces indicateurs portent à croire que la performance de l'entreprise est principalement appréhendée au niveau de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables ont donc permis de refléter la performance boursière de l'entreprise.

Par la suite, ces différents indicateurs ont été améliorés suite à des critiques quant à leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent concernant la performance et la situation de l'entreprise analysée. Désormais, il existe des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise tels que l'Economic Value Added(EVA), ou le Cash-Flow Return On Investment (CFROI). Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le gestionnaire utilise de plus en plus le Return On Equity(ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash flows, la croissance des cash flows, le Return On Assets (ROA) et les ROI. Ces différents indicateurs vont être présentés de manière simple, notre thèse n'étant pas une thèse en finance

6.1.2 Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance

Les indicateurs de la performance financière que nous venons d'aborder présentent cependant des limites. Les données financières tiennent compte des actionnaires de l'entreprise et négligent de ce fait, les autres parties prenantes. D'autre part, ces données pourraient pousser le gestionnaire à fonder ses analyses sur le court terme, en oubliant les investissements en termes de recherche et développement, ou en marketing. Il a été constaté entre autre, que les données comptables et financières donnent des indications concernant la performance de l'entreprise dans le passé, ce qui fait que les dirigeants ne peuvent pas se fier à ces données pour prendre une décision.

Certes, les résultats comptables des entreprises dans le passé leurs permettent de connaître la rentabilité de leurs activités et de leurs actifs. Cependant, cette connaissance n'a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leur performance financière dans le futur. Ceci est dû au fait que les besoins et les attentes des clients changent au fil du temps. Ainsi, il est bien probable qu'une activité dont la rentabilité a été éprouvée depuis plusieurs années ne puisse plus afficher une meilleure performance maintenant⁶

⁶Catin, M. (2010), Développement financier, institutions et croissance. Le Harmattan, p. 97. 10Duchéneaut B. (1995). « Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres ». Maxima, p. 262.

6.2) 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)¹² 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 aux attentes de ses clients ». Plauchu et Taïrou (2008)¹³ 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 ».

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 des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement

6.2.1 Les indicateurs de la performance commerciale

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 industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects (Njampiem, 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'affaire dans des conditions de rentabilité (Plauchu et Taïrou, 2008).

7. Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performances de 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.⁷

7.1. La performance de production

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser des ressources productives humaines, matérielles, financières, pour la création des biens et des services. La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M. (2008)¹⁴ à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire ».

Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse ou des profits tout en utilisant le moins de ressources possibles. Mais elle peut également impliquer la capacité de l'entreprise à augmenter son volume de production avec les ressources dont elle dispose.

Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches

⁷ 11Cumby J etConrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry». *Journal of Intellectual Capital*, 2(3) : 261 – 272. 12Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA

Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « Lean management » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la performance de cette production dans le but de réduire les gaspillages dans les unités de production.

Les études se sont également intéressées aux démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production dans le cadre de l'optimisation de sa performance. Aussi, les chercheurs se sont plus penchés sur les différentes démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production. Cette dernière est reliée à la notion d'efficacité. L'entreprise performante va vouloir augmenter sa production et pour atteindre ce but, il faut encore considérer les moyens requis. L'entreprise vise à augmenter la production tout en réduisant les coûts. Ceci peut se traduire par une utilisation à bon escient des ressources¹⁵.

Il a été observé d'autre part, que les travailleurs jouent un rôle important dans cette production de l'entreprise⁸

7.1.1. Les indicateurs de la performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, manufacturière, de service ou de processus et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise.

Mais la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise mais aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock. Celle-ci pourrait aussi être évaluée sur la capacité de l'entreprise à respecter les délais fixés par son client. Les retards dans ce cas donnent des informations concernant les risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité à cause de la rupture de l'approvisionnement (De La Forest Divonne, L. 2011).

7.1.2. Intérêts et limites de la performance de production

La performance de la production de l'entreprise permet de manière plus efficace de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise. Elle permet entre autre de

⁸ 14Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, p.26

discerner les causes de ces différents arrêts et faciliter la détermination de la dimension à considérer dans le cadre de l'amélioration de la production et de la productivité de l'entreprise.

Néanmoins, les fluctuations au niveau de la demande des clients ne permettent pas de garantir par la simple considération de la performance de production, la pérennité et la survie de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas uniquement de produire un volume conséquent de produits ou de services, encore faut-il que les offres proposées répondent bien aux attentes des clients et donnent une valeur à ces derniers.⁹

7.2. Performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (Chamak, et Fromage, 2006).

Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011)¹⁶, l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste.

⁹ 15Corhay A et Mbangala M. (2008) ; op.cit p.35, pp. 11 – 12.

La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble (Martory, 2004).

7.2.1. Les indicateurs de la performance humaine

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises.

En effet de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent et il est donc nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation

Il existe plusieurs indicateurs de la performance humaine. Ainsi la performance humaine pourrait aussi être mesurée sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutement (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer à travers les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes.

7.2.2. Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performance

Ce type de performance met l'accent sur l'importance des ressources humaines. Cette ressource a été un peu négligée par rapport aux autres types. Or, c'est elle est à la base de toutes les activités faites au sein d'une société. Elle permet de ce fait de tenir compte de la base même de la performance de l'entreprise et évite à l'entreprise de se focaliser uniquement sur les ressources matérielles et financières qui pourtant, ne peuvent pas remplacer le capital humain qui conçoit, travaille, innove, s'implique et procède à toutes les activités menées au sein de l'entreprise.

Mais la performance humaine est intimement liée à l'individu et à la notion d'organisation. De ce fait, une mauvaise organisation pourrait l'affecter. L'esprit d'équipe est une valeur fortement véhiculée de nos jours. Cependant, il n'est pas toujours évident de consolider les membres de l'équipe étant donné que chaque individu est unique et qu'il possède ses propres méthodes qui ne coïncident pas forcément avec celles des autres membres de l'équipe, d'où les conflits, la mésentente voire même la dissolution de l'équipe toute entière.

7.3. La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005)¹⁷ comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société (Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010).

Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio, et Sutter, 2013).

La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs. En effet, chaque partie prenante joue un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est à la base même de cette performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Mais dans une entreprise, la performance doit toujours générer du profit pour les actionnaires et pour le reste de l'organisation. Dans ce cadre, certaines recherches ont affirmé le probable lien de la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière. Mais cette affirmation reste encore non vérifiée, ou non confirmée. Elle ouvre de ce fait, une autre voie de recherche pour le gestionnaire. Toutefois, le non établissement de liens entre ces deux types de performance n'a pas pour autant réduit l'engagement des différents acteurs pour améliorer la performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Ceci semble être reflété à travers le fait que la politique de gouvernance de l'entreprise ne doit pas être évaluée sur la seule base de sa performance économique, mais également sur sa performance sociale et environnementale. Par conséquent, les entreprises se trouvent actuellement contraintes de

déterminer des normes de performance sociale et de prendre en considération les différentes interactions entre les parties prenantes de l'entreprise (Turcotte et Salmon, 2005)¹⁰

7.3.1. Indicateurs de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partir de la rotation du personnel ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Etant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al (2008)¹⁸ pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise

7.3.2. Intérêts et limites de la performance sociale par rapport à d'autres types de performance

La performance sociale de l'entreprise s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques ou si ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail. En d'autres termes, la performance sociale de l'entreprise permet de savoir si ses activités sont à l'origine de troubles psychosociaux pour les salariés ou à l'origine de troubles écologiques pour la collectivité. La performance sociale de ce fait donne des indications sur la création de valeur pour chaque partie prenante. C'est aussi un autre moyen pour mesurer les relations existantes entre les employeurs et les employés. La performance sociale permet entre autre de mesurer et de gérer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement (Autissier, Bensebaa et Boudier, 2010).

7.4. Performance stratégique

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. L'entreprise est amenée par la suite à développer des actions qui puissent lui permettre d'atteindre ses

¹⁰ 17Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005

objectifs stratégiques. La performance stratégique correspond de ce fait à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

Mais elle pourrait aussi être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable »¹⁹.

Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise.

La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose entre autre sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Mais la performance de l'entreprise ne peut être obtenue à moins qu'il n'y ait fixation d'objectifs stratégiques par les dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur différents dimensions comme l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc. La détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise constitue la première démarche pour obtenir des objectifs opérationnels afin d'assurer la performance à long terme de l'entreprise (Ouattara, 2007).

7.4.1. Indicateurs de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise (Magakian, J et Payaud, M. 2007).

7.4.2. Intérêts et limites de la performance stratégique par rapport à d'autres types de performances

La performance stratégique de l'entreprise permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Dans ce cadre, elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise et permet d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion, le pilotage de ces dernières. Elle permet entre autre de déterminer si les plans stratégiques mis en place sont adaptés aux structures pour une performance sur du long terme (Ingham, M. 1995). La performance stratégique de l'entreprise permet entre autre de déterminer si l'entreprise possède des opportunités qui permettent une montée en compétence, une évolution des métiers, une amélioration de la situation de l'entreprise.

Pourtant, si la performance stratégique permet de mettre en exergue, l'efficacité des différentes démarches et l'efficacité des décisions des dirigeants de l'entreprise, elle ne permet pas pour autant de déterminer les différentes démarches pour rendre meilleurs les différents piliers de la performance de l'entreprise.

7.5. Performance concurrentielle

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs (Bounfour, 2006). Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché (Renaud-Coulon, 1996)

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir.

Aussi, la performance concurrentielle de l'entreprise semble également être reliée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel. Vu sous cet angle, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.

7.5.1 Indicateurs de la performance concurrentielle

La performance concurrentielle de l'entreprise pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.

La performance concurrentielle de l'entreprise peut aussi être déterminée à partir de la part de marché absolue de l'entreprise c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients afin de connaître le fonds de leurs pensées ou en faisant des études formelles.

7.5.2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle par rapport à d'autres types de performances

La performance concurrentielle de l'entreprise permet de se situer par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients, ce qui permet à l'entreprise de corriger ses démarches et les différentes décisions qu'elle prend dans le but d'obtenir et d'améliorer les profits qu'elle génère. C'est également un moyen permettant de connaître ses clients les plus récents que les plus anciens, et leurs comportements afin de connaître ce qu'ils recherchent dans le service ou les produits proposés par l'entreprise.

8. Mesurer la performance

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de se servir des informations à des fins décisionnelles. 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. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « filtre » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise. Un bon indicateur devrait être clair pour qu'il soit facile à lire et à exploiter par l'utilisateur. Il ne devrait pas être manipulable et devrait être capable d'alerter les dirigeants quant à la décision qu'ils doivent prendre au cas où il y aurait un problème (Vilain, 2003).

8.1. Les différents types d'indicateurs de la performance

8.1.1 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. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

8.1.2 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. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines.

8.1.3 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).

8.1.4 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'organisation, 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

8.1.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

Vilain (2003)²¹ 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.

8.1.6 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'affaire 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. 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.¹¹

9. Quels indicateurs choisir pour mesurer la performance de l'entreprise ?

Boulianne (2000) dans sa thèse a répertorié les différents critères de performances à travers l'étude des principaux modèles de performance retenus dans sa recherche (et dont 5 seront analysés dans la nôtre : le Modèle de Lynch et Cross (1991), le modèle de Fitzgerald et al (1991), le modèle de Kaplan et Norton (1992), le modèle de Morin et al (1994), et le modèle d'Atkinson et al (1997).

Cauvin, Decock et Bescos (2006)²³ ont fait une étude sur les entreprises françaises pour connaître les principaux indicateurs de performance employés dans les firmes. Leur étude a conclu qu'il n'y avait pas de différences significatives entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Mais les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients.

Ceci semble confirmer les études qui ont été précédemment citées concernant l'engouement des entreprises actuelles pour les indicateurs non financiers et la complémentarité entre ces deux grandes catégories d'indicateurs.

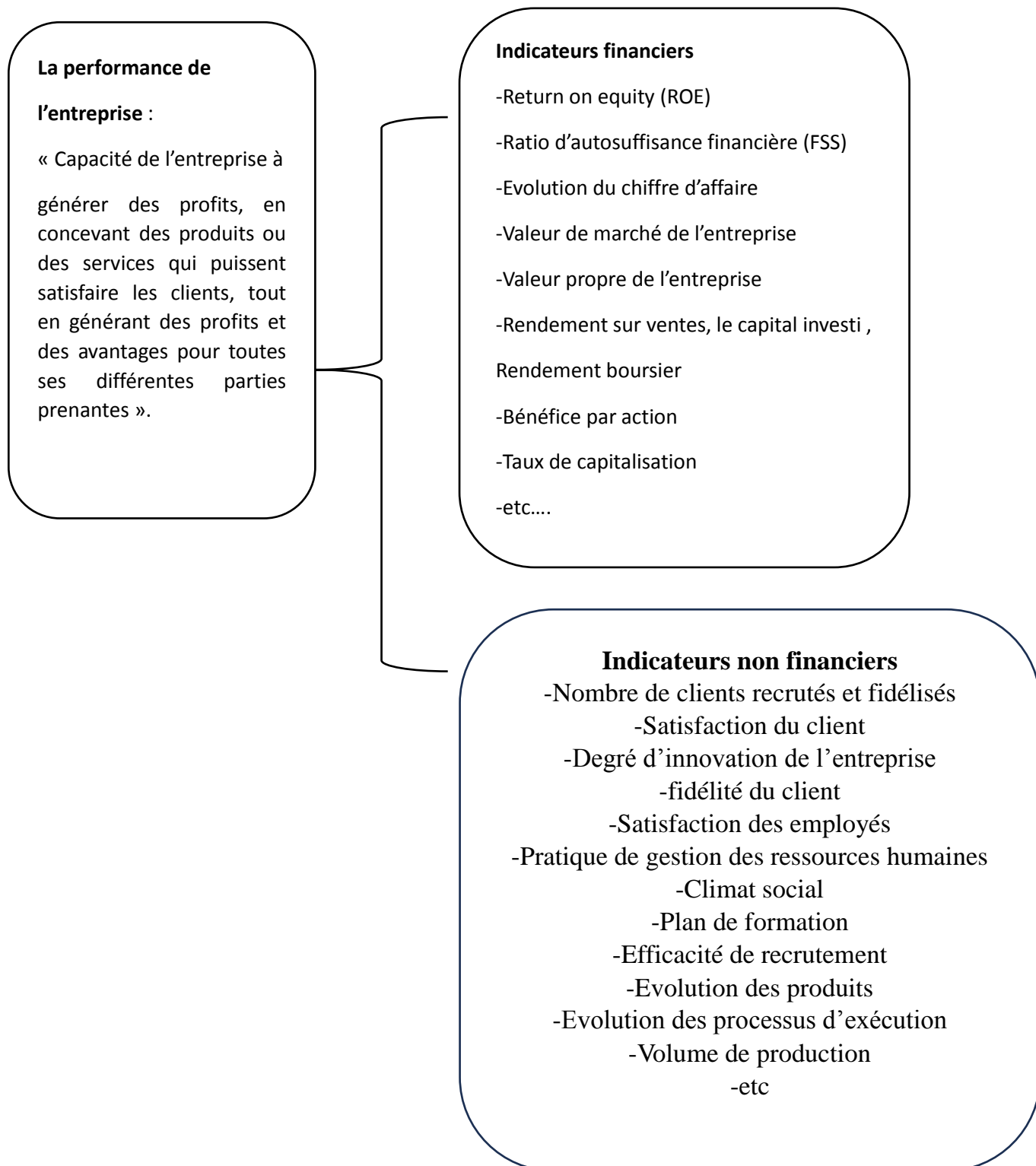
La complexité du choix d'un indicateur vient du fait qu'il est difficile d'établir le lien entre l'indicateur financier et l'indicateur non financier. Dans ce cadre, ces auteurs ont mis en relief la relation entre ces deux types d'indicateurs. D'une part la satisfaction des clients est liée à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou la part de marché de celle-ci. D'autre part, la qualité est reliée au gain de productivité ou à la réduction des coûts. Les mesures relatives au client et à la qualité sont considérées comme étant les principaux indicateurs d'anticipation

En conclusion de cette première section, nous pouvons dire qu'il existe plusieurs types de performance et d'indicateurs de la performance, mais avec chacun ses avantages et ses limites. Pour mesurer la performance globale d'une entreprise, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en

¹¹ 21 Vilain L. (2003) ; « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

évidence. La performance peut être donc schématisée de la manière suivante dans la figure 2¹².

Figure N°4 : Les dimensions de la performance



¹² 23Eric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête par questionnaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 12, Volume 2, Décembre, pp.117-142.

Section 2 : la performance stratégique

Introduction :

Dans un monde des affaires en perpétuelle évolution, la performance stratégique a émergé comme un pilier fondamental pour la réussite et la durabilité des entreprises. Alors que les marchés deviennent de plus en plus compétitifs et complexes, les organisations doivent naviguer avec agilité et clarté dans la réalisation de leurs objectifs à long terme. La performance stratégique offre un cadre essentiel pour cette navigation, en reliant de manière systématique la vision, les objectifs et les actions d'une entreprise.

Le concept de performance stratégique transcende la simple exécution opérationnelle pour se concentrer sur la manière dont une entreprise déploie ses ressources, exploite ses compétences distinctives et s'adapte aux évolutions du marché pour réaliser une création de valeur soutenue. Il s'agit d'une démarche qui ne se limite pas à court terme, mais qui envisage plutôt une trajectoire durable de croissance, de rentabilité et d'impact positif sur l'environnement dans lequel l'entreprise opère.

Ce mémoire se penchera sur l'essence même de la performance stratégique, explorant ses dimensions, ses déterminants et ses effets au sein des entreprises contemporaines. De la conceptualisation des stratégies à leur exécution, en passant par la mesure de leur impact, nous allons plonger dans l'univers complexe et dynamique où les choix stratégiques forgent le destin des entreprises.

À travers des analyses approfondies, des études de cas, et une exploration des théories fondamentales, cette étude cherche à éclairer les mécanismes sous-jacents qui relient la performance stratégique à la performance globale des entreprises. En explorant les facteurs internes et externes qui influencent cette performance, ainsi que les stratégies et les pratiques d'amélioration possibles, nous espérons fournir des insights essentiels pour les dirigeants, les praticiens et les chercheurs intéressés par la création de valeur à long terme au sein des entreprises.

À cet effet, plongeons-nous dans l'univers captivant de la performance stratégique, une quête qui transcende les frontières traditionnelles de la gestion pour modeler l'avenir des entreprises dans un monde en constante évolution.

1. Introduction au concept performance stratégique

1.1 la définition de la performance stratégique

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

On parle alors d'évaluer son efficacité. Si l'expression française tend à différencier l'efficacité (atteinte des buts) de l'efficience (minimisation de la consommation des ressources pour réaliser une activité donnée), l'évaluation de la performance stratégique telle que nous commençons à l'évoquer sera considérée sous l'angle de « l'efficiency » anglo-saxonne, qui intègre ces deux dimensions à la fois, mais nous conserverons le terme efficacité.

Cette logique est bien résumée par une « formule » proposée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003) : Avec E, l'efficacité, qui est le produit de la Position Stratégique (PS) des ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer).

Ainsi, cette « péréquation » propose qu'un des termes peut compenser une faiblesse dans un autre champ de performance, mais qu'évidemment la performance sera d'autant plus forte et robuste dans le temps que l'entreprise saura les renforcer tous. Nous commencerons ce chapitre par l'exposé de la position stratégique (PS). Cette notion est la première à avoir pris une réelle consistance dans l'analyse de la performance. Dans ce cadre, l'efficacité de l'entreprise est vue comme le résultat de la capacité de l'entreprise à valoriser ses actifs (sa place sur le marché, le potentiel de ses produits)...

1.2 C quoi l'utilité de la performance stratégique ?

La performance stratégique se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre et à dépasser ses objectifs à long terme grâce à la mise en œuvre efficace de stratégies bien définies. Elle englobe l'ensemble des actions, des décisions et des mesures prises par une entreprise pour réaliser sa vision, ses missions et ses objectifs stratégiques, tout en tenant compte des facteurs internes et externes qui influencent son environnement opérationnel.

L'importance de la performance stratégique réside dans plusieurs aspects clés :

- **Réussite à Long Terme** : La performance stratégique permet aux entreprises de maintenir une trajectoire de succès à long terme en se concentrant sur la réalisation de

leurs objectifs stratégiques, plutôt que de se laisser distraire par des préoccupations à court terme.

- **Création de Valeur Durable** : En mettant en œuvre des stratégies qui créent de la valeur pour les parties prenantes, y compris les clients, les employés et les actionnaires, une entreprise peut générer un avantage concurrentiel durable et maintenir sa pertinence sur le marché.
- **Avantage Concurrentiel** : La performance stratégique permet à une entreprise de développer et de maintenir un avantage concurrentiel en adoptant des stratégies uniques qui la différencient de ses concurrents.
- **Adaptabilité** : Les entreprises dotées d'une performance stratégique solide sont mieux préparées à faire face aux changements du marché, aux évolutions technologiques et aux perturbations économiques en ajustant leurs stratégies pour s'adapter à de nouvelles conditions.
- **Gestion Efficace des Ressources** : La performance stratégique implique l'allocation judicieuse des ressources, y compris les finances, les talents et les capacités opérationnelles, pour maximiser les résultats conformément aux objectifs stratégiques.
- **Orientation Vers les Objectifs** : En ayant une vision stratégique claire et en alignant les actions de l'entreprise sur cette vision, la performance stratégique assure que toutes les décisions et les initiatives sont cohérentes avec les objectifs à long terme.
- **Mesure de la Réussite** : La performance stratégique fournit des indicateurs clés de mesure qui permettent à l'entreprise d'évaluer ses progrès et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- **Attraction des Investisseurs** : Les investisseurs sont attirés par les entreprises qui démontrent une performance stratégique solide, car cela suggère une gestion compétente et une planification à long terme.

En résumé, la performance stratégique est essentielle pour la durabilité et la réussite à long terme d'une entreprise. Elle permet à une organisation de naviguer dans un environnement en constante évolution, de créer de la valeur pour ses parties prenantes et d'atteindre ses objectifs stratégiques dans un monde commercial complexe et concurrentiel.

2. Les théories de stratégies et gestion de la performance

Les théories de la stratégie et de la gestion de la performance jouent un rôle crucial pour comprendre comment les organisations développent et mettent en œuvre leurs stratégies, ainsi

que comment elles évaluent et améliorent leur performance. Voici quelques-unes des théories les plus influentes dans ce domaine :

2.1 Modèle de l'Avantage Concurrentiel de Porter : Développé par Michael Porter, ce modèle met l'accent sur la recherche d'un avantage concurrentiel durable en adoptant soit une stratégie de coûts, soit une stratégie de différenciation. Il identifie également la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, ainsi que la rivalité entre les concurrents comme des forces qui façonnent la concurrence.

2.2 Matrice SWOT : Cette approche analyse les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) d'une organisation pour guider la planification stratégique. Elle permet d'identifier les domaines où une organisation peut capitaliser sur ses atouts et surmonter les défis.

2.3 Théorie de l'Apprentissage Organisationnel : Cette théorie suggère que les organisations qui apprennent et s'adaptent rapidement ont un avantage concurrentiel. Elle met l'accent sur la manière dont les organisations collectent, partagent et utilisent les connaissances pour améliorer leurs performances.

2.4 Modèle des Cinq Forces de Porter : En plus de la théorie de l'avantage concurrentiel, Porter a développé ce modèle qui identifie cinq forces clés (rivalité entre concurrents, menace des nouveaux entrants, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, menace des produits de substitution) qui influencent la compétitivité d'une industrie.

2.5 Balanced Scorecard : Cette approche vise à équilibrer les indicateurs de performance financière et non financière pour évaluer la performance globale d'une organisation. Il mesure la performance à travers quatre perspectives : financière, client, processus interne et apprentissage et croissance.

2.6 Théorie des Routines Organisationnelles : Cette théorie examine comment les entreprises développent des routines et des processus pour exécuter leurs activités stratégiques. Elle met en évidence la manière dont les processus organisationnels influencent la performance et l'efficacité.

2.7 Théorie de l'Innovation Disruptive : Cette théorie, popularisée par Clayton Christensen, explore comment les innovations radicales peuvent perturber les marchés établis. Elle souligne l'importance pour les entreprises de s'adapter aux innovations perturbatrices pour maintenir leur performance.

2.8 Théorie de la Création de Valeur : Cette théorie considère que l'objectif ultime de la stratégie est de créer de la valeur pour les parties prenantes. Elle met l'accent sur la manière dont les organisations peuvent aligner leurs actions et leurs ressources pour maximiser la création de valeur.

Ces théories, parmi d'autres, offrent des perspectives précieuses sur la manière dont les organisations développent leurs stratégies, gèrent leur performance et recherchent un avantage concurrentiel sur le marché. En utilisant ces cadres théoriques, les entreprises peuvent guider leur prise de décision stratégique et améliorer leur performance globale.

3.les méthodes de l'analyse de la performance stratégique

L'analyse de la performance stratégique repose sur diverses méthodes et outils pour évaluer comment une entreprise atteint ses objectifs à long terme. Voici quelques-unes des méthodes couramment utilisées pour cette analyse :

3.1.Analyse financière :

3.1.1 Ratios financiers : L'utilisation de ratios tels que le ratio de rentabilité, le ratio de marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI), etc., pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

3.1.2 Analyse du bilan et du compte de résultat : Examiner les états financiers pour évaluer la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise.

3.2.Tableaux de bord de performance :

Mise en place de tableaux de bord comprenant des KPI (indicateurs clés de performance) pertinents pour surveiller en temps réel la réalisation des objectifs stratégiques.

3.3Analyse comparative :

Comparer la performance de l'entreprise avec celle de ses concurrents ou du secteur dans son ensemble pour identifier les avantages concurrentiels ou les domaines à améliorer.

3.4Analyse SWOT :

Identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise pour comprendre son environnement interne et externe.

3.5 Analyse PESTEL :

Étudier les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux qui pourraient avoir un impact sur la performance stratégique.

3.6 Analyse de la chaîne de valeur :

Examiner les activités de l'entreprise à travers sa chaîne de valeur pour identifier les domaines où elle peut créer de la valeur ajoutée.

3.7 Analyse des coûts :

Utiliser des méthodes telles que l'analyse des coûts complets ou l'analyse des coûts différentiels pour évaluer l'efficacité des coûts de l'entreprise.

3.8 Études de marché et enquêtes clients :

Recueillir des données auprès des clients pour évaluer la satisfaction, les besoins et les préférences, ce qui peut influencer la performance stratégique.

3.9 Analyse des processus opérationnels :

Examiner les processus internes de l'entreprise pour identifier les inefficacités et les opportunités d'amélioration de la productivité.

3.10 Analyse des ressources humaines :

Évaluer les compétences, la formation et la motivation des employés, car le capital humain joue un rôle clé dans la réalisation des objectifs stratégiques.

3.11 Analyse de la chaîne logistique :

Examiner la gestion de la chaîne logistique pour optimiser l'efficacité des approvisionnements, de la production et de la distribution.

3.12 Études de cas :

Analyser des études de cas spécifiques à l'industrie ou à l'entreprise pour comprendre comment d'autres organisations ont réussi à améliorer leur performance stratégique.

Ces méthodes peuvent être utilisées individuellement ou combinées pour obtenir une image complète de la performance stratégique d'une entreprise. Le choix des méthodes dépendra des objectifs de l'analyse et de la disponibilité des données.

4 la mise en œuvre de la performance stratégique dans mon entreprise

La mise en œuvre de la performance stratégique dans une entreprise est une étape cruciale pour atteindre les objectifs à long terme. Voici un guide général sur la façon de procéder :

4.1 Clarification de la stratégie :

Assurez-vous que la stratégie de l'entreprise est clairement définie et compréhensible par tous les niveaux de l'organisation.

4.2 Communication de la stratégie :

Communiquez la stratégie à l'ensemble de l'organisation. Chaque employé devrait comprendre comment son travail contribue aux objectifs stratégiques.

4.3 Établissement d'objectifs :

Fixez des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (objectifs SMART) qui sont en ligne avec la stratégie.

4.4 Développement de KPI :

Identifiez les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettront de mesurer la progression vers les objectifs. Les KPI devraient être alignés avec la stratégie.

4.5 Allocation de ressources :

Allouez les ressources nécessaires, y compris les finances, les talents et les technologies, pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

4.6 Planification opérationnelle :

Élaborez des plans opérationnels qui détaillent comment les objectifs stratégiques seront atteints. Cela peut impliquer des plans marketing, des plans de développement de produits, etc.

4.7 Responsabilité et responsabilisation :

Définissez clairement qui est responsable de la réalisation de chaque objectif et des KPI associés. Créez un système de responsabilisation pour suivre les progrès.

4.8 Suivi et évaluation :

Mettez en place des mécanismes de suivi pour surveiller régulièrement les progrès par rapport aux KPI. Effectuez des évaluations périodiques de la performance.

4.9 Révision et ajustement :

Si nécessaire, ajustez la stratégie ou les plans opérationnels en fonction des résultats et des changements dans l'environnement commercial.

4.10 Culture de la performance :

Encouragez une culture où la performance est valorisée et récompensée. Cela peut stimuler la motivation des employés à contribuer aux objectifs stratégiques.

4.11 Formation et développement :

Assurez-vous que les employés ont les compétences et les connaissances nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie. Fournissez une formation si nécessaire.

4.12 Communication continue :

Continuez à communiquer la stratégie, les progrès et les réalisations à tous les niveaux de l'organisation pour maintenir l'engagement.

4.13 Gestion du changement :

Soyez prêt à gérer le changement, car la mise en œuvre de la performance stratégique peut nécessiter des ajustements dans les processus, la culture et les structures organisationnelles.

4.14 Évaluation de la performance globale :

Évaluez périodiquement la performance globale de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques pour déterminer l'efficacité de la mise en œuvre.

La mise en œuvre de la performance stratégique est un processus continu qui nécessite un engagement de la part de toute l'organisation. Elle vise à aligner les activités quotidiennes avec la vision à long terme de l'entreprise.

5.les mesures de la performance stratégique :

Les mesures de la performance stratégique, également connues sous le nom d'indicateurs clés de performance (KPI), sont essentielles pour évaluer la réalisation des objectifs à long terme d'une entreprise. Voici quelques exemples de KPI couramment utilisés pour mesurer la performance stratégique :

5.1Le chiffre d'affaires :

Il s'agit du revenu total généré par l'entreprise. Il peut être décomposé en chiffre d'affaires total, chiffre d'affaires par segment de marché, etc.

5.2Le bénéfice net :

Le profit net après déduction de toutes les dépenses, y compris les coûts opérationnels, les impôts et les intérêts.

5.3Le retour sur investissement (ROI) :

Le pourcentage de profit réalisé par rapport aux investissements totaux. C'est un indicateur clé de la rentabilité.

5.4La part de marché :

La part de l'entreprise dans le marché total. Elle peut être mesurée en termes de revenus, de volumes de vente, ou d'autres unités pertinentes.

5.5Le taux de croissance des ventes :

La variation en pourcentage des ventes d'une période à l'autre. Il peut s'agir de la croissance mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

5.6Le coût d'acquisition client (CAC) :

Le coût moyen nécessaire pour acquérir un nouveau client. Il permet de mesurer l'efficacité des dépenses marketing.

5.7Le taux de fidélisation client :

Le pourcentage de clients existants qui continuent d'acheter auprès de l'entreprise. Une fidélisation élevée est souvent un indicateur de satisfaction client.

5.8 La rentabilité par client :

Le bénéfice moyen généré par chaque client. Il peut être utilisé pour identifier les segments de clients les plus rentables.

5.9 Le taux de rotation des stocks :

La rapidité avec laquelle les stocks sont vendus et remplacés. Un taux de rotation élevé peut réduire les coûts de stockage.

5.10 L'efficacité opérationnelle :

Des KPI tels que le taux de rendement du capital investi (ROCE) ou le coût unitaire de production peuvent mesurer l'efficacité des opérations.

5.11 La satisfaction client :

Mesurée par des enquêtes de satisfaction, des évaluations de NPS (Net Promoter Score) ou d'autres méthodes, elle est cruciale pour la rétention de la clientèle.

5.12 L'innovation :

Le nombre de nouveaux produits ou de nouvelles fonctionnalités introduits, ainsi que la part des revenus provenant de ces innovations.

5.13 La gestion des risques :

Le suivi des indicateurs liés aux risques, tels que le ratio dette/capital, peut aider à maintenir une base financière solide.

5.14 La durabilité environnementale :

Les mesures liées à la durabilité, telles que les émissions de carbone réduites ou l'utilisation de matériaux recyclés, peuvent faire partie des KPI.

4.15 Le taux de pénétration de marché :

La proportion des clients potentiels qui ont acheté les produits ou services de l'entreprise par rapport à l'ensemble du marché

En résumé, les mesures de la performance stratégique sont un outil puissant pour guider la prise de décision et assurer la réussite à long terme d'une organisation, à condition d'être bien conçues, adaptées et utilisées de manière efficace.

Conclusion

La performance stratégique est cruciale pour le succès à long terme d'une organisation. En conclusion, il est essentiel pour les entreprises de définir des objectifs clairs, de développer des stratégies adaptées à leur environnement, de surveiller régulièrement leur mise en œuvre et d'ajuster ces stratégies en fonction des évolutions du marché. La performance stratégique repose également sur la gestion efficace des ressources, la prise de décisions éclairées et l'adaptabilité face aux changements. En mettant en place ces pratiques, une entreprise peut améliorer sa compétitivité et sa durabilité dans un monde en constante évolution.

Chapitre III :

*L'analyse de la contribution de la vieille
stratégique à la performance au sein de
l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE*

Introduction

L'entreprise Électro-Industries est issue de diverses opérations de restructuration, de cessions des entreprises « mère » dans le domaine de l'industrie électrotechnique, ce qui a engendré d'ailleurs plusieurs impacts sur le fonctionnement actuel de l'entreprise, sur le plan interne et externe.

Avant d'entamer notre travail qui consiste à faire une analyse sur la contribution de la vieille stratégique à la performance de l'entreprise d'électro-industrie, la présentation de cette dernière paraît plus que nécessaire, nous allons présenter son historique, son statut juridique et capital sociale, ses effectifs et sa capacité de production, son chiffre d'affaire et ses unités de production.

Section 01 : présentation de l'entreprise Électro-Industries

Nous allons aborder dans cette section l'historique de l'entreprise Électro-Industrie, et sa localisation, son statut juridique et son capital social.

À partir des documents internes à l'entreprise nous allons la présenter comme suit :

1. Historique de l'entreprise d'Électro-Industries d'Azazga

Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre

1980-2000 qui ont conduit en 1999 à la restriction de l'annecienne ENEL en un certain nombre d'ENPE/SPA, parmi laquelle figure électro-industries.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat clé en main avec les partenaires allemands, en l'occurrence :

- **Siemens** : pour les produits : moteurs, alternateurs, groupes électrogènes ;
- **Trafo-Union** : pour les produits transformateurs ;
- **Fritz Werner** : pour la partie ingéniering du projet, dont l'entrée en production et le lancement de la fabrication des produits était en 1985 pour les transformateurs et en 1986 pour les moteurs et alternateurs.

Ces produits fabriqués sous licence Siemens jusqu'à 1992, électro-industries est créé sous sa forme actuel, comme entreprise autonome, en janvier 1999 elle est devenue société par action après la scission de l'ENEL (Entreprise National d'Electronique).

2. Localisation et superficie

Electro-Industries est implanté dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

3. Statut juridique et capitaux social

Electro-Industries est une société par action EPE/SPA, une entreprise publique économique. Conformément à la loi du 88-01 du 13/01/1988 avec un capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois million de dinars (4.753.000.000). Détenue totalement par l'état.

On présente les différentes directions et services de l'entreprise (électro-industries), et les tâches de chacune.

4. Composition du complexe d'Electro-Industries

Electro-industries est composée de trois(03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication des transformateurs de distribution (moyen tension, basse tension) ;
- Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs, et montage des groupes électrogènes ;
- Unité prestation technique, essentiellement pour deux unités citées et sous-traitance externe.

5. Effectif global de l'entreprise

Electro-Industries emploie un effectif de 883 travailleurs, dont 22% de cadre, 31% de maîtrise, 47% d'exécution. Les agents sont répartis sur les trois unités de production ; ces unités sont assistées par des structures de soutien, à savoir la direction générale, les directions centrales et les organes d'assistance.

6. Domaine d'activité

Electro-Industrie est le leader national et continental dans le domaine de l'industrie électronique.

Son activité remonte à 1986 dans la fabrication des moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations de la commission d'électrotechnique international (CEI), et aux normes allemandes DIN (Deutsch Industriel Normes), comité Allemand des normes, VDE « Verdien Deutsch Electricar » (Fédération Allemand d'Electricités).

7. Etat des unités et leurs perspectives

7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique

Les moteurs et alternateurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du donneur de License des années 80 (SIEMENS), et son conformes aux recommandations **CEIDIN/VDE**. Le niveau de qualité des moteurs et alternateurs a été prouvé par les clients nationaux et étrangers lors des opérations envers l'ex URSS, la France et le Maroc.

L'unité moteur, qui a pourtant absorbé 80% des investissements n'a jamais atteint les quantités pour lesquelles a été dimensionné, d'où sa rentabilité incertaine.

L'unité est dimensionnée pour une capacité de production de :

5000 transformateurs par an, 0.25kw/400kw.

50 000 moteurs par an, 50kw/3150kw.

- 2000 alternateurs par an, 15kw/1250kw. - Montage de 400 groupes électrogènes.

L'unité est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Actuellement l'unité emploie 332 agents dont 50 cadres, 9000 moteurs monophasés se trouvent en stockes dont la commercialisation constitue le problème majeur de l'entreprise, qui est généré par une mauvaise santé financière rencontre par le client POVAL. Berrouagua dont le problème est toujours d'actualité.

7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)

- Assainissement des encours de production avancée par leur transformateur en produit finis.
- Assainissement des stocks.
- Baisse des coûts des revient.
- Rapprochement des clients.
- Recherche permanente des marchés à l'export et partenaires.

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la vieille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

Compte tenu de la mévente du moteur, il a été décidé d'adopter l'outil de production au besoin du marché par l'introduction d'actions et de développement telle que :

- Elargissent de la gamme du monophasé.
- Production de moteur spécifique aux clients.
- Production de moteur à 2 vitesses.
- Fabrication de la classe d'isolation H.
- Montage de groupes électrogènes.
- Moteurs pour climatisation, pour l'ENEIM.

Des produits sont en cours de développement :

- Moteur réducteur.
- Moteur frein.

7.3. Unité transformateurs UTR

L'unité des transformateurs fonctionne à 100% de ces capacités. Elle fabrique la moyenne de 5000 transformateurs / an. Elle couvre ainsi 70% de la demande du marché national.

Les 30% restantes sont satisfaisantes par la concurrence, notamment étrangère dont :

- FRANCE TRANNSFO (France) ;
- MINEL TRANSFO (Yougoslavie) ;
- TRANSFO TUNISIEN (Tunisie) ; MATELEC (Liban).

Cependant, il est à noter que le client reconnaît la qualité supérieure des transformateurs d'électro-industries, et qu'il ne recourt au produit concurrent qu'à défaut de disponibilité du produit Electro-Industries.

Les principaux clients de l'électro-industrie en matière de transformateur est CAMEG et KAHRIF qui se chargent de l'équipement de l'entreprise nationale SONELGAZ, CAMEG et KAHRIF commercialisés à des clients divers et AMIMER ENERGIE

Les prix appliqués sont négociables pour les gros clients. Des prix catalogues sont appliqués aux autres clients.

7.3.1. Perspectives de L'UTR

L'unité envisage pour l'avenir de :

- Satisfaire le marché national par l'augmentation des capacités (atteinte de 6000transformateur par an).
- Aborder l'exportation.
- Mettre à jour la technologie de l'entreprise par l'introduction des technologies des transformateurs hermétiques et secs.

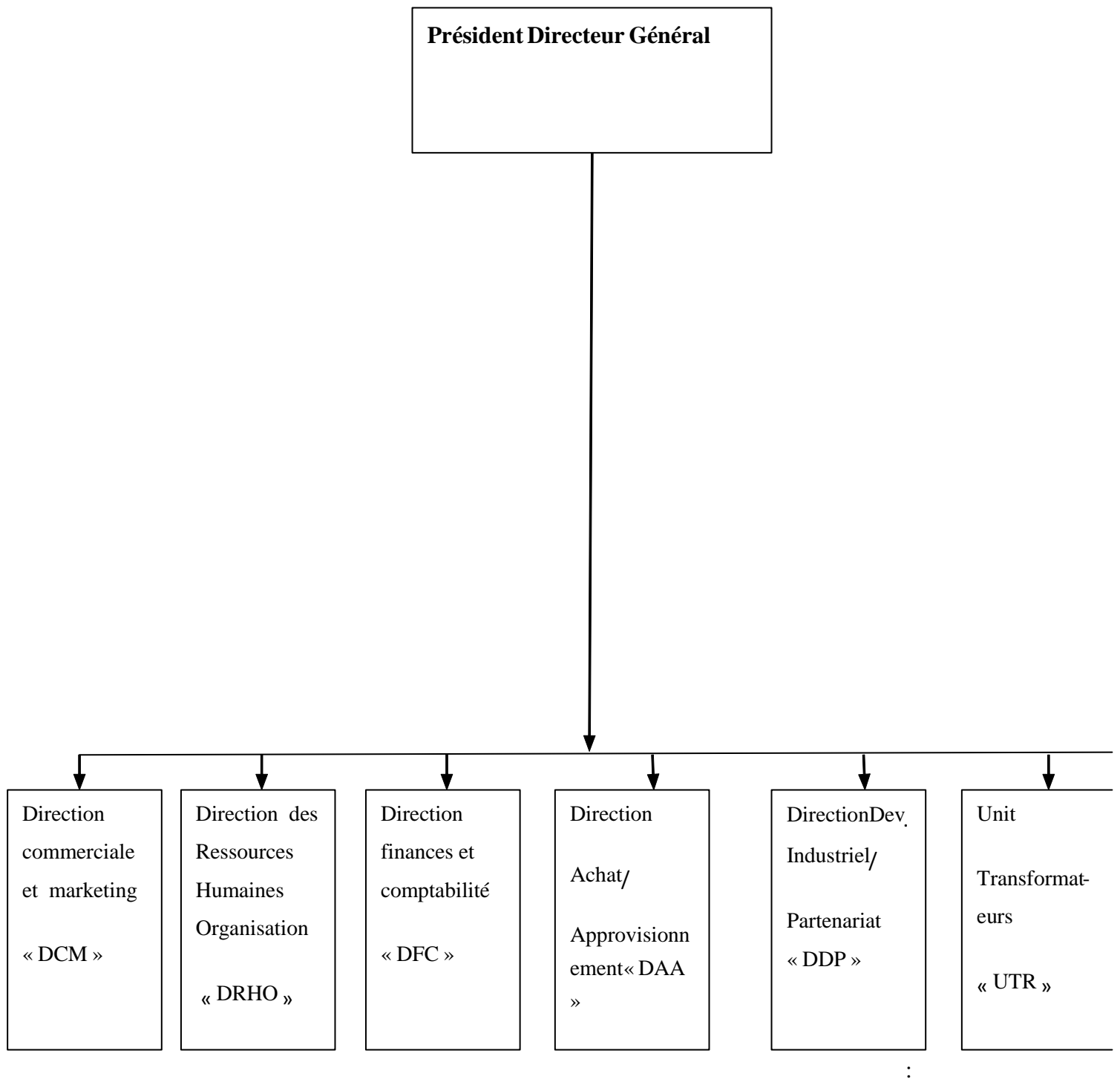
8. Organigramme de l'Électro-Industries

La structure de l'entreprise électro-industries est un élément primordial, elle conditionne son bon fonctionnement, son développement et sa réactivité à l'environnement économique pour poursuivre efficacement ses objectifs.

Le schéma suivant représente l'organigramme de l'électro-industrie qui est composé du :

- Département informatique ;
- Service Hygiène et sécurité ;
- Direction Commerciale et Marketing DCM ;
- Direction des ressources humaines et Organisation DRHO ;
- Direction finances et comptabilités DFC ;
- Direction Achat Approvisionnement DAA;
- Direction DEV. Industriel. Partenariat DD;
- Unité transformateurs UTR
- Unité Moteurs Électriques UME ;
- Unité Prestation Technique UPT.

Figure 05 : Organigramme de l'EP/Électro-Industries/SPA. Azazga



Source : Document interne de l'entreprise 2020

Nous allons limiter notre étude à la direction commerciale et ensuite aux différentes tâches des services.

8.1. La direction commerciale

La direction commerciale joue un rôle d'interface entre l'entreprise et ses clients et fournisseurs. Elle constitue un support primordial dans la politique générale de l'entreprise en management. Elle essaie à la fois d'élargir son champ d'activité, et d'assurer la fidélisation de ses clients. La direction commerciale est représentant de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs transporteurs, assureurs de l'opération commerciale.

La direction commerciale d'électro-industries est constituée d'un département commercial et relation clients et d'un service marketing d'un cadre chargé du recouvrement et d'un cadre chargé du Reporting.

8.1.1. Département commercial et relation clients

Qui est composé de deux services :

8.1.1.1. Service ventes transformateur Qui est composé de :

8.1.1.1.1. Cadre Commercial

➤ **Principaux objectif du poste**

- Coordonner et évaluer les activités du service.
- Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise en vue de mieux faire vendre ses produits.

➤ **Taches principales**

- En liaison avec le service technique et les technico-commerciaux.
- Participer aux foires et exposition en vue des suscité de nouveaux clients et d'étoffer le carnet de commande.
- Informer les clients des nouveaux développements apportés aux produits.
- Établir un rapport périodique d'activité.

8.1.1.1.2. Chef de section facturation

➤ **Principaux objectif du poste**

Est chargé des opérations liées à la facturation

➤ **Taches principales**

- Élaborer, et mettre en place et suivre le plan budgétaire et comptable de son établissement.
- Assurer le suivi de la facturation.
- Exploite les tableaux de bord et dresser le bilan.
- Superviser et contrôler les inventaires.

8.1.1.1.3. Cadre chargé de l'après ventes

➤ **Principaux objectifs de postes**

- Se chargé des opérations et travaux qui s'imposent vis-à-vis des clients.
- Recueillir auprès de la clientèle toute information relative à la qualité des produits vendue et apporter ainsi sa contribution à une amélioration permanente des produits.

➤ **Taches principales**

- Résoudre les problèmes auxquels se voient confrontés les utilisateurs des produits fabriqués à l'entreprise.
- Conseiller les clients et leur fournir des informations sur le produit.

8.1.1.1.4. Section Expédition

Est pour la fonction d'assurer la réception, le stockage, la préparation et la distribution des produits semi-finis ou finis, ou elle organise et améliorer les flux de composants et les produits finis, dans l'entreprise et vers les clients, pour garantir la qualité et les délais de livraison des meubles.

8.1.1.2 Service ventes moteurs et groupe électrogène

Qui est composé de :

8.1.1.2.1.Cadre Commercial

➤ **Principaux objectif du poste**

- Coordonner et évaluer les activités du service.

- Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise en vue de mieux faire vendre ses produits.

➤ **Taches principales**

- En liaison avec le service technique et les technico-commerciaux.
- Participer aux foires et exposition en vue des suscité de nouveaux clients et d'étoffer le carnet de commande.
- Informer les clients des nouveaux développements apportés aux produits.
- Établir un rapport périodique d'activité.

8.1.1.2.2. Chef de section facturation

➤ **Principaux objectif du poste**

Est chargé des opérations liées à la facturation

➤ **Taches principales**

- Élaborer, et mettre en place et suivre le plan budgétaire et comptable de son établissement.
- Assurer le suivi de la facturation.
- Exploit les tableaux de bord et dresser le bilan.
- Superviser et contrôler les inventaires.

8.1.1.2.3.Cadre chargé de l'après ventes

➤ **Principaux objectifs de postes**

- Se chargé des opérations et travaux qui s'imposent vis-à-vis des clients.
- Recueillir auprès de la clientèle toute information relative à la qualité des produits vendue et apporter ainsi sa contribution à une amélioration permanente des produits.

➤ **Taches principales**

- Résoudre les problèmes auxquels se voient confrontés les utilisateurs des produits fabriqués à l'entreprise.

- Conseiller les clients et leur fournir des informations sur le produit.

8.1.1.2.4. Cadre Chargé de la sous-traitante

➤ Principaux objectifs de postes

- Gérer les projets de sous-traitante
- Négocier avec les sous-traitants de l'entreprise en s'assurant de leur réussite

➤ Taches principales

- Assurer une veille produits, fournisseurs et une veille technique
- Coordonner ou contribuer au développement de nouveaux produits
- Collaborer et négocier avec les fournisseurs ou partenaires internes et externes
- Assurer la gestion du projet et le suivi des marges

8.1.1.2.5. Section Expédition

Est pour la fonction d'assurer la réception, le stockage, la préparation et la distribution des produits semi-finis ou finis, ou elle organise et améliorer les flux de composants et les produits finis, dans l'entreprise et vers les clients, pour garantir la qualité et les délais de livraison des meubles.

8.1.2. Le Service marketing

Cadre chargé de marketing

Est responsable de la réalisation et du suivi des actions marketing.

□ Taches principales

- La création de campagne et l'envoi demailing.
- La réduction de contenus pour les différentes communications.
- La préparation des argumentaires commerciaux.
- Le suivi des campagnes et leur analyse statistique.

8.1.3. Cadre chargé de recouvrement

Le chargé de recouvrement travaille auprès des clients qui n'ont pas respecté les délais de paiement. Il devra alors les contacter pour les relancer et faire en sorte que les créanciers récupèrent l'argent qui leur est dû.

➤ **Taches principales**

- Identifier les litiges commerciaux.
- Assurer le recouvrement des créances.
- Négocier le paiement.
- Préserver la relation client.

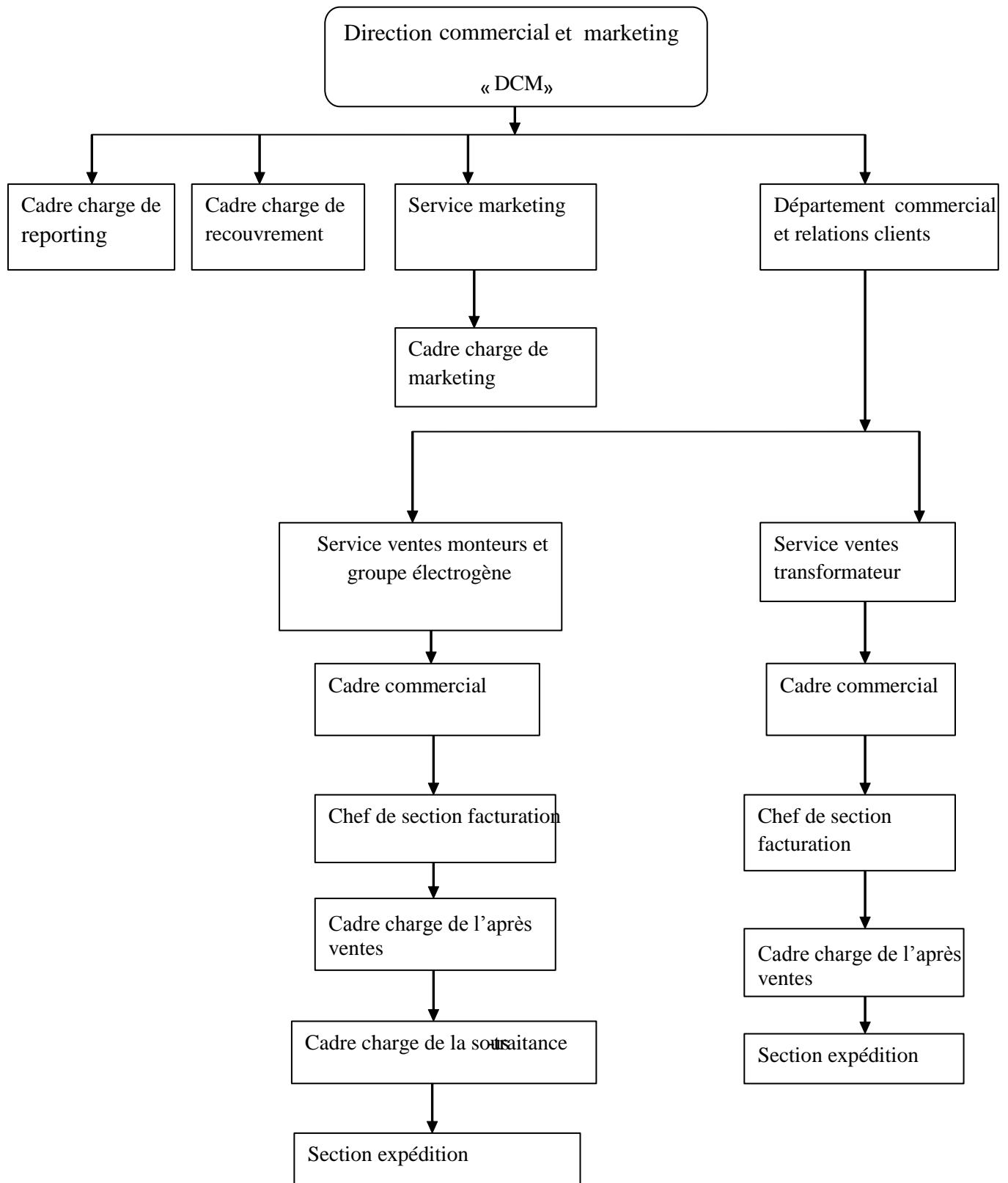
8.1.4 Cadre chargé de reporting

C'est le cadre chargé de la collecte d'information concernant l'état financier de l'entreprise et de la gestion de la consolidation des comptes.

➤ **Taches principales**

Transmettre des rapports consolidés et réglementaires à la direction générale après avoir analysé les écarts existants entre le compte prévisionnel et la situation réelle.

Figure 06 : La direction commerciale marketing



Source : document interne de l'entreprise :

Section 02: La description du cadre méthodologique

1. Le cadre méthodologique

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie suivie lors de notre recherche pour la récolte des données.

1.1. La démarche qualitative

Dans notre étude, nous avons opté une démarche qualitative

«Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels plutôt qu'expérimentaux, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p43).

1.2. L'approche déductive

Concernant l'approche de notre étude nous avons opté pour une approche de type déductive.

L'approche déductive, aussi appelée déduction logique, ou approche hypothéticodéductive, est une méthode de travail scientifique. Elle a pour but d'expliquer un phénomène en partant d'un sujet ou d'une hypothèse sur un phénomène.

«Dans le monde déductif, le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite collecter des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses », (Baslev et Saada Robert, 2002)

1.3. Stratégie de la recherche

Il existe plusieurs stratégies de recherche, dont l'étude de cas qui ambitionne de la compréhension d'un phénomène, en choisissant un objet d'étude unique sur lequel on effectue une recherche.

Pour notre étude, nous avons opté pour une étude de cas, car nous la considérons comme étant la technique la plus adaptée à l'objectif de notre recherche, qui consiste à comprendre et expliquer comment l'entreprise (électro-industries) procède par sa vieille stratégique a une meilleure performance.

Dans ce cas nous avons choisi l'entreprise (électro-industries), qui s'est développée au fil des quelque'un soit dans le cote étatique, ou bien productive , qui sont parmi les avantages qui nous a poussé pour faire cette recherche.

1.4. La collecte de données

La collecte de l'information est la partie concrète de l'étude, qui comprend un guide d'entretien.

L'entretien directif : c'est la forme d'entretien où le degré de liberté est plus réduit.

Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion.

Le but visé par ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Dans ce type d'entretien, le chercheur dirige la communication il pose des questions liées au sujet de sa recherche.

Le guide d'entretien élaboré pour l'étude de cas, est composé de plusieurs questions, partagé dans des différentes parties.

1.5. L'objectif de l'entretien

Notre étude par guide d'entretien a pour objectif de connaître les stratégies relatives a analyser la contribution de la vieille stratégique a la performance chez l'entreprise (électro-industries), ainsi que l'analyse de son environnement. Cela nous permettra de voir en détail les déférentes étapes de processus de évolution de la performance et historique de la vieille stratégique.

2 :L'analyse des données collectées à travers le guide d'entretien

Un entretien avec les personnels de déférents services de la direction de ressource humaine et la direction de l'entreprise.. (Comment l'ENEL applique ca vieille stratégique a fin d'assure la meilleur performance)

2.1. Première partie : l'analyse de l'environnement de l'entreprise Électro-Industries

Dans cette partie on a mené plusieurs entretiens avec le personnel de la direction des ressources humains et de la direction recherche et développement. Pour de collecter les informations qui concerne l'analyse de l'environnement de l'entreprise (électro-industries).

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la vieille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

2.1.1 Analyse de l'environnement d'Électro-Industries à travers l'outil (PESTEL)

. Tableau représentatif de l'analyse (PESTEL) pour Électro-Industries

Tableau 06 : l'analyse (PESTEL) pour Électro-Industries

<p>Politique</p> <p>□ Quel est l'impact de la situation politique de pays sur l'activité de votre entreprise ?</p>	<p>□ La période d'instabilité politique du pays a affecté négativement la productivité de l'entreprise durant les événements des élections présidentielles, (les difficultés de prise de décisions stratégiques pour l'entreprise). Et la fermeture des frontières.</p>
<p>Économique</p> <p>□ Comment le facteur économique influence sur votre activité ?</p>	<p>□ Depuis la crise sanitaire, l'économie du pays a connue une récession et voir le taux de chômage augmente et le pouvoir d'achat des Algériens a diminué.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de la concurrence • Une difficulté de l'importation de la matière première • La diminution de la subvention de l'état
<p>Sociologique</p> <p>□ Sur le plan sociologique avez-vous des relations avec l'entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • formation du personnel et perfectionnement, long et moyen terme dans les domaines liés à l'entreprise (convention avec des instituts et écoles de formation). • Une cohésion parfaite et harmonieuse avec les clients industriels.
<p>Technologique</p> <p>□ Pour quel raison l'entreprise électro industrie, analyse ce facteur ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notre entreprise industrielle à l'ambition de développer l'aspect technologique de son produit pour s'aligner avec les produits internationaux, c'est pourquoi elle accorde énormément d'importance à l'innovation au pôle de recherche et développement. • Acquisition de nouvelles machines de fabrication et découpage de tôles de noyau. • Développement d'un transformateur électrique.
<p>Écologique</p> <p>Est-ce que vous prenez en considération les mesures de protection de l'environnement, (la pollution) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La protection de l'environnement et de la diversité biologique constituent un défi réel, l'entreprise électro industries met en place des mesures pratiques et légales afin de respecter son environnement. • Les déchets générés par les unités des productions sont de type liquide, solide • Les déchets liquides : la séparation des rejets liquides avec les eaux pluviales, et ils doivent être traités par neutralisation et épuration avant déversement. • Les déchets solides : déchets ferreux et non ferreux, matériels informatiques usagés.
<p>Légal</p> <p>Sur le plan règlementaire qu'est qui influence l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le droit et son respect influent grandement les décisions prises en entreprise. • L'homologation par les organisations nationales certificatrices (CREDEG et IANOR) la loi qui régit le contrôle sur certains produits pour garantie la sécurité du consommateur et du personnel fabriquant.

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la vieille stratégie à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

D'après cette analyse (PESTEL), nous constatons qu'il existe une instabilité politique et une fermeture des frontières suite à la situation pandémique, ce qui a engendré des conséquences sur le cadre économique, dont une augmentation de taux de chômage et baisse du pouvoir d'achat des ménages et ainsi la diminution des subventions de l'Etat. Dans le cadre technologique, (E-I) bénéficie d'une innovation technique. Ainsi on trouve que (E-I) possède une conscience écologique, elle met en place des mesures pratiques pour respecter son environnement.

2.2. Deuxième partie. Tableau de quatre paramètres de la matrice(SWOT) d'Electro-Industries

Tableau N°07 : les quatre paramètres de la matrice(SWOT) d'Électro-Industries

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise exerce sur un marché des produits énergétiques avec des capacités humaines, matérielles et financières qui sont en mesure de couvrir tout le marché. ➤ Investissements importants dans les équipements de production (rénovation des équipements, acquisition de machines stratégiques). ➤ Diversification des idées. ➤ La proximité avec les clients. ➤ L'entreprise bénéficie d'une image de marque de part on produit et son personnel (discipline et expérience). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La productivité est faible par rapport à la masse salariale élevée. ➤ Départ massif en retraite suite à la mesure de suspension de la retraite en 2016 par les organismes algériens, environ 150 départs en difficulté de les remplacer. ➤ Diminution de nombre des ouvriers à cause de la crise sanitaire covid-19. ➤ L'incapacité à s'afficher dans les foires industrielles.

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la vieille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise s'est vue sécurisée par la restriction de l'Etat pour les importations des produits moteurs et transformateurs qui sont en forte demande sur le marché. ➤ Après la restriction des importations sur les moteurs et transformateurs, les importateurs sont devenus des distributeurs pour l'entreprise. ➤ Nouveau marché à saisir avec le nouveau produit. ➤ Une concurrence absente. ➤ Les clients n'ont pas le pouvoir de négociation du fait de l'absence de la concurrence. ➤ L'industrie de transformateurs électriques en matériaux innovants à fort valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mouvement de grève dans le contexte politique algérien. ➤ Augmentation dans les coûts de production.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evolution technologique. 	

Source : réalisé par nous-mêmes

La matrice (SWOT) a démontré que l'entreprise (E-I) détient de nombreuses forces relatives à ses capacités humaines, matérielles et financières, et sa bonne relation avec ces clients. Mais on ne peut pas négliger des faiblesses, en matière de la productivité qui est faible par rapport à la masse salariale, et aussi l'incapacité de (E-I) à s'afficher dans les foires industrielles.

Pour ce qui est des opportunités l'entreprise (E-I), exerce sur un nouveau marché avec un nouveau produit, ou la concurrence est absente, avec des clients qui n'ont pas le pouvoir de négociation. Mais aussi de côté des menaces les mouvements des grèves perturbent l'activité l'entreprise (E-I), ainsi l'augmentation ou niveau des coûts de production.

2.2.1. Tableau de différents équipements du transformateur

Tableau 08 : Les différents équipements de transformateur

Les équipements standards	Les équipements de protection
- 3 isolateurs en porcelaine 10/ 30 NF-250-DIN 42531	- Détecteur de gaz
- 3 isolateurs embrochés type 24-250 ou 30400	
- 4 traversées BT en porcelaine DT1-DIN 42530	- Détecteur de pression et de température à deux seuils (DGPT 2)
- 4 galets de roulement	
- Dispositif de vidange d'huile DIN42551	- Relais bûchez à deux flotteurs
- 2 anneaux de suspension	
- Mise à terre	
- Manette de commutateur	
- Plaque signalétique	
- Soupape de sécurité	

Source : Document interne de l'entreprise

2.2.2. Les services après-vente : Electro-Industries proposent des services après-vente pour ces clients comme suit :

- Une structure après-vente dotée d'une longue expérience et l'écoute permanente des préoccupations des clients.
- Elle est constituée d'éléments expérimentés, à même de prendre toutes les dispositions en matière d'information, d'orientation, de réparation ou de fournitures de matières et pièces de rechange.
- Pendant la période de garantie, toute opération d'entretien ou de réparation est assurée par Électro-industries.

➤ Au-delà de la période de garantie, Électro-industries offre la possibilité d'assister ses clients par le conseil, la prise en charge de la réparation ou la fourniture de pièces de rechange des transformateurs de sa fabrication.

2.3. Politique interne :

2.3.1. Politique prix au sein de l'entreprise Électro-Industries

La politique des prix devra veiller à atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires en réalisant des profits.

2.3.2. La fixation de prix au sien de l'entreprise Électro-Industries

Le catalogue des prix d'E-I est fixé par le comité d'entreprise des prix (COP). C'est un groupe qui réunit les différents responsables de l'entreprise comme : le président directeur général, le directeur des approvisionnements, le directeur des ventes et le directeur financier.

La méthode de calcul est : $\text{Le prix de vente} = \text{Prix de revient} + \text{La marge}$

Cependant, les prix sont différenciés selon le type de clients :

- Pour les achats qui se font par appel d'offre international, les prix proposés incluent de faibles marges afin d'être comparatifs.
- L'entreprise accorde des rabais pour les revendeurs agréés et grands comptes comme **SKMK**.
- Des prix catalogues sont fixes pour les autres clients (dont la contribution ou chiffre d'affaires de l'entreprise est très faible).

Les modalités de paiement sont différenciées selon les clients :

- Les transformateurs ; pour SONALGAZ (à terme 90jours), ses filiales (à terme 45 jours), les autres clients (chèque certifié).

Remarque

Pour son nouveau produit (transformateur élévateur triphasé à trois enroulements, d'une puissance de 2500 KVA), l'entreprise fixe le prix par ; le paiement de (30%) à l'avance de prix vente puis un rabais de 3% est appliqué.

2.3.3 La politique de distribution

L'Électro-Industries détient le monopole du marché des transformateurs élévateur triphasé à trois enroulements en Algérie. Il est le seul fabricant.

L'objectif de l'entreprise est de faire une extension à travers le territoire national et de recouvrir le marché business to business (B to B) algérien de ses produits.

Le marché extérieur quant à lui, reste le souhait de l'entreprise. Après certification de cette dernière par la norme de qualité internationale ISO9001, c'est devenu une opportunité à saisir et à atteindre.

La performance du transformateur a donc fait ses preuves. L'entreprise doit mettre en exergue cet atout majeur et gagner de la notoriété.

La distribution de ses produits, (transformateur), l'entreprise applique la distribution avec un circuit direct et n'assure pas le transport de marchandises, sauf exception. Mais elle propose aux clients qui le souhaitent, les services d'un transporteur de la région et les délais de livraison son souvent jugés longs.

2.3.4. La politique de communication

Sur le volet communication, Electro-Industries a opté pour un plan de communication économique et efficace dont les objectifs sont :

- ✓ D'améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
- ✓ De Faire connaître le nouveau produit ;
- ✓ De contribuer à l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires en accompagnant les actions promotionnelles supports de communication adéquats.

D'après les objectifs fixés, l'entreprise a mis en œuvre un programme de communication qui se résumant comme suit :

➤ Les foires

L'entreprise Électro-Industries exerce ce type de communication dans quelques salons et foires au niveau national, pour présenter ces nouveaux produits avec ses spécificités techniques (fiches technique).

➤ **Le téléphone (télémarketing) et le fax**

L'Électro-Industries possède un téléphone standard qui constitue le lien entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise.

Ces différentes lignes constituent un lien entre l'entreprise et ses clients.

Concernant le fax, il permet de transmettre et de recevoir les documents utilisés par l'entreprise à l'exemple des fiches techniques des nouveaux produits et les bons de commandes.

➤ **Le mailing**

Le mailing constitue un moyen efficace pour attirer de nouveaux clients. Pour cela, l'entreprise procède après la fin des foires et salons auxquels elle participe, à l'envoi de brochures contenant une description de l'entreprise et ses produits nouveaux.

□ **Le Sponsoring**

L'entreprise a joué sur le rapport qualité/prix. Le produit ainsi lancé satisfait à des exigences de qualité. Ce qui lui a permis de recevoir un label de qualité très important au niveau national, après une certification d'ISO version 2000.

Grace à cette reconnaissance, l'électro-industrie s'est chargée de sponsoriser :

- La jeunesse sportive d'Azazga (JSA), qui est un club de football.
- Le boxeur algérien Mohammed Yassa et COMA PAV, (coopération auto-

2.3.5. La force de vente utilisée par l'entreprise Électro-Industries

La force de vente de l'entreprise est interne c'est-à-dire sédentaire, c'est le client qui se déplace vers l'entreprise, la force de vente est propre, les commerciaux travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Néanmoins, parfois il est demandé à un commercial de se déplacer vers les clients afin de négocier avec eux surtout lors de la prospection. Là, les commerciaux jouent le rôle de délégué de l'entreprise.

Pour la force de vente du nouveau transformateur élévateur triphasé à trois enroulements, l'unité de transformation et prestation le fait de la manier suivante :

- Le client se présente à l'entreprise pour l'achat d'un transformateur, il va être reçu dans les locaux du bâtiment 01 (le service commercial section vente),

Chapitre III : L'analyse de la contribution de la vieille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE

- le technicien vente ou le chef de section lui demande les renseignements nécessaires concernant le dossier soit :
- le registre de commerce,
- le dossier fiscal,
- un bon de commande renseigné portant tous les renseignements concernant l'activité du client et les moyens de paiement.
- Après avoir tous ces informations, le technicien vente se met à l'établissement du : bordereau de livraison, de la facture et de la certification de garantie.

Conclusion

A travers de ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise (*Électro-Industries*), et son organisation dans la première section. Puis nous avons traité l'environnement de l'entreprise avec l'analyse (PESTEL) et la matrice (SWOT). Nous nous sommes concentré par la suite, dans la deuxième section sur son développement, mais aussi du rôle de la vieille pour assurer la performance de l'ENEL.

A travers notre travail et suite aux entretiens qu'on a soumis aux responsables de l'EI, nous avons constaté que l'environnement interne et externe de l'entreprise a été changé notamment à partir de l'année 2000. En effet, l'environnement de l'EI est instable, il a été d'une part source de menaces avec l'entrée de nouveaux concurrents en 2014, qui a causé la perte du principal client SONEGAS, a réduit le chiffre d'affaires et a élevé le niveau des stocks, mais aussi d'opportunité avec la décision d'arrêt des importations décidée par l'État algérien en 2018 et qui a rendu à l'entreprise sa position de leader sur le marché national.

Conclusion générale

Conclusion générale

La veille stratégique est une discipline incontournable du management.

Anticiper les évolutions, améliorer la lisibilité des sources d'informations disponibles, décrypter les réseaux d'influence, mener une réflexion critique et vivante sur les principaux dysfonctionnements de nos organisations, tels sont les enjeux d'une intelligence efficace.

Dans un contexte de concurrence voire de guerre économique, la veille stratégique trouve toute son importance. C'est une condition majeure pour qu'une entité économique puisse se placer et préserver ses parts de marché.

L'ENEL D'Azazga est une entreprise qui dispose d'un savoir-faire indéniable sur le plan de la qualité et de la maintenance de ses produits. Pour plus d'efficacité, elle doit cependant rivaliser avec ses concurrents en revoyant à la baisse les prix affichés de ses produits sur le marché.

Revoir à la baisse la politique des prix n'est pas une chose aisée. Une nouvelle stratégie accès sur la révision des coûts de production et la politique salariale de l'entreprise s'impose. Un dispositif tout à fait réaliste mais peu évident à réaliser.

A la veille du troisième millénaire, et avec le développement des moyens d'information et de communication, les entreprises Algériennes en général et le CMEI d'Azarga en particulier n'ont pas encore pris en considération l'importance d'avoir un système de enseignement organisé pour percevoir les indices d'évolution de leur environnement. La non application des principes de la veille dans ces entreprises ne peut pas être attribuée seulement au non développement de la culture d'entreprise, il y a aussi la contrainte de coût c'est à dire que les entreprises Algériennes n'ont pas de surfaces financières assez solides pour se permettre ce genre de réalisation:

Nous avons vu que le CMEI essaye de collecter des informations mais cette collecte n'est faite que pour satisfaire à son besoin en information à court terme. Chaque département recherche l'information par l'intermédiaire de ses cadres. Il n'existe pas de service chargé de la coordination entre les différents départements, du traitement, de la synthèse, de la gestion et de la diffusion de l'information

Signalons que même si les principes de la veille ne sont pas mis en application au niveau du CMEI, certaines compétences du complexe ont plus ou moins pris conscience de l'importance d'avoir un système de renseignement organisé, chargé de suivre l'évolution de

Conclusion générale

l'environnement. Mais cette notion de veille reste théorique du fait que leur prérogatives ne leur permettent pas sa mise en application

L'économie Algérienne est caractérisée par de profonds bouleversements qui sont le résultat de sa transition vers l'économie de marché. Pour pouvoir gérer cette transition, les entreprises Algériennes doivent intégrer dans leur fonctionnement l'ensemble des outils et méthodes pouvant leur assurer leur compétitivité. Et comme l'information est à la base de la réussite de toute entreprise à la veille de ce troisième millénaire, il est impératif aux entreprises Algériennes de prendre conscience de l'importance d'avoir un bon service d'information

Bibliographie

Bibliographie

✍ Les ouvrages :

- B. Martinet et Y.M Marti, l'intelligence économique, les éditions d'Organisation, 1995.
- RIBAUT, JEAN-MICHEL, MARTINET, BRUNO, 1989.
- M. PORTER, De l'avantage concurrentiel à la stratégie, Harvard l'expansion, 1990
- H.LESCA, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion.n°90,1992
- J.L. MOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, DUNOD, 1993
- PATEYRONE op, cite
- Cite par TCHOUASSIG, op cité, page 79.
- PATEYRONE sur place. BOURALS sur place
- Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001
- FARNEL F.J., Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, 1994
- Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, ellipses, 2008
- ISSN : 0335-39312Fleisheir C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007
- Rouach D., Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller, Paris : PUF, 1999.
- Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.
- Rostaing H., Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse en Sciences : SIC, Université de Marseille III, 1993,
- D. ROUACH, la vieille technologique et l'intelligence économique, 1996, . 2L. HERMEL, maîtriser et pratiquer la veille technologique, AFNOR, paris, 2001..

Bibliographie

- H. LESCA, « Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », 2002. .
- 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.
- S. MENIF, (2005), Op.cit, .
- GUEGUEN.G, L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion, 6ème AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997.
- Wesley M. Cohen ; Daniel A. LEVINTHAL, « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », 1990,
- LESCA. H (2002), Op.cit. .
- Tournois L et Montebello M. (2001)., « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.
- Marmuse C. (1997), Performance, Economica
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997): Cambridge Miloud, T. (2003), « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ».
- Catin, M. (2010), Développement financier, institutions et croissance. L'Harmattan, 10Duchéneaut B. (1995). « Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres ». Maxima, .
- Cumby J et Conrod J. (2001), « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry». Journal of Intellectual Capital, 2(3) : 261 – 272. 12Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

Bibliographie

- Corhay, A et Mbangala, M. (2008), Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL,
- Corhay A et Mbangala M. (2008) ; op.cit p.35.
- Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

Revue et articles:

- ✚ BOURALS L'amélioration des pratiques de veille en entreprise: Approches analytiques et expertes de l'intervention >> thèse de doctorat, Université Paul Verlaine Metz, 2009 www.thess.ff.
- ✚ Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 199
- ✚ AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor,
- ✚ Atamer T., Calori R., Diagnostic et décisions stratégiques, Paris : Dunod Entreprises, 1993.
- ✚ Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997)

Bibliographie

✍ Thèses et mémoires

- Eric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos, (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête paquestionnaire », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 12, Volume 2, Décembre,.
- Presses Universitaires de Louvain.
- Snargie et surveillance des environnements concurrencies Ph BAUMARD.
- Zakaria Diakité, Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?, IE Afrique, 2011.
- Vilain L. (2003) ; « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.
- Toudeft Ourdia et Younsi Dhabia (diagnostic commercial et markrting d'une entreprise industrielle cas l'Electro- Industrie d'Azazga) Universite Mouloud Maameri Tizi Ouzou,2018-2019
- Toudeft Ourida et Younsi Dahbia : « diagnostic commerciale et marketing d'une entreprise industriel cas d'Electro-Industries AZAZGA » université MOULOU MAMMERI Tizi-Ouzou, 2018-2019.
- Ladari Yassine et Dahmane Lyes : « Lancement D'un Nouveau Produit », université MOULOU MAMMERI Tizi-Ouzou, 2016-2017.

✍ Webographie

- http://www.glsreseaux.com/veille_strategique/archives/veillestrategique.pdf
- [www.cairn.info,managment](http://www.cairn.info/managment); et avenir.
- www.crairn.info. fiche stratégie de JULIEN POULIE .
- http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html
- www.cours-examnes.org «L'environnement de l'entreprise »;
- www.ressourecs.aunge.fr

Table des matières

Table des matières

Remerciements.	I
Dédicaces.	II
Lite des abréviations.	III
Sommaire.	IV
Introduction générale.	01
Chapitre I : Circonscription du concept veille	
Introduction chapitre 1:	05
Section 1 : Les concepts : L’information, veille et l’intelligence économique	06
1. L’information une matière première stratégique	06
2-1 Typologies d’information.....	06
2-1-1 Information blanche, grise ou noire.....	06
2-1-2 Information ouvert ou fermé.....	07
2-1-3- confidentielle n’ayant fait l’objet d’aucune communication	07
2-1-4 Information interne ou externe:	08
3-1 Les sources d’information	08
3-1-1 Les sources formelles	08
3.1-2 Les sources informelles.....	10
4 -1 L’utilité de l’information	11
5- 1 Le rôle de l’information dans l’entreprise :	13
5-1-1 L’information comme source de prise de décisions :	13
5-1-2 L’information source de la performance d’entreprise :	14
5-3-1 L’information comme source de l’innovation:	15
2: la Veille:	16
2-1 définitions de la veille :	17

Table des matières

2-2 Nouvelle approche de la veille:	17
2-3 Importance de la veille :	17
2-4 Champs de vision de l'entreprise:	18
2-5 Les cinq forces de la concurrence (ou de l'environnement)	19
2-6 Typologie de la veille:	20
3: l'intelligence économique :	21
3-1 Définitions :	21
3-2 Les trois volets d'intelligence économique	21
3-2-1 La veille stratégique.....	22
3.2-2 La protection du patrimoine immatériel L'IE,	22
3 2-3 L'influences.....	23
3-3 Veille et intelligence économique : points communs et différences:	25
Section 2: la veille stratégique	27
3- Origine et historique de la veille	28
3-1 Définition de la veille stratégique:	30
3-2 les domaines de la veille stratégique :	33
3-3 Mode de fonctionnements et enjeux de la veille stratégique:	34
3-4 La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :	35
3-5 Types de veille stratégique :	36
3-6 L'importance de la mise en place d'un système de veille	37
Conclusion	39

Table des matières

Chapitre II : Étude de la performance de l'entreprise

Introduction	41
Section I: Le concept de performance	42
I] Introduction au concept de performance	42
1. Définition.....	42
2. Les différentes approches de la performance	44
3. Présentation du modèle.....	45
4. Hypothèses de recherche.....	46
5. Résultats de la recherche.....	47
6. Les différentes typologies de la performance	48
6.1. La performance financière	48
6.1.1 Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise.....	48
6.1.2 Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance	49
6.2) La performance commerciale.....	50
6.2.1 Les indicateurs de la performance commerciale.....	50
7. Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performances de l'entreprise	51
7.1. La performance de production.....	51
7.1.1 Les indicateurs de la performance de production.....	52
7.1.2 Intérêts et limites de la performance de production	52
7.2. Performance humaine.....	53
7.2.1 Les indicateurs de la performance humaine	54
7.2.2 Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performance.....	54
7.3. La performance sociale	55

Table des matières

7.3.1 Indicateurs de la performance sociale	56
7.3.2 Intérêts et limites de la performance sociale par rapport à d'autres types de performance	56
7.4. Performance stratégique.....	56
7.4.1 Indicateurs de la performance stratégique	57
7.4.2 Intérêts et limites de la performance stratégique par rapport à d'autres types de performances	58
7.5. Performance concurrentielle.....	58
7.5.1 Indicateurs de la performance concurrentielle	59
7.5.2 Intérêts et limites de la performance concurrentielle par rapport à d'autres types de performances	59
8 Mesurer la performance	59
8.1) Les différents types d'indicateurs de la performance	60
8.1.1 Les indicateurs financiers	60
8.1.2 Les indicateurs de pilotage	60
8.1.3 Les indicateurs de résultats.....	60
8.1.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques.....	61
8.1.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement.....	61
8.1.6 Les indicateurs de marché.....	61
9 Quels indicateurs choisir pour mesurer la performance de l'entreprise ?	62
Section 2 :la performance stratégique	64
Introduction :	64
1. Introduction au concept performance stratégique	65
1.1 la définition de la performance stratégique	65
1.2 C quoi l' utilité de la performance stratégique ?	65
2. Les théories de stratégies et gestion de la performance	66
2.1Modèle de l'Avantage Concurrentiel de Porter	67

Table des matières

2.2Matrice SWOT	67
2.3Théorie de l'Apprentissage Organisationnel	67
2.4Modèle des Cinq Forces de Porter	67
2.5Balanced Scorecard	67
2.6 Théorie des Routines Organisationnelles	67
2.7 Théorie de l'Innovation Disruptive	67
2.8 Théorie de la Création de Valeur	68
3.les méthodes de l'analyse de la performance stratégique	68
3.1.Analyse financière :	68
3.1.1Ratios financiers	68
3.1.2Analyse du bilan et du compte de résultat	68
3.2.Tableaux de bord de performance :	68
3.3Analyse comparative :	68
3.4Analyse SWOT :	68
3.5Analyse PESTEL :	69
3.6Analyse de la chaîne de valeur :	69
3.7Analyse des coûts :	69
3.8Études de marché et enquêtes clients :	69
3.9Analyse des processus opérationnels :	69
3.10 Analyse des ressources humaines :	69
3.11 Analyse de la chaîne logistique :	69
3.12 Études de cas :	69
4 la mise en œuvre de la performance stratégique dans mon entreprise	70
4.1Clarification de la stratégie :	70
4.2Communication de la stratégie :	70
4.3Établissement d'objectifs :	70

Table des matières

4.4 Développement de KPI :	70
4.5 Allocation de ressources :	70
4.6 Planification opérationnelle :	70
4.7 Responsabilité et responsabilisation :	70
4.8 Suivi et évaluation :	71
4.9 Révision et ajustement :	71
4.10 Culture de la performance :	71
4.11 Formation et développement :	71
4.12 Communication continue :	71
4.13 Gestion du changement :	71
4.14 Évaluation de la performance globale :	71
5. les mesures de la performance stratégique :	72
5.1 Le chiffre d'affaires :	72
5.2 Le bénéfice net :	72
5.3 Le retour sur investissement (ROI) :	72
5.4 La part de marché :	72
5.5 Le taux de croissance des ventes :	72
5.6 Le coût d'acquisition client (CAC) :	72
5.7 Le taux de fidélisation client :	72
5.8 La rentabilité par client :	73
5.9 Le taux de rotation des stocks :	73
5.10 L'efficacité opérationnelle :	73
5.11 La satisfaction client :	73
5.12 L'innovation :	73
5.13 La gestion des risques :	73
5.14 La durabilité environnementale :	73

Table des matières

4.15 Le taux de pénétration de marché :	73
Conclusion	74
 <i>Chapitre III : L'analyse de la contribution de la veille stratégique à la performance au sein de l'entreprise ELECTRI-INDUSTRIE</i>	
Introduction	75
Section 01 : Présentation de l'entreprise Électro-Industries	75
1. Historique de l'entreprise d'Électro-Industries d'Azazga	75
2. Localisation et superficie	76
3. Statut juridique et capitaux social	76
4. Composition du complexe d'Electro-Industries	76
5. Effectif global de l'entreprise	76
6. Domaine d'activité	76
7. Etat des unités et leurs perspectives	77
7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique	77
7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)	77
7.3. Unité transformateurs UTR	78
7.3.1. Perspectives de L'UTR	79
8. Organigramme de l'Électro-Industries	79
8.1. La direction commerciale	81
8.1.1. Département commercial et relation clients	81
8.1.1.1. Service ventes transformateur	81
8.1.1.1.1. Cadre Commercial	81
8.1.1.1.2. Chef de section facturation	81
8.1.1.1.3. Cadre chargé de l'après ventes	82
8.1.1.1.4. Section Expédition	82

Table des matières

8.1.1.2 Service ventes moteurs et groupe électrogène	82
8.1.1.2.1. Cadre Commercial	82
8.1.1.2.2. Chef de section facturation	83
8.1.1.2.3. Cadre chargé de l'après ventes	83
8.1.1.2.4. Cadre Chargé de la sous-traitante	84
8.1.1.2.5. Section Expédition	84
8.1.2. Le Service marketing	84
8.1.3. Cadre chargé de recouvrement	85
8.1.4 Cadre chargé de reporting	85
Section02: La description du cadre méthodologique	87
1. Le cadre méthodologique.....	87
1.1. La démarche qualitative	87
1.2. L'approche déductive	87
1.3. Stratégie de la recherche	87
1.4. La collecte de données	88
1.5. L'objectif de l'entretien	88
2 :L'analyse des données collectées à travers le guide d'entretien	88
2.1. Première partie : l'analyse de l'environnement de l'entreprise Électro-Industries	88
2.1.1 Analyse de l'environnement d'Électro-Industries à travers l'outil (PESTEL)	89
2.2. Deuxième partie. Tableau de quatre paramètres de la matrice(SWOT) d'Electro- Industries	90
2.2.1. Tableau de différents équipements du transformateur	92
2.2.2. Les services après-vente	92
2.3. Politique interne :	93
2.3.1. Politique prix au sein de l'entreprise Électro-Industries	93
2.3.2. La fixation de prix au sien de l'entreprise Électro-Industries	93

Table des matières

2.3.3 La politique de distribution	94
2.3.4. La politique de communication.....	94
2.3.5. La force de vente utilisée par l'entreprise Électro-Industries	95
Conclusion.....	96
<i>Conclusion générale.</i>	97

Bibliographie.

Liste des figures et tableaux.

Annexe.

Table des matières.

Résumé.

Résumé

L'ENEL D'Azazga est une entreprise qui dispose d'un savoir-faire indéniable sur le plan de la qualité et de la maintenance de ses produits. Pour plus d'efficacité, elle doit cependant rivaliser avec ses concurrents en revoyant à la baisse les prix affichés de ses produits sur le marché.

Dans un contexte de concurrence voire de guerre économique, la veille stratégique trouve toute son importance. C'est une condition majeure pour qu'une entité économique puisse se placer et préserver ses parts de marché.

Nous avons vu que le CMEI essaye de collecter des informations mais cette collecte n'est faite que pour satisfaire à son besoin en information à court terme. Chaque département recherche l'information par l'intermédiaire de ses cadres. Il n'existe pas de service chargé de la coordination entre les différents départements, du traitement, de la synthèse, de la gestion et de la diffusion de l'information.

Mots Clés : ENEL, VS, SWOT, SPA, B to B

Abstract

ENEL D'Azazga is a company with undeniable expertise in the quality and maintenance of its products, but to be more efficient it must compete with its competitors by lowering the prices of its products on the market.

In a context of competition and even economic warfare, strategic intelligence is of the utmost importance. It is a major condition for an economic entity to position itself and preserve its market share.

We have seen that CIAM tries to collect information, but this is only done to satisfy its short-term information needs. Each department seeks information through its managers. There is no service responsible for coordinating the various departments, processing, summarising, managing and disseminating information.

Keywords: ENEL, VS, SWOT, SPA, B to B