



**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Facultés des sciences Economiques, Commerciales et science de Gestion**

**Département Sciences Economiques**

## **Mémoire**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science économique**

**Option : Economie et gestion des entreprises**

**Thème :**

La veille stratégique comme facteur de compétitivité et de performance dans les entreprises

Le cas de L'ENIEM, Tizi-Ouzou

**Présenté par :**

BOUSSOUEL CYLIA

DENNOUN YANIS

**Dirigé par :**

Mr OUNASSI HASSENE

**Soutenu devant le jury composé de :**

Président : Mr. KARA RABAH MCA

à UMMTO

Examineur : Mr. OUAZI AZEDINE MAA

à Université de GHARDAIA

Rapporteur : Mr. OUNASSI HASSENE MAA

à UMMTO

**Année universitaire : 2023/2024**

## Remerciement

*En préambule à ce mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.*

*Nous tenons exprimer nos vifs remerciements et notre profonde gratitude à Mr OUNASSI HASSENE, de nous avoir encadré dans notre mémoire de fin d'étude, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce travail, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Je remercie le président de jury Mr KARA RABAH, ainsi que Mr OUAZI AZEDINE de l'intérêt qu'il porte à mon travail en acceptant d'être examinateur. C'est un honneur pour moi de présenter mon travail de mémoire devant eux.*

*Nos remerciements s'adressent également à tous le personnel de l'ENIEM en particulier Mme Boujmaa, son aide et ces conseils sont très utiles pour nous, aussi nous remercions notre encadreur Mr Baghdadi pour ses orientations durant notre stage pratique.*

*Nous présenterons également les remerciements les plus sincères à Mr Tabeche brahim le directeur du complexe industrielle ENIEM de nous avoir accueilli durant notre stage il nous a donné beaucoup d'informations sur notre thématique de mémoire qui est la veille stratégique, sans oublier Mr Boumrah Jamel le directeur de la qualité à ENIEM un grand remerciement pour lui.*

*En fin, nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants qui ont contribué à notre formation en Economie et gestion des entreprises, ils sont la source du savoir à l'université Mouloud Mammeri, nous sommes honorés d'être leurs étudiants.*

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ma famille et tous mes amis qui mon toujours soutenu

YANIS

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ma famille et tous mes amis qui mon toujours soutenu

CYLIA

## Liste des abréviations

**AFNOR** (association française de normalis

**CREAD** (le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement)

**DAS** (Domaine d'activité stratégique)

**DG** (direction générale)

**ENIEM** (Entreprise Nationale des Industries de l'Electro-Ménager.)

**EPE** (Entreprise Publique Economique.)

**IA** (intelligences artificielles)

**IE** (Intelligence économique)

**RH** (ressources humaines)

**R&D** (recherche et développement)

**PESTEL** (politique, économique, sociale, technologique, environnementale, légale)

**(SCIP)** Strategic and Compétitive Intelligence Professional

**SI** (système d'information)

**SAV** (Service après-vente)

**SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats)

## Liste des figures :

<b>Figure 1</b> : les trois niveaux d'objectifs dans l'entreprise .....	8
<b>Figure 2</b> : les parties prenantes de l'entreprise.....	9
<b>Figure 3</b> : le modèle de LCAG .....	10
<b>Figure 4</b> : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur .....	11
<b>Figure 5</b> : un schéma qui présente l'intelligence économique .....	14
<b>Figure 6</b> : Information et renseignements veille stratégique et intelligence économique .....	15
<b>Figure 7</b> : Veille stratégique et intelligence économique.....	16
<b>Figure 8</b> : les quatre grands types de la veille .....	16
<b>Figure 9</b> : les objectifs de la veille commerciale.....	20
<b>Figure 10</b> : les étapes de la veille active.....	25
<b>Figure 11</b> : Finalité de la veille stratégique .....	33
<b>Figure 12</b> : le triangle de la performance .....	34
<b>Figure 13</b> : le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.....	36
<b>Figure 14</b> : La chaîne de valeur.....	42
<b>Figure 15</b> : exemple de l'analyse PESTEL .....	46
<b>Figure 16</b> : le diagnostic stratégique de l'entreprise .....	47
<b>Figure 17</b> : mettre en place une cellule de veille.....	50
<b>Figure 18</b> : le processus d'une démarche de veille .....	56
<b>Figure 19</b> : ENIM.....	59
<b>Figure 20</b> : la situation géographique ENIEM .....	60
<b>Figure 21</b> : L'organigramme de l'ENIEM .....	63
<b>Figure 22</b> : L'analyse des cinq forces de PORTER sur l'ENIEM .....	78
<b>Figure 23</b> : Les prix des produits électroménagers de l'ENIEM.....	95
<b>Figure 24</b> : La consommation des produits de la marque ENIEM.....	95
<b>Figure 25</b> : Le choix des clients leurs marque électroménagers .....	95
<b>Figure 26</b> : L'évaluation du rapport qualité prix de l'ENIEM .....	98
<b>Figure 27</b> : La satisfaction de la qualité du service après-vente a ENIEM.....	98
<b>Figure 28</b> : La consommation des produits de la marque ENIEM par les clients.....	98

<b>Figure 29</b> : Les critères de la motivation des clients lors d'un achat d'un produit ENIEM .....	100
<b>Figure 30</b> : Les innovations technologiques à l'ENIEM.....	102
<b>Figure 31</b> : La disponibilité d'un centre en R&D a l'ENIEM.....	102
<b>Figure 32</b> : Le budget que l'ENIEM injecte dans la R&D .....	103
<b>Figure 33</b> : les brevets d'innovations à l'ENIEM .....	104
<b>Figure 34</b> : La connaissance de l'entreprise ENIEM .....	106
<b>Figure 35</b> : Les salaires des différents clients de l'ENIEM .....	107
<b>Figure 36</b> : La performance des produits électroménagers ENIEM .....	107
<b>Figure 37</b> : L'entreprise ENIEM peut mesurer à constater ses point forts et faibles afin de réaliser sa performance.....	108
<b>Figure 38</b> : Les travailleurs de l'ENIEM qui connaissent le terme veille stratégique ...	108
<b>Figure 39</b> : La mise en place d'une cellule de veille technologique a l'ENIEM .....	109
<b>Figure 40</b> : La position de l'ENIEM envers ces concurrents .....	109
<b>Figure 41</b> : L'impact de la veille concurrentielle sur le marché de l'électroménagers ENIEM1.....	10
<b>Figure 42</b> : La veille commerciale a l'ENIEM.....	110
<b>Figure 43</b> : Les types de veille les mieux pratiquer à l'ENIEM.....	111
<b>Figure 44</b> : Les acteurs qui interviennent dans la veille stratégique à l'ENIEM .....	112
<b>Figure 45</b> : Les sources d'informations de l'ENIEM.....	112
<b>Figure 46</b> : Les outils d'analyse et diffusion d'information à l'ENIEM.....	113
<b>Figure 47</b> : L'impact de la veille stratégique sur la performance de l'ENIEM.....	113

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1</b> : Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent .....	19
<b>Tableau 2</b> : Les différents types de veille et leurs paramètres. ....	21
<b>Tableau 3</b> : La différence entre la veille passive et la veille active .....	26
<b>Tableau 4</b> : La compétitivité de l'entreprise .....	31
<b>Tableau 5</b> : analyse de l'offre d'une entreprise.....	44
<b>Tableau 6</b> : Conséquences du système d'information sur l'entreprise.....	52
<b>Tableau 7</b> : Principaux média support utilisé pour diffuser de la veille .....	55
<b>Tableau 8</b> : les outils de la veille.....	56
<b>Tableau 9</b> : Les événements les plus marquants de l'histoire de l'ENIEM .....	64
<b>Tableau 10</b> : Les différentes gammes de produits de l'entreprise ENIEM.....	67
<b>Tableau 11</b> : Listes des concurrents de l'ENIEM avec leurs CA (entreprise implanter en Algérie avec leurs chiffres d'affaires) .....	69
<b>Tableau 12</b> : Les quantités produites et vendues de la gamme du produit ENIEM .....	69
<b>Tableau 13</b> : L'évolution des parts du marché de l'ENIEM.....	70
<b>Tableau 14</b> : L'évolution du chiffre d'affaire ENIEM en unité de (MDA) .....	71
<b>Tableau 15</b> : Les principaux indicateurs économiques de l'Algérie .....	73
<b>Tableau 16</b> : L'analyse SWOT adopté par l'ENIEM.....	80
<b>Tableau 17</b> : Identifications les axes de la veille concurrentielle a ENIEM.....	82
<b>Tableau 18</b> : Le processus de la veille technologique a ENIEM .....	85
<b>Tableau 19</b> : Les sources d'informations qui pourront utilisés par l'ENIEM.....	90
<b>Tableau 20</b> : La veille concurrentielle et son impact ENIEM.....	94
<b>Tableau 21</b> : La veille commerciale et son impact ENIEM .....	97
<b>Tableau 22</b> : La veille technologique et son impact ENIEM.....	101
<b>Tableau 23</b> : La veille environnementale et son impact ENIEM.....	105
<b>Tableau 24</b> : Récapitulatif des hypothèses émises .....	118

## Liste des schémas

<b>Schéma 1</b> : Le processus de veille .....	18
<b>Schéma 2</b> : La répartition par âge de la population algérienne en 2023 .....	74
<b>Schéma 3</b> : Le taux des émissions a évité en CO2. ....	76
<b>Schéma 4</b> : Le processus de la veille commerciale a l'ENIEM .....	83
<b>Schéma 5</b> : la représentation d'une veille environnementale a ENIEM.....	86
<b>Schéma 6</b> : Le traitement de l'information a l'ENIEM.....	91

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre1 : Approche générale sur la veille stratégique</b>	
Introduction de chapitre 1 .....	6
Section1 : Concept de base sur la stratégie d'entreprise .....	7
Section2 : Approche historique et définition de la veille stratégique .....	11
Section3 : Le fonctionnement de la veille stratégique dans les entreprises .....	22
Conclusion de chapitre 1 .....	28
<b>Chapitre2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises</b>	
Introduction de chapitre 2 .....	29
Section1 : Généralités sur la compétitivité et la performance des entreprises .....	29
Section2 : Le diagnostic de l'entreprise .....	40
Section3 : La démarche de la veille stratégique au sein des entreprises .....	48
Conclusion de chapitre 2 .....	57
<b>Chapitre3 : Une démarche de veille stratégique au sein de L'ENIEM</b>	
Introduction de chapitre 3 .....	58
Section1 : Présentation général de l'ENIEM .....	58
Section2 : Adapter une démarche de veille stratégique .....	81
Section3 : Les questions de recherches .....	93
Conclusion de chapitre 3 .....	114
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>116</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

**Sun Tzu a dit :**

« La doctrine de la guerre consiste à suivre la situation de l'ennemi afin de décider de la bataille ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SUN TZU, l'art de la guerre, éditions TALANTIKIT,2015, p117.

# **Introduction générale**

L'entreprise c'est la cellule du processus économique, on attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, produire, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ces personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Pour bien la diriger dans le bon sens et la conduire dans un vecteur de développement économique, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, établir des projets, des stratégies, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse.<sup>2</sup>

L'environnement des entreprises est très sensible, incertain, et très féroce, la concurrence est au cœur d'une perpétuelle mutation, et c'est pour cela les dirigeants d'entreprises sont menés à intégrer des nouvelles méthodes et processus décisionnel, pour pouvoir piloter l'entreprise au sens d'une stratégie organisationnelle, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique à long terme.

Donc le processus stratégique c'est le seul moyen que les entreprises doivent avoir pour mener à cet environnement et avoir un avantage concurrentiel. Pour pouvoir gagner une guerre il faut développer une stratégie, dans une stratégie il faut y'avoir toutes les ressources et les moyens nécessaire tels que le savoir-faire, les compétences professionnelles, les nouvelles technologies, le financement nécessaire, un équipement moderne et un meilleur processus de gestion de la qualité... Tous sa sont les facteurs clé de succès de l'entreprise. Il est aussi important d'identifier, évaluer, et comparer les forces et faiblesse par rapport à celles des concurrents, faire une analyse générale sur l'environnement et construire les objectifs stratégiques.

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. Analyser l'environnement et ses évolutions est donc une question centrale en stratégie d'entreprise. Or l'environnement, entendu au sens large recouvre de très nombreuses dimensions difficile à analyser. Le processus d'analyse est pourtant nécessaire puisque l'environnement est une source d'influence, de pression et de contraintes qui ont un impact sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

La mission des entreprises est jugée difficile à accomplir à cause de la complexité de l'environnement. Cette complexité tient ses origines de la notion d'incertitude. Par ailleurs, la situation actuelle, soufflée par le courant de la mondialisation, oblige les entreprises à connaître

---

<sup>2</sup> Henri Martre, INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES, la documentation français, p1

davantage leurs environnements (économique, politique, culturel, social) pour pouvoir anticiper les changements et contourner leurs effets déstabilisateurs au profit de l'entreprise.

Donc aujourd'hui avec la mondialisation et le développement économique les entreprises connaissent une évolution exponentielle dans toutes les dimensions, un environnement n'est pas stable et c'est pour cela elles cherchent toujours des meilleures conditions de compétitivité et de performance et d'avoir un avantage concurrentiel. Des différentes stratégies qui iront faites et parmi ses stratégies on trouve la veille stratégique. C'est un long processus de collecte de l'information stratégique, il est complexe, il permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement et avoir un repère général qui permet une meilleure prise de décision.

Donc pour organiser cette relation d'interface entre l'entreprise et son environnement, un système de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence solide et efficace s'impose. Il permettrait d'appuyer la prise de décision stratégique ; servir d'avertissement pour les opportunités et les menaces ; évaluer les compétiteurs et les suivre, appuyer la planification stratégique et son implantation. Peu importe sa fonction, son but ultime reste toujours la pérennité de l'entreprise.<sup>3</sup>

Donc au milieu de ce processus de veille stratégique, l'information reste le noyau de la veille et aussi elle est un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises. La croissance exponentielle de la masse d'information crée des opportunités mais génère en même temps des incertitudes, l'entreprise doit s'adapter à ce contexte pour se maintenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement et l'abondance de l'information. Sous ces contraintes, les informations doivent être collectées, interprétées et mises à la disposition des utilisateurs qui en ont besoin. Le système d'information c'est toute un ensemble d'information qui font référence aux besoins de l'entreprise par rapport à son environnement bien sûr, donc on peut dire que l'information c'est la matière grise de la veille et c'est pour cela qu'il faut la transformer au sens d'un avantage concurrentiel. En quelque exemples sur ça comme surveiller les concurrents, surveiller les comportements des clients, surveiller les organismes de recherches pour anticiper toutes les facteurs qui relié à l'innovation...

---

<sup>3</sup> Guerraoui Driss, Richet Xavier, Intelligence économique et veille stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes, édition L'Harmattan, 7 rue de l'école polytechnique, 75005, Paris France. P2

L'information utile c'est juste l'information stratégique celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

La veille stratégique fournit une analyse fraîche sur l'environnement d'une entreprise en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension est destinée à aider les responsables à prendre des décisions stratégiques et aussi pour le but d'améliorer la compétitivité et performance économique.

La compétitivité et la performance d'une entreprise provient directement de ces capacités de l'innovation technologique, des nouveaux produits bien adaptés sur le besoin des clients, l'entreprise doit intégrer des centres de recherches et développements et aussi des applications des découvertes scientifiques ainsi y'a même les investissements de l'Etat qui va impacter le développement technologique, avec toutes ces indicateurs il faut à l'entreprise de faire des plans pour pouvoir anticiper tous ces changements dans toutes les dimensions de l'environnement économique, et pour cela il faut une vision stratégique pour intégrer des systèmes de veille stratégique, parce que aujourd'hui c'est absolument de les adapter dans les entreprises. Donc l'entreprise doit rester à l'écoute continue, en alerte... Cette surveillance va lui permettre de rester compétitive et performante et de connaître ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents.

Donc malgré le poids et l'importance qu'elle joue la veille stratégique elle reste moins développée voire peu adaptée dans les entreprises algériennes et parmi d'elles on trouve ENIEM. Une analyse qui a été faite par le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD) sur la veille au sein des entreprises algériennes un constat alarmant qui a été dressé. Donc l'intégration des systèmes de veille reste moins facile dans ces entreprises, dans tout ça les réformes et les concepts de base ça restent une contrainte sur la compétitivité et la performance de l'entreprise.

### **Problématique :**

**« Quelle démarche de veille stratégique à adopter par les entreprises le cas de ENIEM, pour lui permettre de suivre le vecteur de développement de la compétitivité et de la performance économique ? ».**

Donc notre objectif de cette recherche c'est d'avoir un maximum d'information pour pouvoir analyser tous les facteurs de compétitivité et de performance et connaître son rôle dans le

processus stratégique de l'entreprise, ensuite on doit les intégrer comme un plan de veille stratégique pour avoir une rentabilité sur le cas de cette entreprise.

### **Les questions secondaires :**

- Pourquoi faire la veille stratégique au sein d'une entreprise le cas de l'ENIEM ?
- Comment faire de la veille stratégique ?
- Comment la veille stratégique impacte L'ENIEM ?
- Quelle sont les enjeux de la veille stratégique ?

### **Les hypothèses :**

**Hypothèse 1 :** la veille stratégique est considérée comme un outil pour stimuler la compétitivité et la performance des entreprises

**Hypothèse 2 :** la veille stratégique favorise un meilleur processus décisionnel.

**Hypothèse 3 :** l'intégration de la veille stratégique dans une entreprise publique le cas de l'ENIEM.

### **Choix et intérêt de sujet :**

Notre choix de sujet a son importance dans le domaine de la stratégie d'entreprise, une étude sur un phénomène moderne, la veille stratégique un sujet qui se développe presque dans toutes les domaines de la vie quotidienne et surtout dans le management stratégique.

La veille stratégique reflète le rôle important qu'elle fait dans un environnements féroce instable et plain de défis économique sur le développement des entreprises algérienne que ça soit national ou sur la scène internationale.

### **Méthodologie de travail :**

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

Une partie théorique qui à constituer de deux chapitres, le premier chapitre on a intégré les approches de base de la veille stratégique, dans le deuxième chapitre on a expliqué comment le

processus de la veille va impacter la stratégie de l'entreprise tels que la compétitivité et la performance.

Dans la deuxième partie c'est là où on a fait un chapitre pratique comme une étude d'un cas effectuer au sein de ENIEM, un maximum d'informations que on a visé dans notre étude.

Par rapport à la documentation aussi on a utilisé une consultation d'ouvrages, revues et divers articles de publication portant sur le sujet, des sites internet qui conforme à notre objet de recherche.

**Chapitre1 :**  
**Approche générale sur la veille  
stratégique**

## **Introduction**

La stratégie d'entreprise trouve ces racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres.<sup>4</sup> Donc la stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. Elle n'est pas simple synthèse des autres composantes de la gestion d'entreprise, tels que le marketing, la finance, la production ou les ressources humaines RH. Il s'agit bien d'une fonction spécifique, celle de la direction générale DG, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise stimuler la compétitivité et la performance à long terme.<sup>5</sup>

Donc la veille stratégique est directement liée à la stratégie d'entreprise pour le but de l'information collectée pour avoir la prise de décision et ensuite avoir un avantage concurrentiel, pour ce faire l'entreprise doit se mettre à l'écoute du changement, et à la recherche de l'information de façon à connaître pour agir. Cette attitude lui permet de recevoir à temps les opportunités, d'intégrer de nouvelles contraintes, de prendre de nouvelles décisions stratégiques. Pour que l'entreprise puisse s'adapter efficacement, il ne suffit pas qu'elle soit attentive aux changements, il faut encore qu'elle soit capable de réagir vite. Cela bien sûr suppose des moyens que ça soit financière, technique et même humaine, mais aussi des structures flexibles. Le temps de réponse doit être le plus court possible pour maintenir la compétitivité et la performance économique et garantir sa continuité. Donc la stratégie constitue une réponse cohérente et préparée de l'entreprise à son environnement, tenant compte des opportunités et des menaces, mais aussi des possibilités ressources actuelles de l'entreprise, force et faiblesse.

Les entreprises évoluent dans un environnement de complexification croissante, caractérisé par une concurrence féroce, une intensité très vive de la concurrence, une accélération des flux d'informations, un impératif d'anticipation, d'innovation, de prise de décision rapide et de réactivité. L'enjeu d'une entreprise se fait par rapport à sa capacité d'adapter sa bonne stratégie de développement, en particulier la veille, et ses structures à l'évolution de l'environnement externe, ce qui requiert une maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement actuel et futur.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> JOHAN BOUGLET, Stratégie d'entreprise, Berti édition, p8

<sup>5</sup> Pierre Dussauge, Bernard Garrette, Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Le Roy, Rodolphe Durand, Dunod, STRATEGOR, 2016, 75005 paris.

<sup>6</sup> Dehbia MAACHA-AKKACHE maître de conférence à UMMTO, Cours de gestion de l'entreprise, édition al amel, p41

L'activité de veille est pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes, elle s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays. Certains comme le Japon ou les États-Unis investissent, depuis de nombreuses années, des sommes colossales dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information stratégique.

Les pays développés ont un avantage considérable dans ce sens-là : ils voient et maîtrisent des stratégies à long terme, toutes les entreprises de ces pays l'utilisent comme des processus de veille ; Actuellement la veille est sous les feux de l'actualité des grandes entreprises mondiales. La prise de conscience de ses enjeux se développe dans toutes les organisations, tant au niveau de l'État que dans les entreprises. La veille stratégique ou un autre terme « intelligence économique ».

Dans ce chapitre, notre étude portera dans la première section sur tous les concepts de base de la stratégie d'entreprise, dans la deuxième section l'approche historique et définira le concept de veille stratégique, dans la troisième section l'utilisation de la veille stratégique dans une entreprise.

### **Section 1 : Concept de base sur la stratégie d'entreprise.**

Dans la première section on va traiter les concepts de base sur la stratégie d'entreprise, il est essentiel de voir l'importance de construire une stratégie pour développer l'entreprise sur ces dimensions organisationnelles.

**1-Les origines de la discipline :** La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais ses origines plus anciennes, viennent du domaine militaire. Etymologiquement, *stratos* signifie en grec « foule », « armée », d'où dérivent *stratègos* chef d'armée, et *stratégia* « commandement d'une armée ».

Tarendeau souligne les liens entre stratégies d'entreprise et stratégie militaire de « De Sun Tzu à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. L'action d'une entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisés « objectif stratégique » mais que les militaires qualifieraient de politiques. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement. En langage militaire on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment de combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager. Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer, et comparer ses forces et

faiblesse par rapport à celles des adversaires, à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action. On compte et on ausculte ses devisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les vents, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des principes de la guerre. (La veille). »

Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises.<sup>7</sup>

**2-les objectifs stratégiques :** Toute entreprise quelle que soit sa nature ou sa taille, poursuit un ensemble d'objectifs. On peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel.

**Figure 1 :** les trois niveaux d'objectifs dans l'entreprise



**Source :** Johan Bouglet stratégie d'entreprise, Berti édition, page 9

Donc notre étude s'intéresse sur le sommet stratégique au niveau des entreprises qui mis en place des processus d'analyse stratégique pour élaborer une veille.

Les objectifs stratégiques engagent l'entreprise sur le long terme et sont susceptible d'influencer durablement la performance. Il s'agit par exemple de maintenir une position de leader et augmenter les parts de marché, de mener une politique d'acquisitions, ou encore de s'implanter sur de nouveaux marchés. Les objectifs stratégiques définissent donc les grandes orientations de l'entreprise et qui relève de la direction générale.

**3-L'étude des parties prenantes :** Les objectifs que vise à atteindre la stratégie sont nécessairement définis par des individus. Et préalablement à la construction de la stratégie de

---

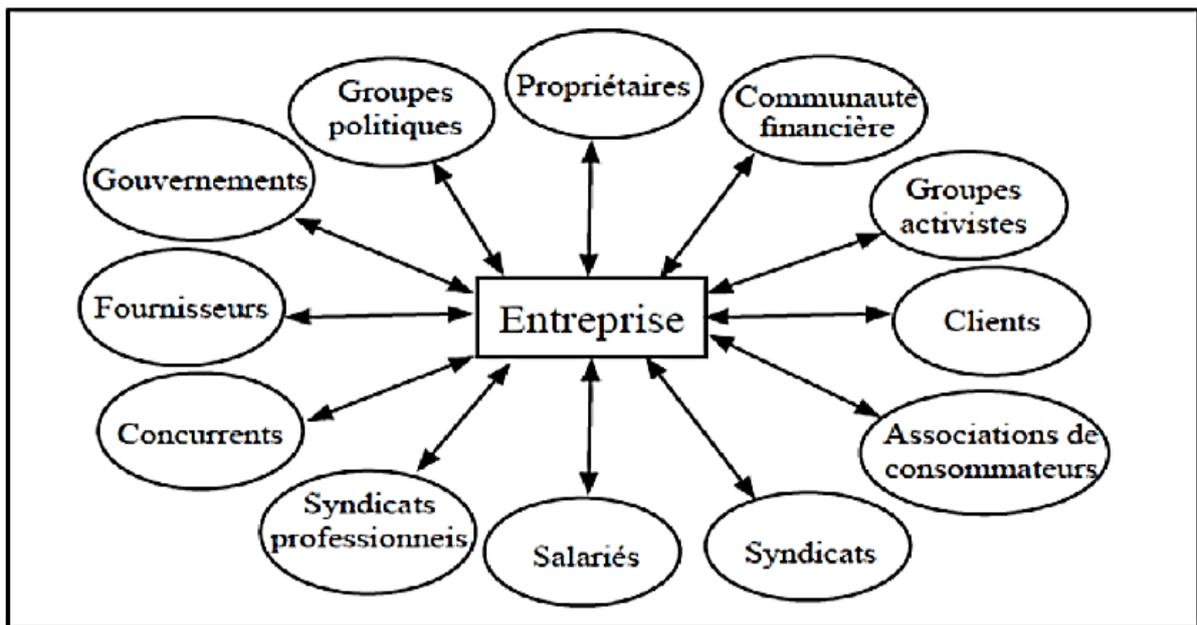
<sup>7</sup>JOHAN BOUGLET, op-cit, p8

l'entreprise il peut exister des stratégies d'acteur. Cela signifie que chaque partie prenante cherche à faire valoir ses propres intérêts.

Les parties prenantes sont des acteurs qui seuls ou un groupe peuvent affecter ou être affectés par l'activité de l'entreprise. Il peut s'agir des salariés, des clients, des fournisseurs de l'Etat, des actionnaires ou encore d'association. On prend ses exemples la :

Interne (les salariés), en externe (les clients).<sup>8</sup>

**Figure 2 :** les parties prenantes de l'entreprise.



**Source :** Astrid Mullenbach-Servayre, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, dans la revue des sciences de gestion, p111.

**4-stratégie d'entreprise et veille stratégique :** Elaborer une stratégie pour une entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise a décidé d'être présente et allouer les ressources nécessaires de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

On distingue deux niveaux de stratégie : stratégie globale et la stratégie concurrentielle.

-**La stratégie globale** de l'entreprise nécessite un travail de recherche d'information sur l'environnement et l'analyse des différents secteurs. Cette analyse permet à l'entreprise de gérer

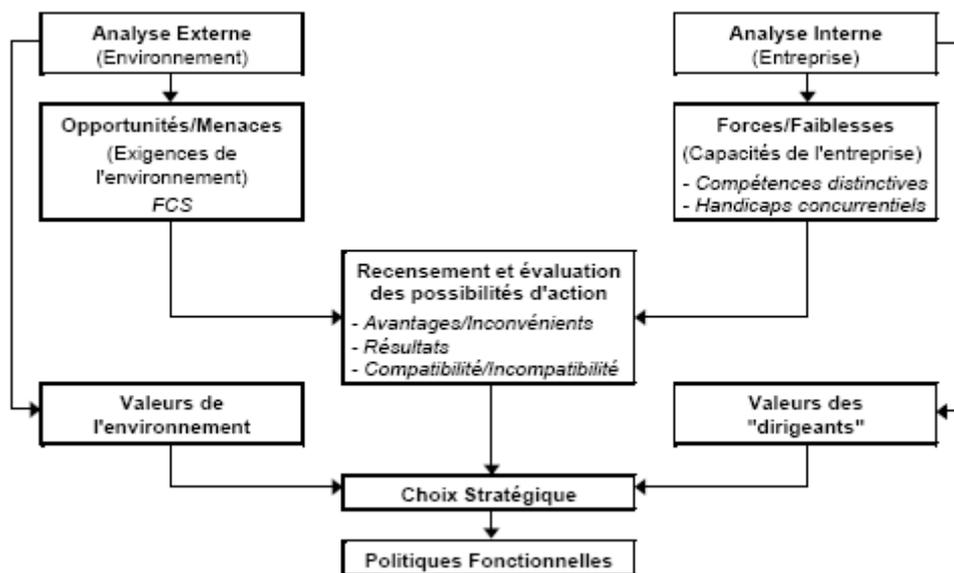
<sup>8</sup>JOHAN BOUGLET, ibid, p10

au mieux de ces intérêt son portefeuille d'activités, en décidant de se stabiliser ou d'investir dans le secteur, de se retirer de tel autre. Par exemple la matrice BCG.

A l'intérieur de chaque domaine d'activité stratégique DAS ainsi choisi, l'entreprise va mener **une stratégie concurrentielle** en définissant les manœuvres lui permettant de se positionner face à ces concurrents.

Il existe de nombreux modèles d'analyse stratégique qui permettant de mieux structurer ensuite la veille stratégique utile à la stratégie. L'une des plus connus est le modèle LCAG.<sup>9</sup>

**Figure 3 : le modèle de LCAG**



Source : LOURENT HARMEL, op.cit.

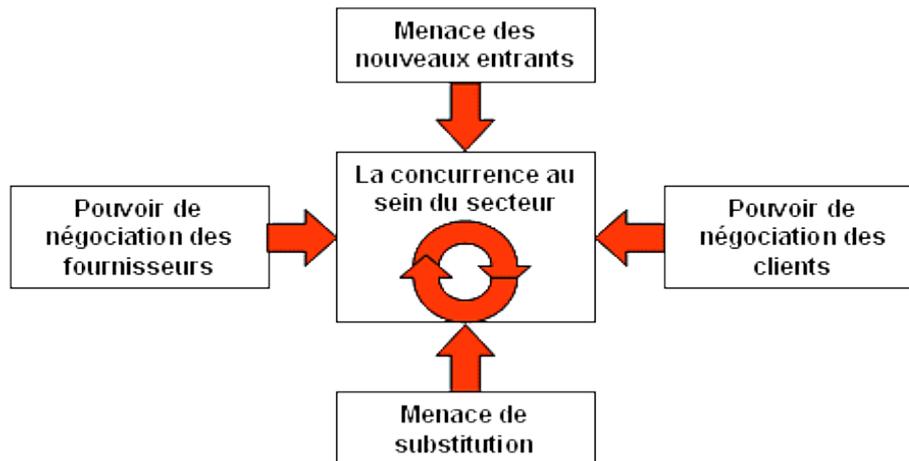
Donc ce modèle explique une analyse interne et externe pour ensuite identifier les forces et faiblesse et les opportunités et les menaces pour avoir ensuite les choix stratégiques.

Ensuite il vient le modèle de Michael PORTER pour avoir modéliser de façon simplifiée l'environnement au sens large.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> LOURENT HARMEL, Veille stratégique et intelligence économique, 2<sup>ème</sup> édition AFNOR, 2007, France, p3

<sup>10</sup> LOURENT HARMEL, op.cit. p4

Figure 4 : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Source : M. Porter, Choix stratégiques et concurrence

## Section 2 : approche historique et définition de la veille stratégique

Dans cette section on a expliqué les premières approches et les types de la veille stratégique, et comment l'entreprise se situe avec son environnement concurrentiel.

**1-Approche historique sur la veille stratégique :** Afin de comprendre l'évolution de la veille, il est indispensable d'en analyser brièvement l'histoire. A l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir, dès les années 1920-1930, les services de planification des grandes entreprises établissent des plans prévisionnels à long termes.<sup>11</sup>

Pour (BENADID, 2011), c'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale qu'apparaissent différentes formes de veille telle que la veille politique (Réseau d'espionnage planétaire appelé Echelon), la veille militaire et la veille technologique. Les pratiques de veille s'apparentaient alors à différentes formes d'espionnage. Dès 1960, les Think - Tanks américains font leur apparition ; Si les groupes de réflexion et les instituts de politiques publiques, connus sous l'étiquette de « think tanks » ou laboratoires d'idées, sont aujourd'hui bien ancrés dans les espaces politiques nationaux et transnationaux, les définitions de ces organisations ne font pas consensus et sont nécessairement arbitraires ou trop floues pour être discriminantes. En effet, des années 1900 aux années 1960, ces organismes ont entrepris des projets pour rationaliser la gouvernance, atténuer les impacts socioéconomiques et sociopolitiques de l'industrialisation, maîtriser les cycles économiques, développer des systèmes de prise de décision stratégique,

<sup>11</sup> LOURENT HARMEL, op.cit., p1

évaluer l'efficacité des politiques sociales. (LANDRY, 2017). Puis, en 1970, apparaît le concept de Village global avec la nécessité d'avoir une vision plus globale de la société. Les années 1980 quant à elles, connaissent une veille qualitative. (KISLIN, 2007). C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développés. C'est, en effet, en 2003 que CARAYON signe un rapport officiel à l'attention du Premier Ministre de l'époque, portant sur l'Intelligence Economique. Cette date marque le début de la reconnaissance de la veille comme spécialité à part entière de l'économie et la prise en considération de l'Intelligence Economique comme grande politique publique de l'Etat.<sup>12</sup>

**2-Définition de la veille stratégique :** Afin de diminuer l'incertitude et améliorer les stratégies, les veilleurs ou les décideurs devraient être appuyés par un système d'information et d'aide à la décision efficace : la veille stratégique ou l'intelligence économique.

Donc l'intelligence économique et veille stratégique, en tant qu'un processus de collecte d'information stratégique pour un but bien déterminé selon un objectif économique fixé par une stratégie.

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 ». <sup>13</sup>

La veille stratégique c'est un mot à prendre dans son sens exacte et qui signifie être éveiller (le contraire d'endormi), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi et où. L'intention et au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte. Dans le contexte dans méthode, il s'agit de veille à l'égard de l'environnement extérieur de l'entreprise (ou une autre organisation). Donc « la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques ». <sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> BENHADJI YASMINA, Doctorante Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, LAOUEDJ Zouaoui Maitre de conférences A, Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise, Les Cahiers du MECAS, N° 2/ Décembre2020, Date de publication : 11/12/2020, p74.

<sup>13</sup>Sun Tzu, l'art de la guerre, éditions de la version algérienne TALANTIKIT,2015.

<sup>14</sup> HUMBER LESCA, Veille stratégique, la méthode LE SCAnning, édition ems management et société, 3 chemin de Mondeville 14460,2003.

La veille stratégique est un processus de collecte d'information d'observation et de surveillance de l'environnement externe et même interne de l'entreprise qui permet ensuite de détecter, d'analyser et de suivre tous les facteurs susceptibles d'influencer la stratégie qui a été construite par les décideurs pour avoir un meilleur processus décisionnel dans le but d'avoir un avantage concurrentiel.

L'Association française de normalisation définit la veille comme étant une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions ».

La veille stratégique se définit comme un processus d'aide à la décision ayant pour objectif de mettre en relations significatives des informations hétérogènes collectées dont l'interprétation favorise le développement de sens stratégique sur les évolutions probables de l'environnement.<sup>15</sup>

La veille stratégique désigne la recherche d'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanent de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le triptyque « réception-interprétation-action ».<sup>16</sup>

**2-1- l'intelligence économique :** L'intelligence Economique est une politique publique voulue par l'Etat, décidé à mettre ses moyens au service de l'économie et à prendre les mesures nécessaires à la préservation des intérêts à long terme de la nation. Reposant notamment sur une mutualisation d'informations publiques et privées, le succès d'une démarche d'Intelligence Economique passe par l'adhésion de tous les acteurs économiques. L'intelligence économique recouvre à la fois l'anticipation, la protection de l'information et le lobbying.<sup>17</sup>

Ensemble des actions coordonnées de recherche, le traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile au acteurs économique. Ces diverses actions sont menées légalement avec toute les garantir de protection nécessaire à la préservation de patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de cout.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Christophe LAFAYE, Sandrine BERGER-DOUCE, Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2012/2 (Vol.11), pages 11 à 30

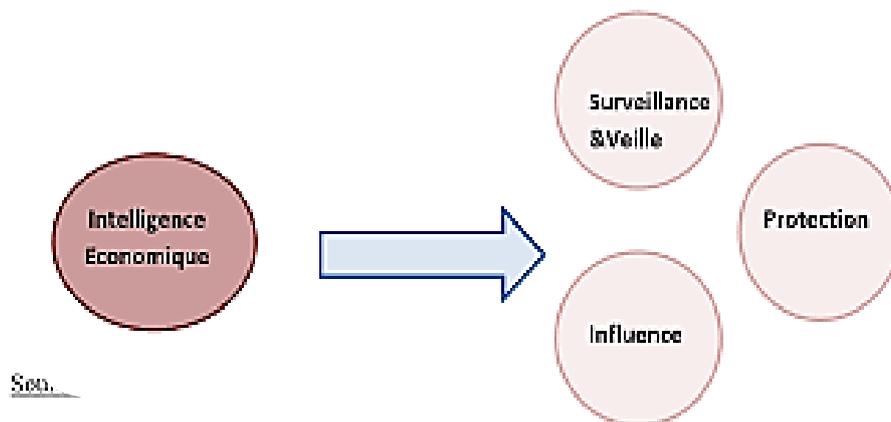
<sup>16</sup> EMMANUEL PATEYRON, la veille stratégique, economica, 75015 paris, 1998, p13

<sup>17</sup> Séminaire sur la veille stratégique et le cour d'économie et gestion des entreprises, présenter par madame MATMMAR, professeur a UMMTO, 2023.

<sup>18</sup> Lourent Harmel, op.cit. p46

La notion de l'intelligence économique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire..), de protection de patrimoine, d'influence (stratégie d'influence, de l'Etat nation, rôle des cabinet de consultants étrangers, opération d'information et de désinformations...). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concerner, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité au quelle s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base( interne à l'entreprise) jusqu'au niveau nation, la stratégie concerté entre les différentes centres de décisions), Transnationaux( groupe multinationaux) au internationaux ( stratégie d'influence et Etats nation).<sup>19</sup>

**Figure 5** : un schéma qui présente l'intelligence économique.



Source : <https://www.hrimag.com/IMG/png/1-607.png>

## 2-2-La différence entre intelligence économique et la veille stratégique :

L'Association française de normalisation définit la veille comme étant une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (AFNOR, 1998).

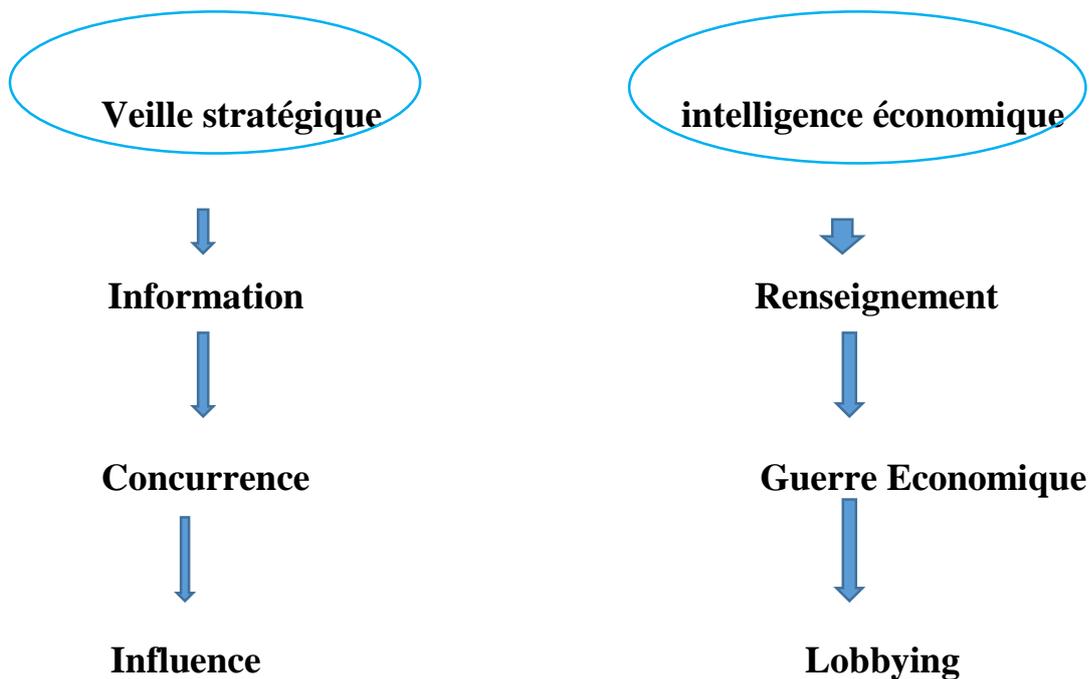
La veille stratégique est un outil de collecte d'information stratégique, une démarche continue pour anticiper le maximum de renseignements et les évolutions de l'environnement qui peuvent impacter le bon fonctionnement de l'entreprise.

<sup>19</sup> <https://www.cigref.fr/veille-strategique-organiser-la-veille-sur-les-nouvelles-technologies-de-linformation>

Alors que l'intelligence économique c'est la même démarche de la veille stratégique, elle s'intègre dans les organisations en générale exemple (Etat, les organismes publics et privé, les renseignements de la politique de l'Etat).

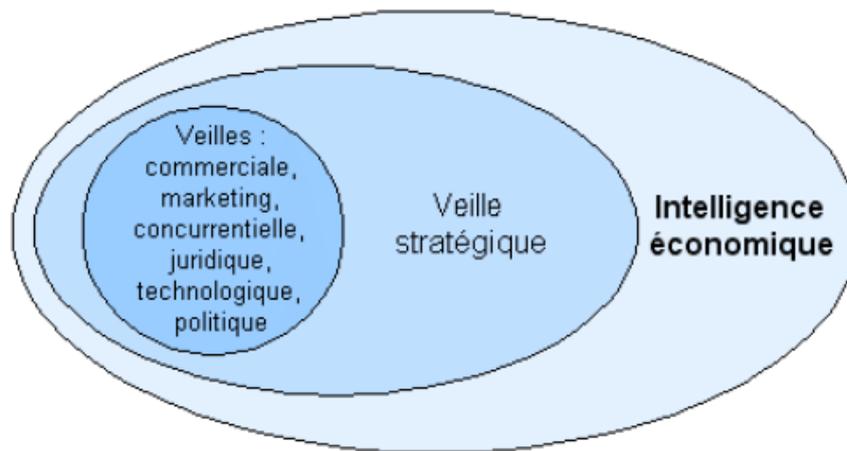
- L'Intelligence Économique= veille + protection du patrimoine + actions d'influence (organisation) alors que,
- Veille= collecte méthodologique de l'information (entreprise).

**Figure 6 :** Information et renseignements veille stratégique et intelligence économique



**Source :** Séminaire sur la veille stratégique et le cour d'économie et gestion des entreprises, présenté par madame MATMMAR, professeur à UMMTO, 2023.

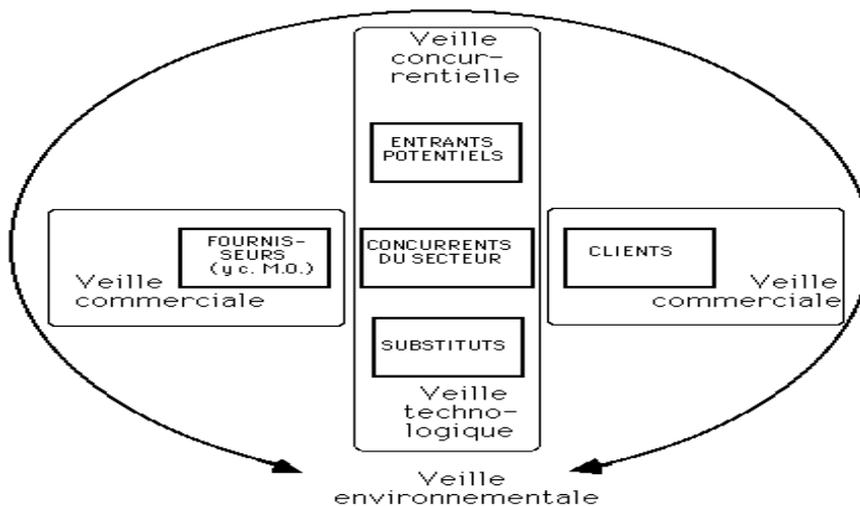
Figure 7 : Veille stratégique et intelligence économique



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

**3-Les différents types de la veille :** L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. (LESCA, 1997).

Figure 8 : les quatre grands types de la veille



Source : Lourent Harmel, op.cit. p8

**3-1-la veille technologique :** Donc la veille technologique regroupe l'ensemble des domaines susceptible de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel basé sur la science au sens large (sciences, techniques, technologiques, procédés et méthodes).

La veille technologique s'intéresse aux acquis scientifique technique, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliqué, s'intéresse aussi aux produits, design, procédé de fabrication, aux matériaux filière, système d'information et aussi les prestations de service dans lesquelles le facteur image est très fort et qui font la transition avec la veille commerciale. La veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la croissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services recherche et développement R&D d'un concurrent direct ou indirect.<sup>20</sup>

La veille technologique est définie aussi comme « l'activité mis en place par une entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influencer sur le devenir de son métier. » il s'agit d'organiser la collecte et la sélection d'information prévenant des articles, revues scientifique et techniques, dépôts de brevets...<sup>21</sup>

Donc le système de veille devra en connaitre l'existence, en prendre note, et renseigner les éventuels intéressés. Le bon choix et la mise en place au moment opportun de telle ou telle technologie peuvent constituer des décisions stratégique d'importance vitale pour l'entreprise. Notre devoir et de scruter ces centres de recherche pour améliorer la réflexion stratégique de l'entreprise.

La veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines techniques et des technologies qui la concerner actuellement ou sont susceptible de la concerner dans le futur.<sup>22</sup>

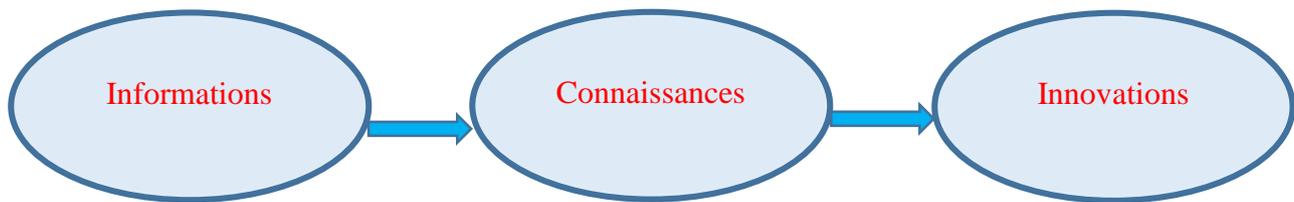
---

<sup>20</sup>LORENT HARMEL, Veille stratégique et intelligence économique, 2ém édition AFNOR, 2007, France, p9.

<sup>21</sup> DANIEL ROUACH, la veille technologique et intelligence économique, « qui suis-je ? », PUF, 1996.

<sup>22</sup> EMMANUEL PATEYRON, op.cit. p143

Schéma 1 : le processus de la veille technologique



**Source :** Séminaire sur la veille stratégique et le cours d'économie et gestion des entreprises, présenté par madame MATMMAR, professeur à UMMTO, 2023.

**3-2-La veille concurrentielle :** La veille concurrentielle est l'une des méthodes de veille stratégique elle permet à l'entreprise d'identifier sa concurrence actuelle et potentielle et de mieux analyser les facteurs de forces et faiblesses, leurs objectifs et leurs stratégies, leurs chiffre d'affaires et capitaux propres, de façon à anticiper le processus décisionnel susceptibles d'impacter le devenir de l'entreprise.

Un dispositif de surveillance continue des actions des concurrents, des nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution sur le même secteur d'activité. Cette analyse permet d'établir une stratégie de pénétration du marché. C'est un réseau de relation ayant pour ambition de repérer les informations couvrant des domaines très larges, et organiser le traitement des données concernant l'actualité des produits des concurrents (innovations, lancements, prix...), leurs actions marketing et publicitaires, ainsi que leurs données publiques relatives aux performances économiques et commerciales.

L'entreprise donc, emploie la veille concurrentielle dans l'objectif de trouver des voies de développement, anticiper et être plus compétitive. Cela suppose de définir des critères d'intensité de pression concurrentielle et de mettre en place une base de données pour les suivre en permanence et alerter les décideurs en cas d'évolution. La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents. Elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007, page10

**Tableau 1** : Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent

Contenu
Description de la stratégie actuelle/future du concurrent
Evaluation de la stratégie du concurrent en terme de facteurs clés de succès ou de non réussite.
Capacités/contraintes au niveau : de sa branche d'activité ; du concurrent en tant qu'entreprise ; de ses principales fonctions
Type de réaction du concurrent : aptitude à se maintenir ; aptitude à s'adapter
Implication pour l'entreprise veilleuse : menaces, opportunités ; types de problèmes à résoudre.
Lacunes ressenties dans l'information sur le concurrent

**Source** : De GUERNY et DELBES, gestion concurrentielle, 382. Cité par : FEKIR SOUHIL « l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise. Etat de la question et pratique en Algérie », 176 F, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales : institut national de commerce, (2008), p 77.

Donc l'entreprise doit être absolument veiller sur l'information concurrentielle. La veille doit être active. Il faut rester éveillé et surveiller les décollages éventuels des concurrents sur le marché au niveau du secteur concerné et des produits.<sup>24</sup>

**3-3/-La veille commerciale** : C'est l'une des processus de la veille stratégique, elle sert à faire une étude globale sur la situation de marché par rapport aux prix, qualité et les nouveaux produits... Donc la veille commerciale est une technique qui vise à collecter, analyser et exploiter un maximum d'information sur le marché, la concurrence et l'environnement de l'entreprise, pour être compétitive et anticiper les tendances et les évolutions de marché pour le but d'avoir un avantage concurrentiel.

Pour se faire, l'entreprise dispose de plusieurs moyens, à savoir :

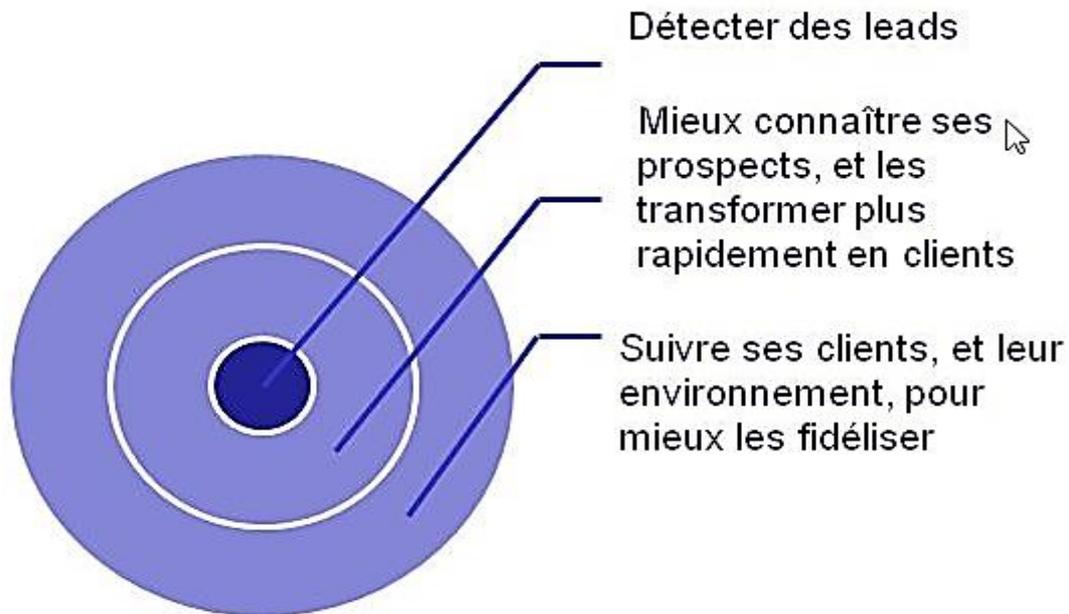
- Les contrats de benchmarking
- Les différentes techniques d'achat et de vente ;
- Les techniques du management de la qualité ;

<sup>24</sup> EMMANUEL PATEYRON, op.cit. p137

- La prospective.

Dans le cadre de cette veille, il s'agit d'étudier de façon permanente l'amont et l'aval du marché, c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospector auprès de nouveaux fournisseurs.<sup>25</sup>

**Figure 9 :** les objectifs de la veille commerciale.



**Source :** <https://www.google.com/www.pearltrees.com>. Consulté le 01/05/2023

La veille commerciale s'intéresse également à l'évolution des besoins des clients à long terme et aussi à l'évolution de la relation des clients à l'entreprise, et dans une moindre mesure à la solvabilité des clients. Enfin il convient de prendre également en compte les insatisfactions. Même y'en a 80% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches ou les remarques des 20% des autres personnes insatisfaites et cela pour le but d'améliorer encore la qualité ou bien si l'entreprise peut baisser le prix de ces produits.<sup>26</sup>

**3-4-La veille environnementale :** c'est un autre type de la veille stratégique, elle représente le reste de champ qui est la technologie, la concurrence, et la commerciale de l'entreprise. Dans cette optique on fera une étude sur l'environnement externe de l'entreprise

<sup>25</sup> Pateyron E : « La veille stratégique ». Paris : Economica, Paris, 1998, P154.

<sup>26</sup> EMMANUEL PATERON, ibid, p155.

tels que le PESTEL (politique, économique, sociale, technologique, environnementale, légale), et comment elle s'adaptera et de faire la différence par rapport à ces concurrents.

La veille environnementale représente aussi ces champs d'application par rapport au éléments suivant juridique, sociétal, e-réputation et médias sociaux.

Donc on ne peut pas limités les barrières étanche et claire entre les différents types de veille qui s'adapte à l'entreprise, elles sont tous applicables au même temps dans le sens d'avoir une meilleurs orientation stratégique. Voilà un tableau qui englobe les différents types de veille.

**Tableau 2 :** Les différents types de veille et leurs paramètres.

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

**Source :** Laurent HERMEL, op.cit. page 13.

Toutes les stratégies mises en place peuvent rencontrer un risque politique susceptible de déstabiliser l'entreprise. Dans ce contexte il est nécessaires de collecter les informations sur les causes de nature à engendrer ce risque. Donc la surveillance de l'environnement est donc un élément essentiel à la veille stratégique. Les groupes les plus performants sont caractérisés par

la qualité de leur surveillance ou leur observation du monde extérieur, « dans des certains cas ils utilisent même des processus de guerre économique »,<sup>27</sup>ils ont déterminés les zones clés à surveiller. Ils ont élaboré certaines méthodes de repérage des données significatives dans la masse énorme d'informations qui viennent de l'environnement.<sup>28</sup>

### **Section 3 : Le fonctionnement de la veille stratégique dans les entreprises**

Dans cette section on va expliquer les facteurs qui détermine le processus de la veille stratégique, son organisation, les enjeux et les fonctions de la veille.

**1-Le rôle de la veille stratégique dans les entreprises :** Pour construire une stratégie il est nécessaire d'avoir des informations de toute nature sur les différents aspects de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise contiens un flux d'informations continu, mais elle doit être capable de la traiter et d'en tirer tous les renseignements en les confrontant a ses propres modèles mentaux.

Donc l'entreprise doit aller à la recherche de ces informations spécifiques sur les concurrents, les fournisseurs, les clients...

Pour mettre un plan de recherche adapté aux demandes spécifiques de chaque décideur de l'entreprise, elle doit mettre en place un outil de veille efficace.<sup>29</sup>

Souvent rétrogradée au rang de simple collecte de données, la veille peine encore à se déployer au sein des sociétés. Pourtant, c'est sous-estimer le rôle capital qu'elle joue pour la stratégie de toute organisation.

La veille ne se résume pas à la compilation de l'information. Elle fait partie intégrante de l'intelligence économique et collective d'une organisation. La veille doit donc déboucher naturellement sur de la prise de décisions stratégiques et engageantes pour l'entreprise.

### **2-Implication des dirigeants dans le processus de veille :**

Le processus de veille et la stratégie d'entreprise a toujours font le lien entre le dirigeant et la prise de décision, et précisément lorsqu'il s'agit d'une entreprise compétitive caractérisée par un rôle indispensable du dirigeant. Les dirigeants d'entreprise sont plus autonomes et ont plus

---

<sup>27</sup> Développer par nous même

<sup>28</sup> EMMANUEL PATEYRON, op.cit. p162

<sup>29</sup> Lourent Harmel, op.cit. p5

d'expérience et d'influence sur les collaborateurs non fondateurs. Cette catégorie de dirigeants ayant de l'ancienneté et de l'expérience supporte les risques financiers, ce qui leur donne la légitimité d'orienter et d'organiser le processus de veille. En outre, ces dirigeants connaissent l'environnement interne de l'entreprise et ont plus de légitimité pour influencer le comportement des collaborateurs.

La veille à travers l'analyse des événements de l'environnement permet aux décideurs d'évaluer l'efficacité des activités de l'entreprise à travers des indicateurs de compétitivité et de performance et de se concentrer sur les activités à forte valeur stratégique comme les vaches à lait. Cependant, la concentration des dirigeants sur la performance des activités de l'entreprise défavorise l'orientation vers les objectifs et, par conséquent, les pratiques de veille.

## **2-1-Les acteurs de la veille :**

**Les veilleurs :** Les « Veilleurs » sont des professionnels capables d'assurer l'interface de la veille stratégique dans une entreprise. Ils font une étude sur l'environnement et les sources d'information par exemple changeant rapidement, à l'image de l'évolution d'Internet. Le veilleur doit donc se tenir constamment informé sur les dernières nouveautés aussi bien sur les sources d'information, que sur les outils de recherche, d'analyse et de diffusion de l'information. Il doit précisément identifier les sources les plus fiables, collecter, analyser l'information collectée et de l'utiliser pour donner des orientations aux décideurs.<sup>30</sup>

**Les experts :** Sont des analystes, des personnes qui vont contribuer au traitement et ensuite valider les informations reçues par les traqueurs, grâce à leurs savoir-faire et leurs expertises et leurs compétences, et par conséquent, sélectionner l'information stratégique. Le traitement de l'information doit contribuer à réduire l'incertitude des dirigeants, d'un autre côté réagissent selon les opportunités qui ne sont pas évidentes par l'observation unique, et de l'autre côté, en fournissant les moyens de se protéger contre les informations fausses diffusées par les concurrents.

**Les décideurs :** Sont celles qui contribuent dans le processus décisionnel de l'entreprise, lorsque l'information est validée et utile, ce sont les cadres supérieurs et les responsables autonomes de l'entreprise qui opteront à prendre des décisions en ligne avec les objectifs fixés.

---

<sup>30</sup> Dr. DROUAZI Yasmine, Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing, Al Bashaer Economic Journal (Vol.5, n°3, Décembre 2019). p988.

Il s'agit des décideurs clés qui font avancer l'entreprise. Le décideur c'est celui qui est chargé de nommer l'animateur et les correspondants, définir l'objet d'une veille, et de recevoir un compte rendu d'informations stratégiques. Le décideur doit comprendre son environnement en maîtrisant son secteur d'activités, détecter les risques et les menaces potentiels, et connaître les enjeux en reconnaissant les conséquences de ces décisions au niveau de son entreprise ou son service.

**3-L'organisation de la veille dans l'entreprise :** La recherche d'information pertinente permet à l'entreprise de mieux préparer ses décisions stratégiques, de piloter l'entreprise en réagissant face à des informations qui risquent de limiter dans l'atteinte de l'objectif qu'elle s'est fixé ou de mieux mettre en œuvre son plan d'action. Donc l'entreprise doit mettre en place un système de veille et de l'organiser.

On distingue la veille passive et la veille active.

**3-1-La veille passive :** La veille passive est réalisée pour ainsi dire au « fil de l'eau ». Pour l'entreprise, elle consiste quotidiennement à rester en prise avec son environnement concurrentiel. On va lire la presse spécialisée, se rendre dans un salon professionnel ou questionner des fournisseurs sur le marché. La surveillance passive repose donc fondamentalement sur un processus d'opportunité et d'initiative. Son efficacité repose aussi largement sur l'adhésion volontaire des membres de l'entreprise. Tout le monde devrait se sentir impliqué dans le processus de collecte d'informations et fournir volontairement des informations aux décideurs. L'efficacité de ce suivi repose avant tout sur la qualité du management des équipes, c'est-à-dire que pour réussir dans cette démarche il faut que l'ensemble de l'équipe doivent se participer dans le sens d'avoir un avantage créatif pour l'entreprise.

Donc la veille passive est la veille qui se fait au jour le jour, elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement. Pour réaliser cette veille efficace il faut définir d'abord les objectifs de la veille et que ne soient pas confidentielles, après ils seront communiquer dans l'entreprise avec tous le personnel qui a été participer.<sup>31</sup>

**3-2-La veille active :** Cette veille consiste à anticiper juste l'information ciblé. C'est un processus de recherche d'information bien définie, l'entreprise sait exactement ce qu'elle veut

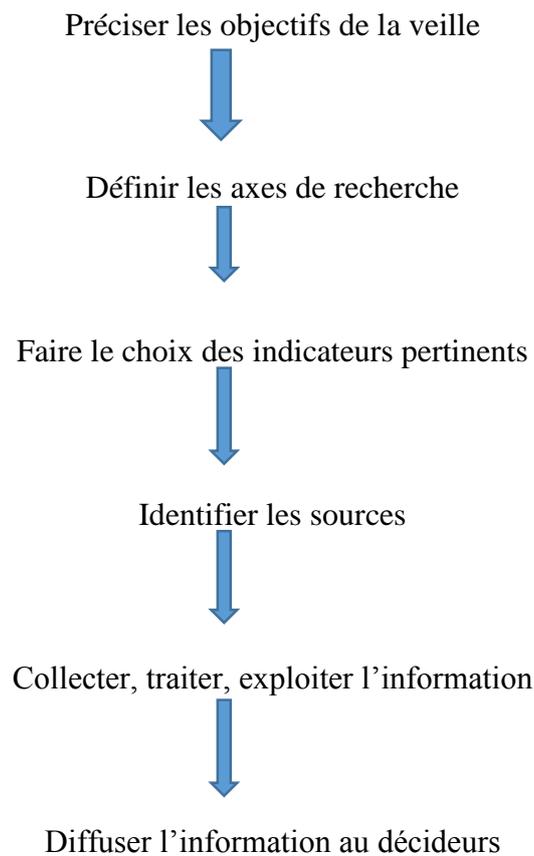
---

<sup>31</sup> LOURENT HERMEL, Veille stratégique et intelligence économique, Afnor, 2010, p17

chercher. Par exemple, l'entreprise va viser son environnement concurrentiel, elle va collecter toutes les informations nécessaires sur ces concurrents leurs prix, coût de production, les remises et la demande sur le marché...

Cette veille passe par les étapes suivantes :

**Figure 10 :** les étapes de la veille active



**Source :** Lourent Harmel, op.cit. p17

### **3-3-La différence entre la veille passive et la veille active :**

La différence entre la veille active et la veille passive. La veille active ou « Monitoring » se reflète à une veille ciblée qui a pour objectif qui est la recherche d'informations bien défini. Par contre la veille passive « scanning », consiste à sélectionner les signaux qui va orienter l'environnement de l'entreprise, dans ce cas, l'entreprise n'a pas encore défini ses besoins.

Tableau 3 : La différence entre la veille passive et la veille active

Clé	Veille stratégique passive	Veille stratégique active
Intensité des signant	Fort	Faible
Indicateurs	Divergences, écart par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord.	Emergence de : - nouveaux acteurs , nouvelles tendances
Mot d'ordre	Réagir	Anticiper

Source : Cité par : Inès Boulifa T (2008), p56

**4- Enjeux et fonctions de veille stratégique :** L'informer est un besoin fondamental de l'entreprise 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. Les enjeux et les fonctions de la veille stratégique sont comme suivant :

**4-1-Les enjeux de la veille stratégique :** L'enjeu de la veille stratégique n'est pas aussi la disponibilité de l'information, mais comment on doit utiliser dans le bon sens et le traitement judicieux de cette information. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement et d'anticipation. La veille stratégique fait face à plusieurs enjeux, dont on cite :

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

**4-2-Les fonctions de la veille stratégique :** Il existe plusieurs fonctions de la veille stratégique et parmi ces fonctions on trouve :

**4-2-1-La fonction anticipative :** Anticiper les opportunités et les menaces dans l'environnement des affaires est la raison d'être dans le cycle de la veille stratégique. Ces menaces et opportunités peuvent apparaître dans le développement du marché (implantation sur de nouveaux marchés étrangers), la concurrence (émergence de nouveaux concurrents, alliances potentielles), la technologie (obsolescence du patrimoine scientifique et technologique d'une entreprise), ou le résultat juridique (nouvelle loi).

Identifier les sources multiples de ces menaces et opportunités, c'est non seulement prendre des décisions avec plus de certitude, mais aussi anticiper, surveiller et anticiper les changements futurs sans n'être surpris ni subir de conséquences.

**4-2-2-La fonction informative :** Un autre but de la surveillance est de fournir des informations, qu'elles soient brutes ou traitées. Dans le cas d'informations brutes, les modalités de traitement, d'analyse et de mise à jour des formulaires sont nécessaires afin de fournir des informations pertinentes pour répondre aux besoins d'informations des utilisateurs.

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

**5.2.3 La fonction analytique et synthétique :** Cette fonction permet de valider les informations recueillies, d'en extraire un contenu pertinent et de les remettre dans les documents de synthèse. Elle permet ainsi, de relier des informations incomplètes ou fragmentées pour reformuler un sens signifiant, destiné à faciliter le processus décisionnel.

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

**5.2.5 La fonction d'animation et de communication :** Le rôle de la veille est d'activer ses réseaux pour faciliter la circulation des informations qui circulent entre les équipes de ces réseaux. Cela garantit également que les bonnes informations collectées et synthétisées sont transmises aux bonnes personnes au bon moment.

**5.2.6 La fonction d'identification des besoins d'information :** Autre fonction de la veille, rarement pointée du doigt dans la littérature, il ne suffit pas Non seulement pour répondre aux attentes exprimées par les utilisateurs, mais aussi pour deviner Attentes non exprimées en termes de besoins d'information et de satisfaction.

**Conclusion :** Dans ce chapitre notre étude elle nous a permet de voir comment la veille stratégique est émerger à partir du concept de la stratégie d'entreprise, et aussi on a intégré tous les aspects théoriques sur la veille stratégique.

Aussi nous avons observé dans ce chapitre comment la stratégie peut s'offrir aux entreprises et les conditions de mis en œuvre de la veille stratégique.

L'intelligence économique s'applique à toutes forme d'organisation et la veille stratégique s'applique dans l'entreprise qui informe et assiste le sommet stratégique de manière à réduire l'incertitude et à saisir le maximum opportunités et du de développement, ainsi sa réussite dépend de sa capacité à gérer la collecte, le traitement, la mémorisation et la sécurisation des informations stratégiques à des fins de survie ou de progrès.

## **Chapitre2 :**

# **L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

**Introduction** : L'environnement des entreprises est caractérisé par la complexité et l'incertitude. Ce contexte exige à chaque entreprise d'avoir un processus de veille stratégique pour le but d'accroître une meilleure anticipation, adaptation et réaction sur l'information stratégique ensuite avoir de la compétitivité et un meilleur rendement possible. La veille stratégique a pour but de créer un avantage compétitif grâce à la détection et à la saisie des opportunités qui s'offre à elles grâce à la surveillance de l'environnement de l'organisation.

La question de l'efficacité de la veille et de son impact sur la performance de l'entreprise est discutée dans la littérature professionnelle et académique depuis une vingtaine d'années sous l'impulsion de l'association Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP) qui a commandité plusieurs études et organisé diverses conférences sur ce thème. Ces études visent à : prouver l'utilité et la valeur de la veille, promouvoir cette activité au sein de l'entreprise, montrer qu'elle peut être un centre de produit plutôt qu'un centre de coût, qu'elle peut être rentable, justifier l'investissement dans le dispositif de veille, voire convaincre le management d'allouer des ressources supplémentaires, améliorer l'efficacité du processus de veille.<sup>32</sup>

Avec la dynamique et les changements continus dans l'environnement de l'entreprise, la problématique de la maîtrise de l'information stratégique s'affiche dans le bon sens, afin de capter et prendre en charge les signaux (opportunités et menaces). Face à ces défis, la veille stratégique prend de plus en plus de place dans la gestion de l'information de l'organisation. Le présent travail expose d'abord le dispositif de veille stratégique et comment mettre en place un projet de veille au sein d'une entreprise. On vise ensuite à retrouver l'apport de la veille et sa capacité à influencer positivement sur la compétitivité et la performance de la structure organisationnelle, suite à une bonne écoute de l'environnement concurrentiel.

### **Section1 : Généralités sur la compétitivité et la performance des entreprises**

L'objectif des entreprises est de s'adapter à l'environnement concurrentiel avec tous les moyens possibles, dans cette section on va traiter l'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance économique.

---

<sup>32</sup> Aurélie ROULET, Christophe BEZENÇON, Hélène MADINIER, Évaluation de la performance et de l'impact de la veille, Article disponible en ligne à l'adresse, <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-3-page-70.htm> , Éditions A.D.B.S. consulté le 03/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

### **1-La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise :**

(TERNISIEN & DIGUET, 2001) estiment que le mot « compétitivité » est employé dans le processus économique ce terme est souvent relié à la notion de l'avantage concurrentiel. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise.

#### **1-1-Définition de la compétitivité :**

La compétitivité est définie comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations » (MARTINET A. 1984).

Pour (MUCHIELLI, 2002) la compétitivité d'une entreprise est avant tout un concept qui doit exprimer la performance à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. La compétitivité d'une entreprise peut être liée à son produit, son prix et son positionnement. Cela nous ramène au triplet prix/qualité/coût. En raison de cette origine corporative, l'analyse de la concurrence est un choix naturel pour la pratique de l'analyse comparative, car l'analyse de la compétitivité d'une entreprise a été largement utilisée pour aider les entreprises à rivaliser avec d'autres entreprises du même secteur.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> BENHADJI Yasmina, op.cit. consulté le :04/05/2023.

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

**Tableau 4 :** La compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement.

**Source :** OLIVIER MEIER, DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE COMPÉTITIVITÉ, PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR, 5e édition DUNOD, 2018, p6

Donc la compétitivité est un concept invisible dans le processus économique, il a relevé une importance fondamentale dans l'écosystème de l'entreprise, les parties prenantes constitue un acteur de cette complexité.

La mise en place d'une stratégie compétitive a l'entreprise favorise ces aspects relatifs par rapport au positionnement de l'entreprise sur des créneaux porteurs, avoir la qualité d'un meilleur produit sur le marché que ça soit national ou internationale qui va ensuite insérer la demande, avoir un meilleur système d'information, l'anticipation des entreprises pour adapter leurs stratégies selon les évolutions du marché cela fait partir de l'intégration d'un système des nouvelles technologies.

Ces aspects sont importants, et leur mise en œuvre dépend fortement :

- Capacité de l'État à appliquer des règles du jeu transparent ;
- Existence d'un pouvoir exécutif qui promeut activement l'escalade tissus de fabrication ;
- Amélioration de l'environnement des affaires ;
- Disponibilité de systèmes réglementaires transparents et appropriés ;
- Un système de veille qui suivra la performance.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

**1-2-L'impact de la Veille stratégique sur compétitivité d'entreprise :** La veille stratégique joue un rôle majeur dans le bon fonctionnement de l'entreprise, c'est elle qui trace le chemin de succès et avoir de la compétitivité et ensuite le but c'est d'avoir un avantage concurrentiel.

La démarche de veille stratégique répond à tous les exigences de la bonne stratégie, c'est tout un long processus organisationnel qui s'adapte avec toutes les parités prenantes de l'entreprise. Il est ainsi généralement reconnu que les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour survivre et prospérer.

L'information c'est la base de la ressource stratégique pour les acteurs publics et privés, le problème qui se pose n'est plus de l'avoir de l'information mais comment de cette information de les utilisés de la gérer et de la protéger car ce sont ces trois dimensions qui en font un avantage compétitif d'où l'intérêt pour toute entreprise qui veut être compétitive d'adopter un système de veille stratégique.

La mise en place d'un processus de veille stratégique va permettre à l'entreprise de prendre des décisions avec une meilleure sécurité sur le plan informationnel, et aussi il va aider à l'interception des nouveaux marchés, voir les stratégies des concurrents, adopter des produits qui marche avec les nouvelles technologie tout ça c'est la base d'une entreprise compétitif sur le marché. Avoir une meilleurs vision et perspective des actions et des mouvements des concurrents, et prévoir ainsi leurs capacités d'être un leader ; améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise. Il faut donc bien savoir que l'amélioration de la compétitivité des entreprises est bien l'objectif qualitatif de la veille stratégique, cette dernière apparait un outil efficace pour atteindre cet objectif.<sup>34</sup>

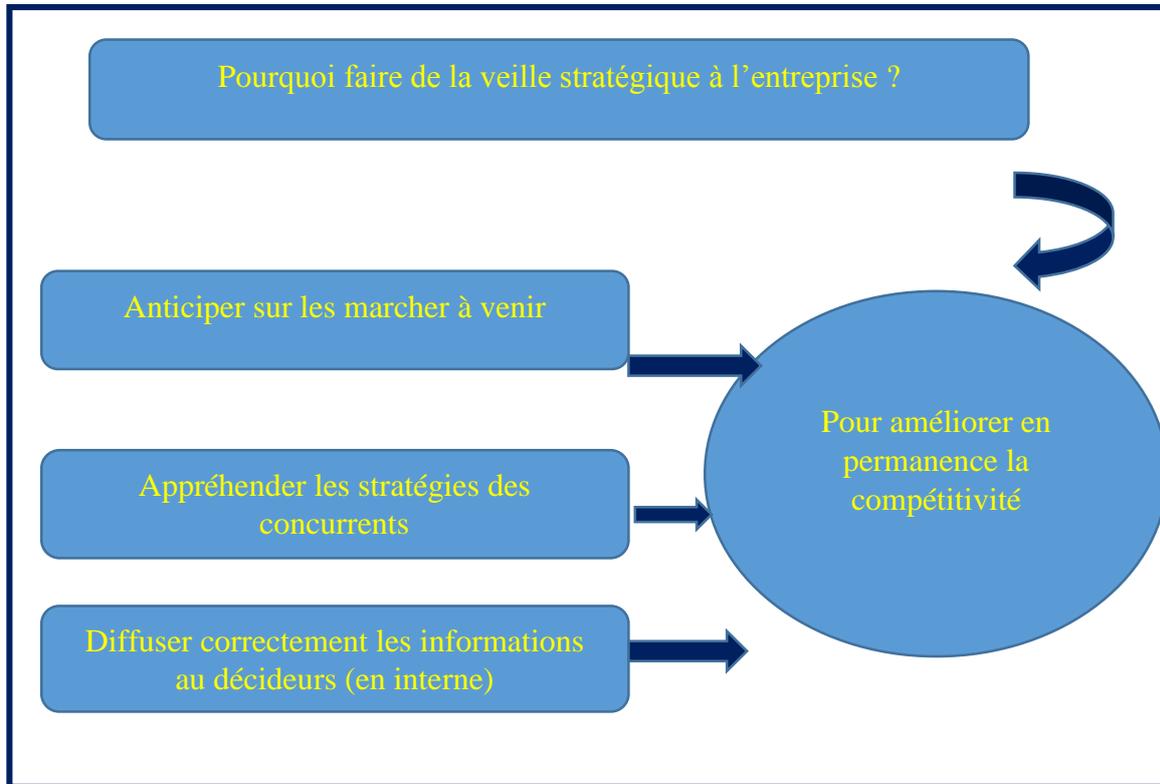
La figure suivante démontre comment la veille stratégique permet-elle de préserver la compétitivité de l'entreprise et de l'améliorer en permanence.

---

<sup>34</sup> BENHADJI Yasmina, LAOUEDJ Zouaoui, op.cit. Date de publication : 11/12/2022/, Date de consultation : 05/05/2023.

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

Figure 11 : Finalité de la veille stratégique



Source : HATHAT, E. (2017). « La veille stratégique : un levier permanent de la compétitivité ». Economie intégration. P34.

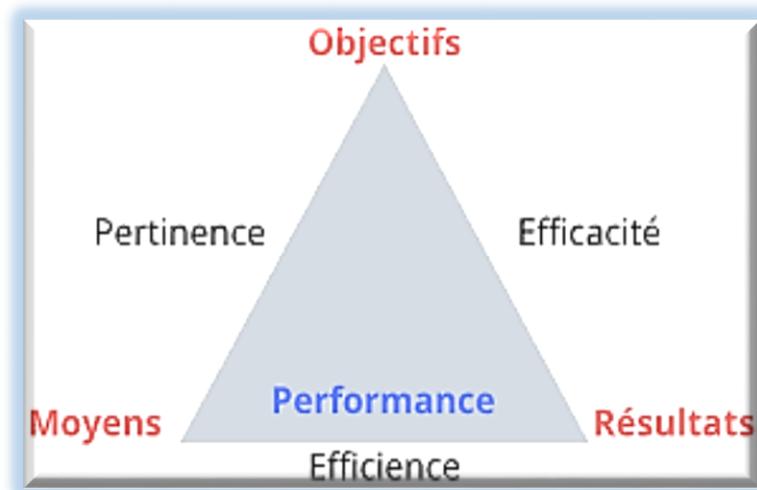
### **2-Évaluation de la performance et de l'impact de la veille stratégique sur l'entreprise :**

**2-1-Définition de la performance :** le terme performance est lié à la meilleure façon d'atteindre des objectifs fixés que ça soit en efficace ou en efficience. Donc l'entreprise utilise beaucoup ce terme comme une finalité de ces objectifs stratégique, c'est le but de chaque organisation qui représente un environnement plein de défis. Dans le domaine de la stratégie ce terme reflète un accomplissement d'un processus, d'une tactique, d'une tâche ; donc les résultats obtenus sont conformes à la bonne stratégie et avoir le succès dont on peut se prévoir. Donc la performance c'est la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité.

Elle est aussi l'aptitude de l'entreprise à atteindre des objectifs de façon optimale plusieurs concept lié à la notion de performance ils sont regroupés dont ce qu'on appelle le triangle de la performance.

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

Figure 12 : le triangle de la performance



Source : Modèle de Gilbert (1980)

**2-1-1-Les dimension de la performance :** Pour avoir un meilleur pilotage de sa performance générale de l'entreprise, elle doit assurer à passer dans un examen des différentes dimensions internes de cette performance et parmi ces dimensions on trouve :

**A-La performance économique :** Elle repose sur le traitement des résultats par le système de comptabilité ensuite analyser par la direction de la finance. Il s'agit essentiellement par les des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Sont des résultats principaux de l'activité de l'entreprise.

**B-La performance commerciale :** C'est la force qui pousse l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle. Comme par exemple la proposition des nouveaux produits et services qui va adapter aux attentes des clients. Et cela la meilleure performance c'est d'occupé une place importante par rapport aux parts de marché.

**C-La performance managériale :** c'est la tendance des managers à réaliser une bonne gestion opérationnels avec des objectives efficacités, et cela va impacter positivement la performance globale attendu par l'entreprise.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

**D-La performance organisationnelle :** La performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale.<sup>35</sup>

Cela va impacter la stratégie organisationnelle, une meilleure performance organisationnelle va conduire l'entreprise à s'organiser et à se structurer de manière rationnelle.

**2-1-2-Les critères de la performance :** Donc le concept de la performance fait l'objet d'un résultat obtenu par rapport à une stratégie de développement fixé que ça soit avec de l'efficacité ou avec de l'efficience.

**A-L'efficacité :** C'est un terme souvent utiliser dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise, il signifie comment une entreprise va réussir a atteindre ces objectifs avec toutes les moyens possibles, donc elle représente le degré de réalisation des objectifs fixés. L'efficacité c'est la relation entre les objectifs et les résultats.

Elle se définit aussi comme le rapport entre les résultats que l'entreprise a atteint avec les objectifs qu'elle a alloués. L'entreprise on dit qu'elle est efficace lorsqu'elle a capté toutes ces objectifs stratégiques ou elle se mesure avec la fiabilité.

**B-L'efficience :** représente la mesure de la performance d'une organisation ou par l'entreprise par rapport à la quantité de ressources consommées pour produire ses biens et services ensuite atteindre des objectifs avec de moindre cout. Plus une entreprise est efficiente plus elle peut produire avec un minimum de cout et de temps.

L'efficience peut être mesurer avec différentes manières, telles que la productivité, l'utilisation des ressources, la qualité d'un produit, la réduction des déchets. Les entreprises qui sont efficiente sont généralement plus compétitives sur le marché et peuvent offrir, des produits de meilleur qualité à des prix plus bas que leurs concurrents moins performant.

L'efficience englobe trois concepts fondamental tels que la productivité, la profitabilité, et la rentabilité. Donc la notion d'efficience est directement liée à :

- La meilleure façon de travailler,
- L'optimisation des ressources,

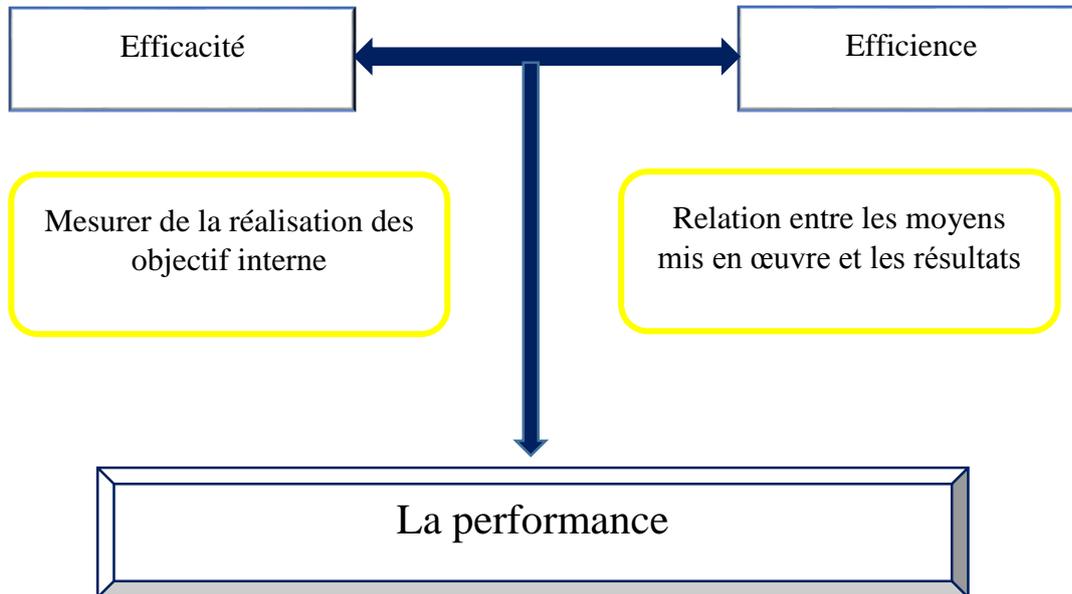
---

<sup>35</sup> M.KALIKA : structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, ECONOMICA, 1995, p.340.

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

- L'amélioration des performances.<sup>36</sup>

**Figure 13 :** le concept d'efficacité, d'efficacité, et de performance



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

**3-Les indicateurs de la performance :** Un indicateur de performance est le résultat d'information ou des critères qui signifiés le rapport des objectifs stratégiques de l'entreprise, d'être régulièrement mises à jour et analysées.

Les indicateurs de performance permettent aux propriétés d'entreprise de contrôler et de vérifier le processus général et les activité principale de l'entreprise. Ils permettent aussi, d'anticiper et de prévenir les risque d'opportunités, et d'améliorer continuellement le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement, les indicateurs de performance aident aussi les dirigeants dans leurs processus décisionnels, une meilleure prise de décision.

Et parmi ces indicateurs on les trouve comme suit :

**A- Les indicateurs financière :** Ils représentent l'étude de l'analyse de la performance financière, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. Il est étudié lors de l'analyse

<sup>36</sup> <https://www.techsmith.fr/blog/efficacite-efficience-entreprise/> consulté le 06/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

de contrôle comptable. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. Ils servent aussi à un meilleur pilotage de l'entreprise et aussi indique la santé financière.

Exemple de ces indicateurs, la valeur ajoutée, le seuil de rentabilité, la marge de l'entreprise, le coût de revient, le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie prévisionnelle.

**B-Les indicateurs de marché :** Le dirigeant peut aussi analyser sa performance dans l'entreprise en utilisant son orientation sur le marché c'est-à-dire les indicateurs qui permettent de connaître le taux du chiffre d'affaires. Une fois le chiffre d'affaires a été sélectionné, l'entreprise peut avoir sa performance dans les activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché.

Les principaux indicateurs de marché sont comme suivant, 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.

**C-Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :** Par rapport aux indicateurs opérationnel et stratégique la performance de l'entreprise sera reliés au bon fonctionnement de tout le processus opérationnel et en parallèle les stratégie mis en place va impliquer l'orientation de tout le système de l'entreprise.

Les indicateurs opérationnels favorisent le bon fonctionnement de l'entreprise, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production.

Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs clé de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi être propice pour informer les dirigeants sur les activités stratégiques, le taux d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus.

**D-Les indicateurs de moyens et d'environnement :** Les indicateurs de moyens ont pour objectif d'analyser les résultats obtenus et cela par rapport aux différents moyens qui ont mis en place dans le but de les atteindre.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> L. VILAIN : Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle, 2003, p.73.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

Les indicateurs d'environnement, sont des moyens qui permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il favorise que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement extérieur dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'avoir une sens correcte sur les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

**E-Les indicateurs de pilotage :** Ils représentent les indicateurs qui permettent de faire une analyse sur les des différentes activités menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment favorable pour ne pas tomber dans des mauvais résultats et qui ne deviennent irréversibles.

Les indicateurs de pilotage nécessitent que sont 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 principe essentiel telles que la marge sur coûts direct. Il faut aussi citer : Les indicateurs de gestion ressources humaines et les indicateurs de climat social.

**4-Évaluation de la performance et de l'impact de la veille :** Les entreprises investissent des ressources humaines et financières dans la veille stratégique, un processus qui englobe tous les types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle... etc.). Or, reconnaître les opportunités (marchés, tendances, perspectives) et anticiper les risques (concurrence, réglementation) sont essentiels au développement et à la compétitivité d'une entreprise. L'intelligence stratégique est donc un outil important qui contribue à la performance et au développement de l'entreprise, assurant une veille efficace pour prendre les bonnes décisions et sélectionner les meilleures stratégies possibles.<sup>38</sup>

La relation causale entre suivi efficace, prise de décision et performance semble complexe et difficile à établir compte tenu des nombreuses variables interdépendantes. Par conséquent, ils n'influencent pas directement le succès de l'entreprise, mais indirectement à travers une chaîne de causes et d'effets. Il ajoute une dimension de temporalité, nous rappelant que les effets de la veille ne sont pas observables directement c'est avec le temps, c'est là ou les décisions prises peuvent sembler bonnes au premier abord et se révéler fausses par la suite. La réflexion montre qu'il n'est pas facile de prendre une décision.

Mesurer la performance d'une entreprise par rapport à l'intégration d'un système de veille efficace, c'est mesurer dans quelle mesure les objectifs sont atteints et comparer les résultats

---

<sup>38</sup> <https://www.cote-azur.cci.fr/comment-faire-de-la-veille-un-levier-de-performance/> consulté le 07/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

attendus aux résultats réels. Les facteurs mesurés dépendent donc des facteurs assignés à l'activité de surveillance. Ce qui pratiquent généralement l'aide à la décision, l'analyse et la synthèse des évolutions concurrentielles, la description des forces en présence dans un environnement concurrentiel, la préconisation d'actions, l'anticipation des menaces et des opportunités... comme les principaux objectifs de leur travail.

Aujourd'hui il existe des outils pour mesurer cette performance. La proposition "Mesure d'Efficacité", l'approche ROI, et l'approche de type Balanced Scorecard.<sup>39</sup>

**A- Le principe des mesures of effectiveness (MOE) :** Les mesures de l'efficacité (ME) sont conçues pour correspondre à l'atteinte des objectifs de la mission et à l'atteinte des résultats souhaités. Ils quantifient les résultats à obtenir par un système et peuvent être exprimés sous forme de probabilités que le système fonctionnera comme requis.

Donc le MOE est une approche qui nous explique comment mesurer le degré de l'efficacité d'un outil de veille à travers quatre mesure d'efficacité on trouve les économies de temps, les coûts évités, les économies d'argent, et l'augmentation des revenus. Ils sont développés dans le domaines des technologies de l'information.<sup>40</sup>

**B- Le calcul du retour sur investissement (ROI) :** Il représente la mesure principale de la performance de l'entreprise.

On calcule cette mesure par rapport au bénéfice d'un produit, d'un projet ou d'une activité on le devisant par son coût de réalisation ce qui n'a rien évident lorsqu'on applique un processus de veille.

C'est un modèle relatif il regroupe de multiples indicateur, mesure les facteurs de risques, d'atteindre des objectifs, d'augmentation de valeur et de satisfaction.

**C- Le modèle du balanced scorecard :** Face à l'insuffisance des mesures traditionnelles de performance financière pour conduire et définir la stratégie de développement des entreprises dans un environnement complexe, plusieurs auteurs ont développé des systèmes de mesure alternatifs, Parmi eux le modèle du balanced scorecard.

Il représente la stratégie de l'entreprise selon quatre perspectives : perspective client, perspective interne, et celle de l'innovation et d'apprentissage et financière. Pour chacun de ces points, des objectifs sont attribués et des indicateurs sont définis pour mesurer l'atteinte de ces

---

<sup>39</sup> Aurélie ROULET, Christophe BEZENÇON, Hélène MADINIER, op.cit. consulté le 07/05/2023.

<sup>40</sup> Aurélie ROULET, Christophe BEZENÇON, Hélène MADINIER, ibid. consulté le 07/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

objectifs. Il reste une dimension financière à cette vision multidimensionnelle de la performance, car il ne sert à rien de rechercher la performance au niveau opérationnel si l'entreprise n'a pas atteint son objectif de générer du profit pour ses actionnaires.<sup>41</sup>

### **Section 2 : Le diagnostic de l'entreprise**

Dans cette section on va expliquer comment l'entreprise va analyser son environnement économique qui dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux multiples variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés).<sup>42</sup>

Donc avant d'élaborer un système de veille stratégique, il est essentiel à l'entreprise de faire un diagnostic stratégique.

**1/-La démarche de diagnostic stratégique :** Dans le processus de formation de sa stratégie, l'entreprise analyse d'abord toutes les dimensions de son environnement pour détecter ce qui peut constituer des opportunités de développement, ou au contraire des menaces. Le diagnostic externe est ensuite mis en relation avec les ressources internes de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses (diagnostic interne).<sup>43</sup>

**1-2/-La phase du diagnostic stratégique :** Donc le diagnostic stratégique représente la situation de l'entreprise avec son environnement, pour les étapes il faut considérer le diagnostic stratégique interne et le diagnostic stratégique externe sont les principales démarches à faire.

Ainsi, la phase de diagnostic stratégique est cohérente avec la perception globale de l'état de l'entreprise ; il s'agit de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents sur un marché déterminé afin de confirmer ou de modifier les décisions stratégiques antérieures et de projeter l'entreprise dans un avenir plus défini. Elle s'exerce dans deux directions : l'environnement en

---

<sup>41</sup> Aurélie ROULET, Christophe BEZENÇON, Hélène MADINIER, *ibid.* consulté le 07/05/2023.

<sup>42</sup> OLIVIER MEIER, *DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE COMPÉTITIVITÉ, PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR*, 5e édition DUNOD, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff [www.dunod.com](http://www.dunod.com), 2018.

<sup>43</sup> Un article de Diemer Arnaud, IUFM D'Auvergne, *La stratégie des entreprises*, Chapitre 11 : Le diagnostic stratégique, p2, consulté le 08/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

termes d'attractivité, de menaces et d'opportunités du secteur, et l'entreprise en termes de potentiel, de forces et de faiblesses.

**1-2-1-Le diagnostic interne :** Consiste à faire le bilan des forces et faiblesses de l'entreprise. Ici l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet les compétences de l'entreprise sont par nature transversales a toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS (domaines d'activité stratégique) sont écartées de l'analyse. Ils seront mobilisés à la fin de diagnostic interne, pour cela il détermine les compétences qui sont utiles.

Donc le diagnostic interne de l'entreprise consiste à analyser, d'une part la chaîne de valeur et d'autre part les ressources et les compétences.

**1-2-1-1-L'analyse de la chaîne de valeur :** Une entreprise est une unité économique de production qui assure un certain nombre de fonctions. Ces dernières appartiennent à ce que Porter (1983) appelle la « chaîne de valeur »<sup>44</sup>, composée à la fois d'activités hiérarchisées au sein du processus de production et d'activités de soutien à ce même processus. La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux grands types d'activités créatrices de valeur. Les activités principales correspondent aux différentes activités opérationnelles nécessaires au développement des produits et services. Les activités de support soutiennent les activités principales.<sup>45</sup>

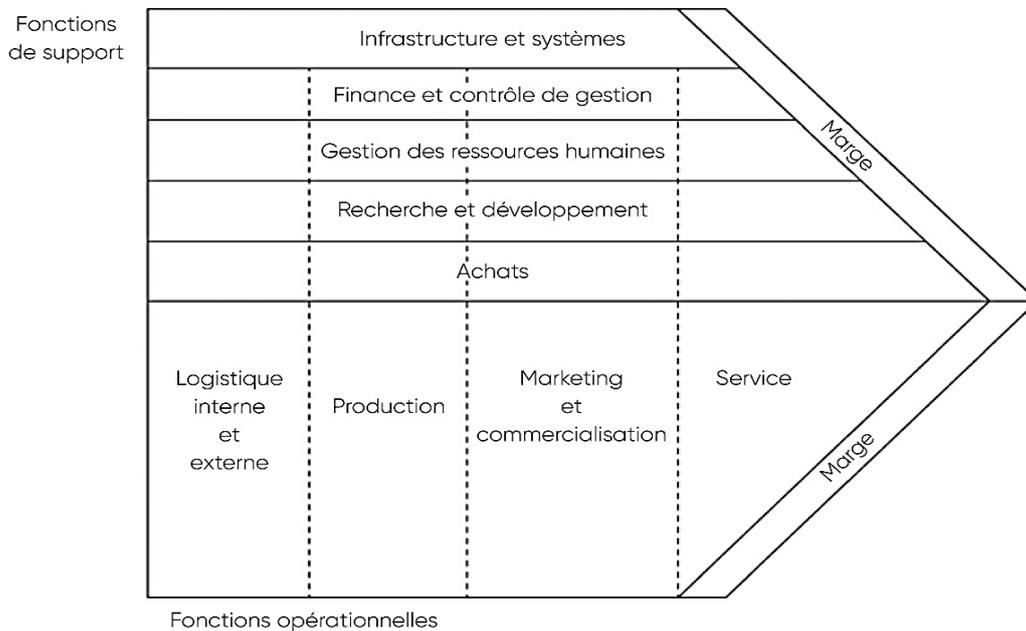
---

<sup>44</sup> PORTER, l'avantage concurrentiel, interEditions, 1986.

<sup>45</sup> OLIVIER Meier, Diagnostic stratégique, Compétitivité, performance et création de valeur, Dunod, 2022, p4

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

**Figure 14 : La chaîne de valeur**



**Source :** Porter, la chaîne de valeur

Donc représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que l'entreprise fait le mieux, ce qui la distingue de ses rivales.

**1-2-1-2-L'analyse des ressources et compétences :** La capacité stratégique peut donc être définie comme la combinaison de ressources et de compétences dont l'entreprise a besoin pour exister à court terme dans un secteur et pour prospérer à long terme. Cette logique stratégique repose sur une analyse détaillée des ressources et compétences que l'entreprise détient.<sup>46</sup>

**A-Les ressources :** Il représente les actifs de l'entreprise. Elles peuvent être tangible (ressources humaines, financière, équipement...), ou intangible (réputation, brevets...).

De nos jours, l'accent est particulièrement mis sur l'importance des ressources humaines, de plus en plus perçue comme un levier puissant permettant d'atteindre la performance.

<sup>46</sup> JOHAN BOUGLET, op-cit, p48

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

Les ressources stratégiques sont celles qui dispose a l'entreprise comment obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. En identifiant les ressources par rapport à deux critères, l'analyse est menée, par rapport aux ressources des rivaux, leur valeur pour le client.

**B-Les compétences :** Les compétences sont des processus permettant à l'entreprise de déployer ses ressources. Elles peuvent être détenus par les individus ou l'entreprise.

- Les compétences détenues par l'individu sont les savoirs faire, les savoirs et les savoirs être.
- Les compétences détenues par l'entreprise, c'est comme par exemple la maitrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore de gestion de la qualité.

**C-Les ressources et les compétences stratégiques :** Toutes les ressources n'ont pas le même poids. Celles qui donnent une force particulière à l'entreprise sont qualifiés de ressources stratégiques.

De même, certaine compétences ont une importance particulière, selon Hamel et Prahalad le terme compétences fondamentale<sup>47</sup>, pour désigner le processus permettant d'avoir un avantage concurrentiel durable.

Le diagnostic permet alors de faire ressortir les ressources stratégiques et les compétences fondamentales. Elles représentent autant de forces sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer. L'investissement, si une entreprise cherche à s'imposer sur un DAS et qu'elle ne dispose des ressources et compétences nécessaires, cette absence constitue une faiblesse. L'entreprise peut alors chercher à réduire par l'acquisition des ressources et compétences manquant.

**1-2-1-3-L'analyse de la position concurrentielle :** Dans cette analyse l'entreprise fait un diagnostic par rapport à son positionnement avec ces concurrents dans le même secteur d'activité et cela par rapport au FCS (facteurs clé de succès), dans le but d'avoir un avantage concurrentiel.

- Etudier toutes les facteurs clé de succès de concurrent et les comparer avec les DAS de l'entreprise.
- Evaluer le niveau de la performance de l'entreprise et de le transformer comme un avantage concurrentiel.

---

<sup>47</sup> Hamel et Prahalad, the core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol68, 1990.

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

- Savoir anticiper toutes les opportunités possibles et crée une plateforme de recherche stratégique.

**1-2-2-Le diagnostic externe :** L'orientation des objectifs de l'entreprise est influencée par un certain nombre de facteurs externes sur lesquels elle n'a aucun contrôle. Il convient donc d'analyser brièvement les facteurs environnementaux qui ont ou pourraient avoir un impact sur les perspectives de croissance et développement. La viabilité de l'activité ainsi que sa position sur le marché.

Ainsi, en analysant l'environnement externe, nous serons en mesure d'identifier les opportunités de marché ainsi que les menaces qui pourraient avoir un impact à court, moyen ou long terme sur les opérations de l'entreprise.

Donc le diagnostic stratégique externe représente quatre éléments essentiel à analyser :

- L'offre
- La demande
- L'intensité concurrentielle
- PESTEL

**1-2-2-1-L'analyse de l'offre :** Les opportunités et les menaces peuvent également, sur chaque DAS, provenir de l'offre. Par l'offre on entend les caractéristiques du secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant sur le DAS considère.<sup>48</sup>

Les indicateurs principaux qui permet a l'entreprise de suivre l'offre sue un DAS et ses transformations sont présenter dans ce tableau :

**Tableau 5 :** analyse de l'offre d'une entreprise

Niveau de saturation de secteur	Importance de la technologie dans l'offre	L'existence des barrières a l'entrée
Le secteur peut être en sous-capacité ou en surcapacité.	Une évolution technologique peut bouleverser un secteur	-Barrières financière :si les couts fixés sont important. -Les barrières organisationnelles -Barriere légale

**Source :** Johan Bouglet, op.cit. p30.

<sup>48</sup> Johan Bouglet, op.cit. p30.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

**1-2-2-2-L'analyse de la demande :** L'objectif ici c'est de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande. Précisons que la demande dont il est question n'est pas seulement celle adresser à l'entreprise qui établit le diagnostic, mais celle qui s'adresse au DAS dans son ensemble.

L'entreprise doit donc disposer d'indicateur lui permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Il est possible de dresser une liste des données a surveiller : La fréquence des achats, montant moyen d'achat, nature de l'acheteur, nature de prescripteur, motivation d'achat, freins à l'achat, lieu d'achat.<sup>49</sup>

**1-2-2-3-L'analyse de l'intensité concurrentiel :** Selon PORTER, l'intensité concurrentiel représente les intervenants qui pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel par rapport un DAS. Plus précisément les cinq forces qui s'exercent a l'entreprise.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Pouvoir de négociation des clients
- Menaces des entrants potentiels
- Menaces des produits de substitutions
- La rivalité entre entreprises et concurrents

On peut ajouter une autre force qui est Etat c'est une force supplémentaire, par exemple l'Etat peut prendre des mesures de protectionnisme pour réduire la menace des entrants potentiels.

**1-2-2-4/-L'analyse PESTEL :** L'analyse PESTEL complète les rubriques de diagnostic externe, il consiste a maintenir une veille sur l'environnement générale de l'entreprise, ce qui nous distingue six types de facteurs :

- Politique
- Economique
- Sociologique
- Technologique
- Ecologique
- Légal<sup>50</sup>

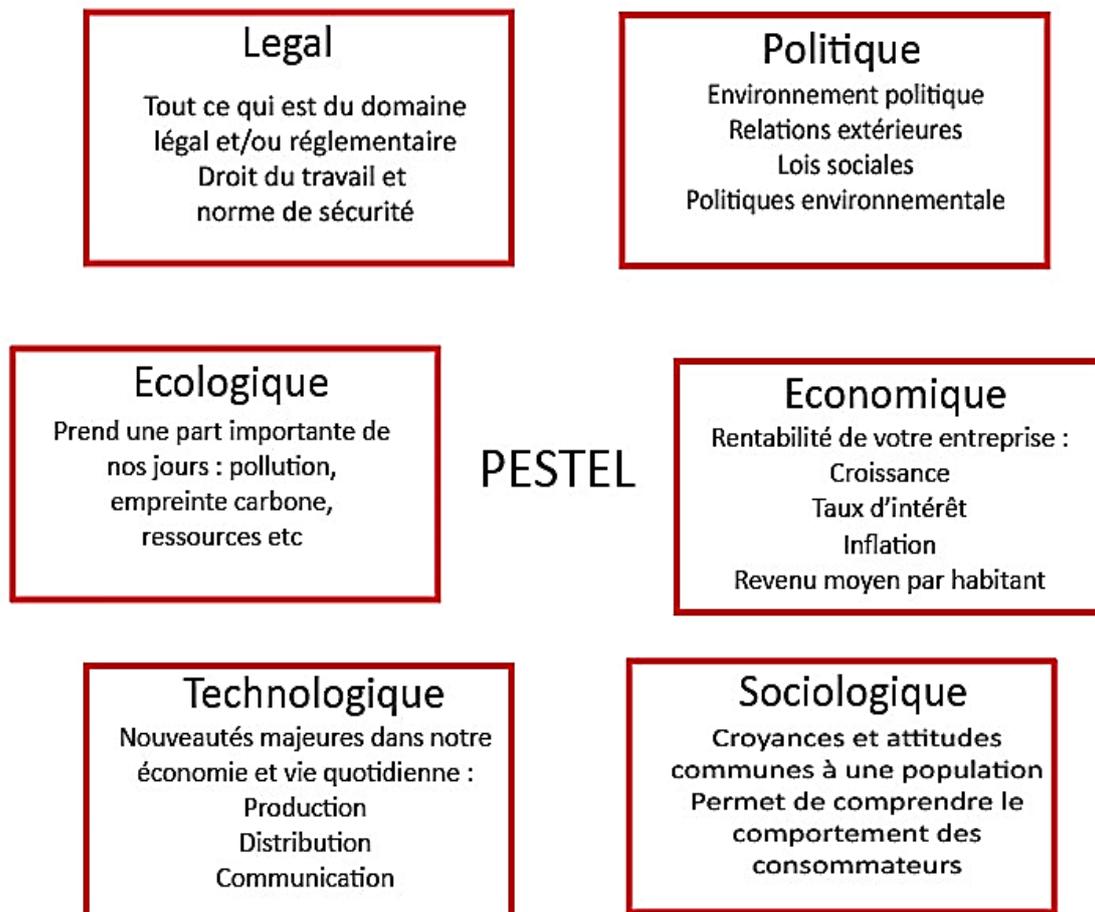
---

<sup>49</sup> Johan Bouglet, *ibid.* p28

<sup>50</sup> Johan Bouglet, *op.cit.* p36

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

Figure 15 : exemple de l'analyse PESTEL



**Source :** <https://www.conseil-businessplan.fr/wp-content/uploads/2020/03/logiciel-business-plan.jpg>. Consulté le 10/05/2023

**2-Les objectifs d'un diagnostic stratégique :** le diagnostic est un outil d'aide au pilotage stratégique et/ou opérationnel, il permettra d'éclairer les moteurs de phénomènes majeurs et les causes potentielles de dysfonctionnement pour aider à la résolution de problèmes avec une meilleure compréhension de situations particulières.

L'idée d'un diagnostic stratégique, c'est convenu également d'évoquer l'idée d'une stratégie, qui explique le plan d'implantation qui articule une analyse entre les facteurs clés de succès d'un environnement et les compétences uniques de l'entreprise, permettant à l'entrepreneur de reconnaître ses véritables forces.

Le diagnostic stratégique est une étape dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

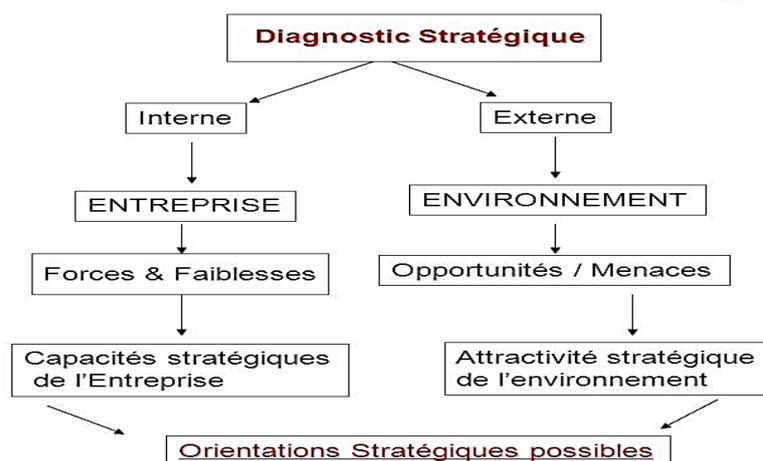
ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés. Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes. Néanmoins ceci n'a de sens que si l'analyste sait « quoi chercher ».

Un diagnostic stratégique peut s'avérer opportun lorsque les dirigeants de l'entreprise constatent certains dysfonctionnements dans l'organisation. On voit par dysfonctionnement, la perturbation du fonctionnement d'une entreprise ou d'un système social, qui cesse de satisfaire à sa finalité parce que certaines de ses fonctions sont mal remplies, voire plus du tout. Il s'agit dans ce cas de réaliser une analyse critique du système, afin de déterminer les causes du dysfonctionnement à partir de ses principaux symptômes.

Les dysfonctionnements relevés peuvent être multiples. Il peut s'agir par exemple d'un problème de qualité au niveau de la politique produit (non-respect des délais, absence de normes de sécurité, inadéquation entre l'offre proposée et la demande du marché...) ou de la dégradation de la relation avec l'un des principaux clients de l'entreprise (insatisfactions, plaintes, remise en cause de certains contrats commerciaux).<sup>51</sup>

**Figure 16** : le diagnostic stratégique de l'entreprise

### **LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE (DS)**



Source : [https://media.licdn.com/dms/image/C5612AQHCf1g61NCrBQ/article-inline\\_image-shrink\\_1000\\_1488/0/1572372116270?e=1686787200&v=beta&t=IVPRKEuifVZ9JvukNxHIH8WM8j9Goxz2nMMPY9JawF4](https://media.licdn.com/dms/image/C5612AQHCf1g61NCrBQ/article-inline_image-shrink_1000_1488/0/1572372116270?e=1686787200&v=beta&t=IVPRKEuifVZ9JvukNxHIH8WM8j9Goxz2nMMPY9JawF4). Consulté le 08/05/2023

<sup>51</sup> OLIVIER MEIER, op.cit, DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE COMPÉTITIVITÉ, PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR, 5e édition DUNOD, 11 rue Paul Bert, 92240, 2018,p34-46

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

### **Section3 : La démarche de la veille stratégique au sein des entreprises**

Aujourd'hui il est nécessaire à chaque entreprise qui veulent rester sur la voie de développement d'adapter une veille stratégique, est cela repose sur trois piliers essentielles.

Premièrement la veille stratégique c'est d'avoir un maximum d'informations concernant les clients, les tendances, ou bien les nouvelles technologies, ou encore les nouvelles lois qui impacte le bon fonctionnement de l'entreprise sur son marché. Le deuxième pilier c'est la protection des données et de l'information, il est essentiel aujourd'hui d'avoir les meilleurs systèmes d'information, il joue un rôle majeur dans le processus de veille. Et enfin l'influence de l'entreprise sur son environnement par rapport à un meilleur processus décisionnel et avoir enfin de l'avantage concurrentiel.

L'information est aujourd'hui l'énergie nécessaire à la survie des entreprises qui évoluent dans cette environnement concurrentiel. L'enjeu de la veille stratégique est d'organiser et de structurer les flux d'informations et de connaissances à partir de leurs contextes structurels en utilisant des outils, une philosophie du partage, des procédures et des routines.<sup>52</sup>

La démarche de veille stratégique permet précisément de collecter ces renseignements si précieux sur lesquels reposera partiellement la stratégie d'affaires.

#### **1-Les conditions d'une démarche de veille :**

La veille stratégique est un processus continu formel de recherche, collecte, traitement d'informations et diffusion de connaissances servant aux entreprises.<sup>53</sup>

**1-1-La planification d'une veille :** La planification d'une veille représente toute un processus d'analyse et d'étude bien organiser sur toute les dimensions stratégiques de l'entreprise, construire une feuille de route bien détailler, cela il permettra d'anticiper un maximum d'information, il faut savoir ce que on doit chercher avant d'élaborer un dispositif de veille.

---

<sup>52</sup> Alice Guilhon, Nicolas Moinet, Intelligence économique S'informer – Se protéger – Influencer, Publié par Pearson France, Terra Nova II 74, rue de Lagny 93100 Montreuil. 2016.

<sup>53</sup> Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, Démarche de mise en place d'un dispositif de veille pour la planification stratégique : apports de la théorie des échelons supérieurs, Éditions ISEOR, 2021.p13

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

La démarche de veille s'organise comme tout autre projet d'entreprise : des questions sont posées sur l'analyse de la situation actuelle, les objectifs fixés et les moyens nécessaires pour les atteindre, le temps et les moyens financiers disponibles, ainsi que les effets positifs souhaités du projet.

**1-2-Identification des motivations :** La veille est toute un processus de collecte, analyse et diffusion d'information qui seront utiles pour le bon fonctionnement de l'entreprise est pour cela des reformes organisationnels seront mis en place des motivations importante pour tous les parties prenantes de l'entreprise. La veille est bien sûr l'affaire de tous, le système de veille il faut qu'il soit volontaire dans l'entreprise. Dans beaucoup de structures ou d'organisations la veille n'est le fait de quelques uns, que d'une cellule dans l'entreprise.

Tous le personnels de l'entreprise doit être motivé, un environnement euphorique doit être installé, les objectifs ensuite seront atteints.

**1-3-Etablir les objectifs :** La sélection des objectifs de l'entreprises pour lui permettre dès les intégrer dans le processus de veille.

Par exemple l'entreprise son objectifs principale c'est d'augmenter ces parts de marchés (être leader sur un marché d'électroménager)

**1-4-Déterminer la fréquence d'actualisation des données :** L'efficacité du dispositif de veille dépend en premier lieu de l'identification des besoins des décideurs, ensuite par la recherche d'informations. Dans cette phase, les objectifs sont définis en identifiant l'enjeu du problème à résoudre. Lorsque on arrive à l'information c'est là où une grande partie de l'enjeu de veille joue dans cette partie. L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises. Et par contre une mauvaise gestion de l'information provoque un gaspillage du temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité et même provoque la fermeture de l'entreprise.

Il y a aussi lorsque en fait analyser l'information y'en a des données qui seront inutile avec le temps, il faut anticiper juste l'information stratégique est nouvelle au même temps. Aujourd'hui, la veille est devenue indispensable pour repérer les informations stratégiques parmi la masse d'informations véhiculées par Internet. Le volume croissant d'informations nécessite l'élaboration d'un processus de sélection afin d'éviter le débordement. Pour ce faire,

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

plusieurs entreprises ont adopté des structures de veille dédiées à la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information aux décideurs.<sup>54</sup>

Donc la valeur de l'information diminue très vite au fur et au mesure que son délai d'exploitation s'allonge. En effet, si elle veut rester compétitive, l'entreprise doit être capable en mesure de répondre aussi vite que ses concurrents pour la gestion de ces transactions. Cette capacité de réaction se traduit également en flexibilité de décision, définie comme l'ensemble des choix possibles pour un décideur a un instant donné. La valeur de l'information est d'autant plus grande que la flexibilité de décision est élevée, de même tout processus de décision a une durée finie. (La décision doit forcément être prise) .<sup>55</sup>

**Figure 17 : mettre en place une cellule de veille**



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/veille-informationnelle/> consulté le 10/05/2023

**2-Mettre en place une démarche de veille :** La veille stratégique représente un processus informationnel qu'instaure une entité. Elle est toujours à l'écoute de son environnement. L'objectif premier de ce type de veille est d'orienter les décisions stratégiques de l'association.

Le processus de surveillance stratégique comprend la collecte, l'analyse et la diffusion régulières et continues de l'information essentielle pour l'entreprise. Ces derniers se

<sup>54</sup> Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, op.cit., 2021.p2

<sup>55</sup> Emmanuel Pateyron, op-cit. p66

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

concentrent sur le marché, ses acteurs, ses clients potentiels, ses rivaux, ainsi que sur les développements et les avancées technologiques.

L'installation d'un tel dispositif nous permet de rester vigilant et attentif aux informations susceptibles d'avoir un impact sur nos activités. Être conscient de tous les changements environnementaux au fur et à mesure qu'ils se produisent.

**2-1-La définition des objectifs :** Après avoir relancer le diagnostic stratégique de l'entreprise pour connaître les forces et les faiblesse les opportunités et les menaces, les objectifs stratégiques de l'entreprise seront mis en place. L'orientation des plans de développement seront tous vers ces objectifs et comment on va les atteindre.

Ainsi, les objectifs et les orientations stratégiques des dirigeants influencent énormément les pratiques de veille dans l'entreprise. L'orientation des dirigeants vers les objectifs d'apprentissage favorisent les pratiques de veille stratégiques, les informations collectées permettent de créer des stratégies efficaces, innovantes et adaptatives, faire des diagnostics des activités stratégiques de l'entreprise et allouer par conséquent les ressources de l'entreprise pour renforcer les domaines dans lesquels l'entreprise est leader dans son marché.<sup>56</sup>

L'objectif premier d'une telle veille est d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. Elle nous permet d'avoir toutes les informations utiles pour prendre les meilleures décisions, affiner notre positionnement et ajuster nos offres tout en évitant les pièges et les erreurs. Les autres objectifs de cette veille sont notamment :

- Faciliter la mise en place d'un nouveau projet,
- Améliorer la gestion de l'entreprise,
- Permettre d'évaluer et d'optimiser votre savoir-faire, aider l'entreprise à diversifier ses activités, etc.<sup>57</sup>

**2-2-La recherche d'information :** L'information et sa gestion constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise. La complexité croissante des structures et de leurs modes de fonctionnement ainsi que la révolution de l'informatique rendent plus délicate la maîtrise de cette ressource, particulièrement son acquisition, son traitement et sa diffusion.

---

<sup>56</sup> Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, op.cit. 2021.p28

<sup>57</sup> <https://chef-de-projet.fr/objectif-veille-strategique/>, consulté le 12/05/2023.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

L'importance de l'information est liée au fait que celle-ci est nécessaire à la prise de décision, qu'elle permet une meilleure coordination et peut accroître la motivation du personnel de l'entreprise.<sup>58</sup>

**2-2-1-Système d'information (SI) :** Il peut se définir comme un ensemble organisé de ressources, matériel, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, communiquer des informations dans des entreprises.<sup>59</sup>

Par système d'information, il faut considérer à la fois les informations utilisées par l'entreprise et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour gérer ces informations.

L'objectif principal d'un système d'information est de fournir en permanence à chacun des membres de l'entreprise, les renseignements dont il a besoin pour la prise de décision, le suivi des actions mises en place et le contrôle de l'entreprise. Donc la finalité essentielle d'un SI c'est d'assurer le contrôle, la coordination et la prise de décision.<sup>60</sup>

Le système d'information permet aussi d'être à l'écoute des changements, de surveiller les menaces d'implantation de concurrents, l'évolution des valeurs culturelles et sociales, le changement de normes. Il prépare les décisions stratégiques en permettant de détecter les opportunités.

**Tableau 6 :** Conséquences du système d'information sur l'entreprise.

Effets recherchés	Effets indésirables
Réduction des coûts	Difficultés de mise en œuvre
Création de valeur ajoutée	Surcoûts inattendus
Modification de l'organisation des processus	Résistance aux changements
Modifier des métiers des compétences	Conflits liés à des enjeux de pouvoir
Un meilleur processus décisionnel	

**Source :** Dehbia MAACHA-AKKACHE, op.cit. p

<sup>58</sup> Dehbia MAACHA-AKKACHE, op.cit. p213

<sup>59</sup> J-F. SOUSTENAIN, C TORSET, Le meilleur du DCG7 Management, éd Foucher, Paris, 2009.

<sup>60</sup> Dehbia MAACHA-AKKACHE, ibid, p217-218.

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

**2-2-2-Exemple de quelque système d'information :** Il y'en plusieurs types de systèmes d'informations on cite parmi ces exemples :

Le système d'information commerciale (SIC) : Ce type de système d'information a pour objectif de faciliter la diffusion de l'information commerciale au sein de l'entreprise.

Le système d'information comptable (SIC) : C'est pour le traitement, organiser et de contrôler les informations comptables, financières, fiscales et sociales.

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) : Le système d'information des ressources humaines, l'organisation du personnel.

**2-3-Le traitement des données :** Cette étape de la démarche de veille stratégique consiste à trier, organiser et compiler les informations que nous avons recueillies.

La mise en place d'une démarche de veille par l'entreprise est souvent déclenchée par le besoin de recherche d'opportunités d'affaires. La veille stratégique doit permettre de fournir à l'entreprise un éclairage permanent sur son environnement concurrentiel. Mais pour être efficace, l'information collectée doit être systématiquement analysée et stratégiquement exploitée. Le veilleur doit donc, tout en tenant compte du style de direction propre à son entreprise, être le vecteur du changement des mentalités. Les résultats de cette étude ont permis de conclure que les pratiques de veille peuvent améliorer le succès d'une entreprise en matière de nouveauté et de recherche de nouveaux marchés, ce qui conduit à un meilleur avantage concurrentiel.<sup>61</sup>

Les données traduisent des informations. Elles sont la première matière sur laquelle le système agit ou le résultat de cette action. Elles sont traitées à l'aide de modèles qui expriment les connaissances et permettent de déduire un résultat ou une action à partir d'une série.

Donc l'utilisation de l'outil informatique a conduit l'entreprise à faire face à certains problèmes : rapide obsolescence des matériels et des logiciels, sécurité des données et des difficultés juridiques liées au piratage et à la protection de la liberté de l'individu, formation du personnel.

---

<sup>61</sup> Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, op-cit.2021.p52

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

La construction d'un SI est une nécessité pour l'entreprise. Son information permet l'accroissement des capacités de stockage et de vitesse du traitement des informations. C'est un élément stratégique de compétitivité. En effet, la rapidité de circulation des informations dans l'entreprise permet de raccourcir tous les délais tant au niveau opérationnel, qu'au niveau décisionnel. Le système d'information est un élément de positionnement concurrentiel.

La protection des données est un élément essentiel dans ce cercle d'information, des méthodes et des logiciels seront plus performants qui permettra de sécuriser l'information.

Quelques exemples pour un traitement de données :

- Les bases de données (banque de données)
- Google Maps
- Système information marketing, fabrication

**2-4- La diffusion des résultats :** Le produit de la veille est ensuite diffusé aux destinataires. La diffusion est une étape essentielle de la démarche de veille, qui consiste à mettre les informations à disposition des utilisateurs potentiels. Si elle n'est pas réalisée correctement elle réduit à néant l'efficacité de la surveillance.

Sa forme et son contenu doivent correspondre aux attentes exprimées par les destinataires. Il peut s'agir parfois d'informations brutes (références,), mais plus généralement d'informations traitées dont la forme éditoriale varie. Le produit de veille peut par exemple se présenter sous la forme de :

- Bulletin de veille,
- Lettre d'information (newsletter)
- Revue de presse
- Note de veille,
- Rapport thématique
- Alerte (brève)

Le choix de la forme du livrable de la veille, et en particulier de son volume, doit prendre en considération le fait que les décideurs ont généralement besoin d'informations succinctes afin de prendre rapidement leurs décisions et de ne pas être noyés sous la masse d'informations. Les résultats de la veille doivent parvenir aux destinataires au bon moment. Cela implique de

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

diffuser l'information, par nature périssable, quand elle est encore « fraîche », autrement dit avant qu'elle ne soit largement diffusée (auquel cas elle perdrait toute valeur ajoutée), et avant qu'elle ne devienne obsolète

**Tableau 7 :** Principaux média support utilisé pour diffuser de la veille

	Media	Support
Orale	Voie Téléphone	Mémoire humaine
Ecrite	Internet Intranet Courrier	Mail, Portail, Document numérique (Power point, PDF...) Note, Rapport, (Document papier).

**Source :** Anna LEYMARIE, la diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques, Octobre2011

**2-5-L'exploitation de l'information (l'influence) :** La réussite de ces différentes phases de la démarche de veille dépend notamment de plusieurs facteurs, tel que la compétence des spécialistes de l'information, la motivation de tous les acteurs de la veille, la culture de partage de l'information, la sensibilisation des employés aux enjeux de la veille, etc. L'efficacité du dispositif de veille est évaluée par l'incorporation des différents acteurs intervenants des pratiques de veille dans les routines quotidiennes, de sorte que les connaissances exploitables soient transférées dans l'ensemble de l'organisation.<sup>62</sup>

D'un autre côté, L'intégration de la veille stratégique exige une attention et une sensibilisation de la direction. Le dirigeant de l'entreprise influence énormément le comportement de ses collaborateurs. Ses compétences technologiques et son capital relationnel avec les partenaires sont considérés comme des facteurs de succès de l'entreprise. Ainsi, sa personnalité de dirigeant oriente les choix stratégiques de l'équipe dirigeante. Le dirigeant est concentré sur la

<sup>62</sup> Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, op-cit, 2021.p38

## Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises

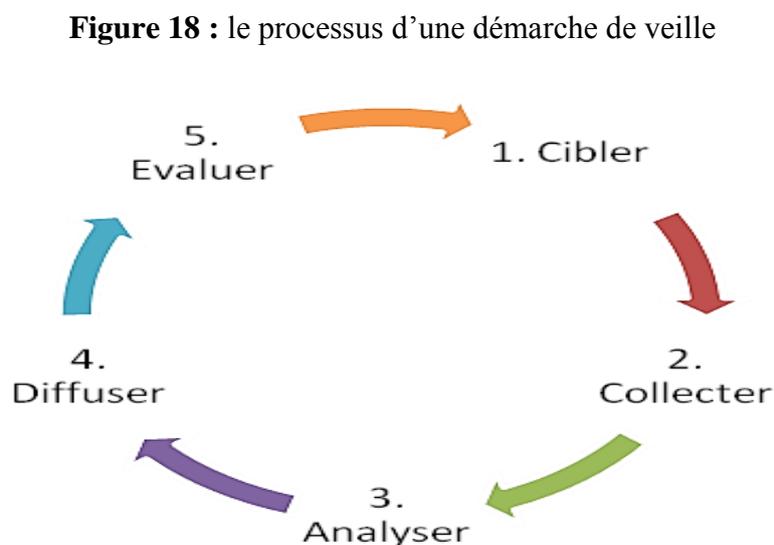
performance des activités de l'entreprise. Il accorde beaucoup d'intérêt aux détails techniques contrairement aux objectifs stratégiques.

Donc l'objectif d'exploiter les données collectées, nous avons identifié les différentes sources de collecte et trié les données importantes selon notre besoin en veille et leur valeur ajoutée par rapport aux besoins décisionnels. Ces sources sont classées en fonction des acteurs du marché (clients, concurrents,) et de la nature des produits commercialisés. Dans ce cadre, plusieurs outils de veille gratuits ont été utilisés simultanément pour garantir l'efficacité de la recherche d'informations. L'objectif est d'optimiser les choix des sources d'information et de bien profiter des informations collectées. Tout ça pour le but de stimuler la performance et le partage d'un maximum de connaissances pour améliorer la compétitivité.

**Tableau 8 :** les outils de la veille

Les logiciels d'analyse d'informations	Les observations et les enquêtes
Google forums Réseaux sociaux Survey Gizmo Python Rapide MINER	Les plateformes de travail collaboratif

**Source :** Réalisé par nos soins



**Source :** Réalisé par nous même

## **Chapitre 2 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance des entreprises**

### **Conclusion :**

Nous avons vu dans ce chapitre quelques notions principale sur le développement des stratégies d'entreprise tel que la compétitivité et la performance et comment on peut les instaurer dans le processus de veille stratégique.

On a traité aussi l'une des étapes les plus importante avant de construire une stratégie de développement, c'est celui de diagnostic stratégique de l'entreprise, le dirigeant d'une entreprise doit connaitre tous les facteurs qui impacte directement le bon fonctionnement de l'entreprise, les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses.

Ensuite, nous avons mis en avant, le processus de veille stratégique comme un outil centrale stratégique pour accroitre la compétitivité et la performance de l'entreprise.

La compétitivité et la performance des entreprises repose essentiellement sur le degré à accéder aux informations stratégique. Il faut donc intégrer des mécanismes de développement, anticiper les marchés à venir, suivre les mouvements des concurrents pour bien positionner avec eux c'est d'avoir un avantage concurrentiel, construire un système d'information plus performant pour aussi préserver l'avantages compétitifs, c'est tous ces activités que l'on peut intégrer par le terme de veille stratégique.

La veille stratégique est une culture avant tous, plus qu'une démarche ou processus mise en place par des entreprises pour surveiller, anticiper et influencer un l'environnement qui n'est pas stable, tout en assurant la protection des données informationnel.

Ensuite, cette veille ne sera efficace que si elle est correctement appliquée. Utilisée à bon escient, la veille stratégique peut s'avérer être un redoutable outil pour toute entreprise souhaitant être compétitive. Dans une guerre de l'information, l'adoption de la veille stratégique peut notamment aider l'entreprise à connaitre son environnement, réduire son incertitude, anticiper de potentielles menaces et opportunités et en améliorer la prise de décision de manière globale.

**Chapitre3 :**  
**Une démarche de veille stratégique au**  
**sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

## **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

### **ENIEM**

#### **Introduction**

Aujourd'hui avec l'économie de marché le secteur industriel algérien a connu une croissance exponentielle presque dans toutes les domaines d'activité, un environnement féroce en terme de concurrence, chaque entreprise essaie de se positionner en terme de compétitivité et de performance économique.

Le marché algérien de l'électroménager est devenu extrêmement concurrentiel, sous l'effet de l'arrivée de plusieurs segments de marché, c'est-à-dire plusieurs activités dans le domaine de l'électroménagers, ce qui a engendré l'apparition de nombreux concurrents, et de nouvelles marques et même internationale. L'entreprise nationale de l'industrie électroménager ENIEM c'est l'une des entreprises économique la plus connu en terme d'un meilleur rendement de performance et de compétitivité dans un certain temps, mais malheureusement aujourd'hui se trouve dans une situation très difficile, et c'est le même cas aussi pour certaines entreprises publiques. Les produits de cette entreprise c'est parmi les meilleurs en terme de qualité.

Dans ce chapitre nous mettrons l'accent a l'une des entreprises économiques qui est l'ENIEM, notre terrain d'études. Elle est en faible position concurrentielle dans plusieurs de ses activités. Il est essentiel d'intégrer de nouvelle stratégies de développement pour cette entreprise publique nationale et de mettre en place une démarche de veille stratégique. En effet, la veille représente l'une des stratégies la plus adéquate pour accroître sa force, il faut choisir cette solution parmi d'autres qui est devenue plus que nécessaire à la pérennité des entreprises. Et enfin nous étudierons l'état des lieux de la démarche de veille stratégique au sein de l'entreprise ENIEM et sa contribution au processus de développement stratégique et cela pour un objectif de s'imposer en terme de performance et de compétitivité.

#### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM**

ENIEM est une entreprise de l'électroménager qui se situe à la wilaya de Tizi-Ouzou, exactement dans la zone industrielle Oued Aissi, cette entreprise appartient à l'Etat algérien. Elle a été aussi a de nombreuse reprises le premier appui du citoyen algérien notamment ici dans la région de la Kabylie qui sert à satisfaire les besoins en matière de produit de l'électroménager en plus avec une qualité supérieure.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

Aujourd'hui l'ENIEM ne s'adapte pas avec l'environnement concurrentiel, des réformes économiques ne seront pas mis en place, des nouvelles stratégies pour que cette entreprise revienne à sa place.

Dans cette section on va étudier brièvement le contexte général et de faire un diagnostic stratégique de l'entreprise ENIEM, afin de donner une idée plus clair sur sa situation.

**1- Présentation générale de l'ENIEM :** Dans cette section on va procéder a une présentation générale de notre organisme d'accueil dans un premier lieu, puis par la suite ses objectifs, les missions et responsabilités de ses différentes unités.

**1-1-Historique de l'ENIEM :** L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est une entreprise issue de la restriction organique de SONELEC, société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique. Elle a été créé par le décret N° 83-19 du 02/01/1983 depuis, l'ENIEM fut unité de l'ex-SONELEC.

L'ENIEM a été créée en janvier 1983 en gardant les fonctions assignées par l'entreprise-mère. Elle est érigée en société par actions en octobre 1989. Elle a pour principale mission d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager. L'histoire de l'ENIEM sera retracée selon les dates les plus importantes à travers lesquelles l'entreprise a évolué depuis sa création.

**Figure 19 :** L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)



**Source :** Document interne ENIEM

L'ENIEM a une gamme de produits très large, elle produits presque toutes les produits électroménager, tous types de réfrigérateurs, de congélateurs, de cuisinières, de climatiseurs et

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

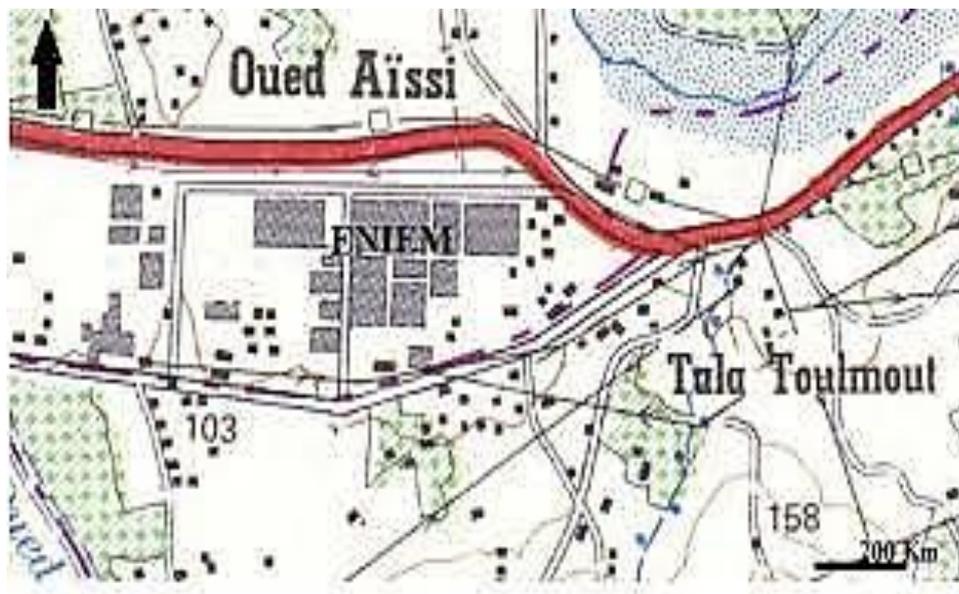
des appareils de cuisson, de lavage, ainsi que les lampes à incandescence. Elle a aussi une autre activité qui est le montage du petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc.).

**1-2-Situation géographique :** La direction générale de l'entreprise « ENIEM » est située au chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, boulevard Stiti Ali. Son emplacement stratégique va lui permettre de prendre une place plus proche du citoyen, elle s'occupe de la gestion générale du complexe ainsi les relations avec son environnement extérieur.

Le complexe industrielle d'appareils ménagers ENIEM se situe à 110km à l'est d'Alger, localisé dans la zone industrielle OUAD AISSI distante de 10 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU. Il s'occupe de chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers ainsi l'organisation opérationnel du complexe.

L'entreprise dispose aussi de deux filiales secondaires, la filiale lampe FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) à Mouhamedia dans la wilaya de Mascara et la filiale sanitaire EIMS (Entrprise Industrielle de Matériel Sanitaire) installée à Méliana dans la wilaya de Ain-Defla.

**Figure 20 :** la situation géographique ENIEM



**Source :** <https://www.google.com/search/ENIEM+situation/géographique/>. Consulté le 18/05/2023

## **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

### **ENIEM**

**1-3-La forme juridique :** L'ENIEM est une Société Par Action (SPA) dotée d'un capital social de 10279800000 DA. L'ENIEM relevait avant de la Société de Gestion des Participation (SGP) "INDELEC" qui détenait la totalité de son capital social et actuellement, elle fait partie de groupe ELEC ELDJAZAIR.<sup>63</sup>

### **1-4-L'organisation de l'ENIEM :**

**1-4-1-La direction générale :** La direction générale est chargée de définir la stratégie globale. Elle s'occupe de définir le portefeuille stratégique de l'entreprise, elle nomme aussi les directeurs centraux et d'unité et les cadres supérieurs, supervise les unités et gère ses effectifs.

Les différents directeurs centraux de l'ENIEM se présente comme suit :

- Direction de la qualité et de l'environnement
- Direction des ressources humaine
- Direction de planification et de contrôle de gestion
- Direction de marketing et communication
- Direction de la finance et de la comptabilité
- Direction de développement et de partenariat

### **1-4-2-Les unités :**

L'ENIEM dispose de trois unités de production : unité Froid, unité Cuisson et unité Climatisation, d'une unité prestation technique et d'une unité commerciale. Ces unités disposent d'une autonomie de gestion (achats, gestion des effectifs) mais elles demeurent rattachées fonctionnellement aux directions et hiérarchiquement à la direction générale par le billet de leurs directeurs.<sup>64</sup>

L'unité prestation technique est chargée de fournir des prestations aux autres unités comme :

- La production des pièces de rechange mécanique ;
- La gestion informatique des unités de production et de l'unité commerciale ;
- La gestion des énergies et fluides ;

---

<sup>63</sup> Mr DJAOUANI Aghilas, Apports du système d'information informatisé au management de l'entreprise, cas de l'ENIEM. Mémoire magister en science économique, Université Mouloud Mammeri T-O, 2016.

<sup>64</sup> ipid.

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

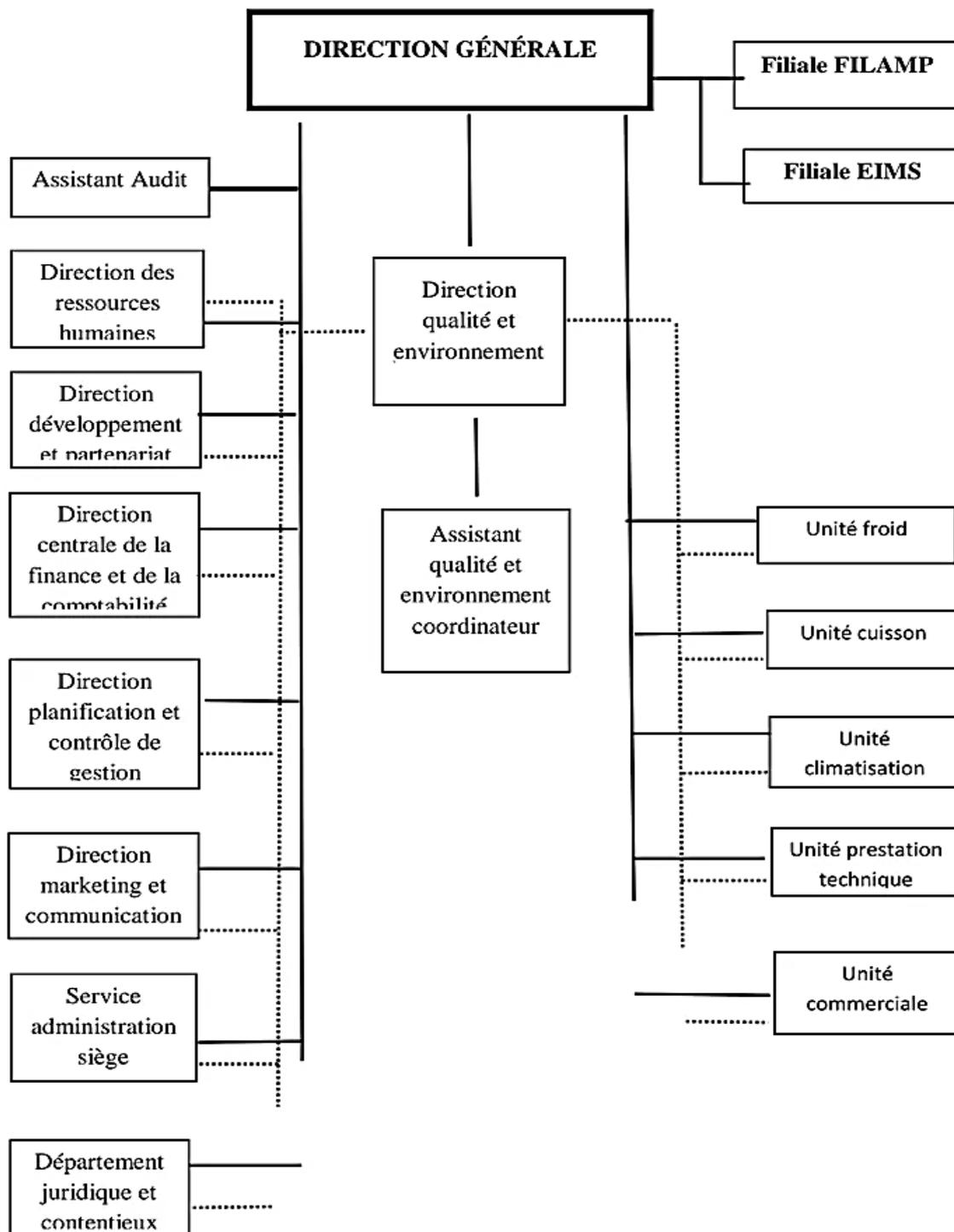
#### **ENIEM**

- L'entretien des équipements, engins et bâtiments ;

L'unité commerciale est une unité chargée de la vente des produits fabriqués par les trois unités de production, de stockage des produits finis, de service après-vente et de marketing.

**1-4-3-L'organigramme de ENIEM :** Durant notre stage on a visiter l'ensemble des départements organisationnel de l'ENIEM, l'unité de prestation technique c'est l'unité ou nous somme intéressé notre étude.

**Figure 21 : L'organigramme de l'ENIEM**



**Source :** Document interne de ENIEM

**2- La culture de l'entreprise ENIEM :** L'ENIEM c'est l'une des entreprises pionnier dans le domaine de l'électroménager tous les citoyens de notre région aime leur produit, jamais

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

n'en trouve une maison sans aucun un produit de l'ENIEM, elle a une image de marque très puissante, la confiance envers ces clients c'est le plus important, une culture qui s'attache a tous nos valeurs et notre esprit.

**2-1-L'histoire de l'ENIEM :** Les plus significatif dates qui retrace la ligne de développement de l'entreprise ENIEM depuis sa création nous permettront de retracer un tableau suivant :

**Tableau 9 :** Les événements les plus marquants de l'histoire de l'ENIEM

Année	L'évolution de ENIEM
1977	Démarrage de production de premier réfrigérateur et la première cuisinière, avec un partenaire allemand.
1979	Le montage de premier climatiseurs types fenêtre Le démarrage de la production d'un premier chauffe-eau/bain avec un partenaire allemand. BACH-RINS et MARY
1982	Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC
1983	Le création de l'entreprise des industries de l'électroménager suite à la restructuration organique de la maison mère SONELEC
1989	La création de l'unité commerciale qui va permettre de s'occuper de la commercialisation des produits et le service après ventes. Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 28-01 portant sur l'orientation d'EPE
1998	La restructuration de l'ENIEM qui a donné à l'entreprise trois unités de production à savoir : l'unité climatisation, l'unité cuisson et l'unité froid, en plus de l'unité commerciale, toutes situées dans la zone industrielle de Oued Aissi, et sont rattachées

## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

	à la direction générale se situant au boulevard Stiti Ali à Tizi-Ouzou.
2012	Augmentation des parts de marché de l'entreprise et cela par rapport au réfrigérateurs, les cuisinières et les climatiseurs les chiffre seront comme suit 65%, 25% 10%.
2015	La chute des parts de marché de l'ENIEM suit à une crise financière.
2019	Nouvelle restrictions organisationnelle.
2023	Un plan de relance de l'entreprise ENIEM

**Source :** Document interne ENIEM 2023.

**2-2-Les valeurs de L'ENIEM :** Les valeurs avec lesquelles fonctionne cette entreprise :

- La confiance entre le personnel de l'entreprise
- Le respect des lois organisationnelle
- Ils utilisent le dialogue comme un moyen de résolution des problèmes
- L'intégration des compétences dans le travail.
- Tous les salariés de l'entreprise participent à la réalisation des objectifs et encore ils participent aussi au processus de veille stratégique
- Favoriser un meilleur travail d'équipe ce qui permet de renforcer la prise de décision.
- Connaître l'image de l'entreprise a travers de la publicité et le sponsoring de notre prestigieuse équipe de notre région qui est la JSKabylie.

ENIEM possède des valeurs qui font que l'entreprise fonctionne le plus normalement du monde, ce qui la fait l'une des entreprises là mieux connues dans notre région.

**2-3-Les normes de la qualité a l'ENIEM :** L'ENIEM est l'une des entreprises les plus performante dans le domaine de la qualité, c'est la première entreprise algérienne qui a été certifié à la norme ISO, L'ENIEM a adopté une démarche qualité depuis 1998. L'ENIEM est la première entreprise algérienne à obtenir ses certifications de système de management de la

## **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

### **ENIEM**

qualité et de système de management environnemental (ISO-14001) conformément à la norme ISO9001.

Le marché qui a caractérisé les produits électroménagers en Algérie a conduit l'entreprise ENIEM à mettre en place un système de management qualité judicieux afin de faire face à la concurrence des produits importés, d'une part et pour satisfaire les attentes des clients qui sont de plus en plus exigeants en terme de qualité d'autre part.0

**3-La politique commerciale de l'ENIEM :** nous analysons la politique commerciale d'une entreprise à travers quatre indicateurs comme le produit, le prix, la communication, la distribution

**3-1-Les produits et les prix de l'ENIEM :** L'ENIEM est une entreprise qui fabrique plusieurs produits électroménagers.

Elles se spécialise dans la production, la distribution et la commercialisation de ces produits, et encore elle a choisi d'intégrer un SAV (service après-vente) dans son orientation client.

Donc on va présenter la gamme des produits essentielle à l'ENIEM :

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Tableau 10** : Les différentes gamme de produits de l'entreprise ENIEM

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateurs en petit modèle	Une porte 160 Une porte 240L
	Réfrigérateurs en grand modèle	Deux portes 320L Une porte 350L Deux portes 330L et 520L Combiné 290L Deux portes No Frost 375L Une porte armoire 350L vitré Armoire vitrée 675L
	Congélateurs	Vertical 220L                      Horizontal Bahut
	Conservateurs	Porte coulissante vitrée Bahut 350L Bahut 468L
Cuisson	Cuisinières	Cuisinière 04 Feux Simple Cuisinière 04 Feux Luxe Cuisinière 04 Feux INOX Cuisinière 05 Feux
Climatisation	Climatiseur	Fenêtre de 9000 à 18000 BTH/H Split système 7000 à 24000 BTH/H Armoire climatisation 48000 BTE Armoire climatisation 68000 BTE
	Machine à laver	MAL Linge 7Kg
	Chauffe a eau- bain	Gaz Naturel ou Butane 5L                      Gaz Naturel ou Butane 10L  Radiateur à gaz naturelle 14000 WAT

Source : Document interne de l'ENIEM

## **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

### **ENIEM**

Donc par rapport au prix l'ENIEM fixe ses produits selon le cout de revient et le prix de marché (offre/ demande).

Les prix de l'ENIEM se caractérise en trois catégories :

- Le prix de détail, la vente de produit sera directement au consommateur ;
- Le prix demi gros, la vente est directement au détaillant et au grossistes ;
- Le prix de gros, la vente des produits est liée par un agent agréés.

### **3-2-La communication et la distribution a l'ENIEM :**

**A-La communication :** L'ENIEM dans son orientation client savent l'importance de moyens de communication, aujourd'hui ils sont essentiels dans leur stratégie développement en raison d'un climat de concurrence très féroce.

L'ENIEM utilise aujourd'hui beaucoup de moyens de communications tels que :

- Les médias tels que la télévision, la radio et la presse.
- Les réseaux sociaux tels que le Facebook
- Un site web de l'entreprise <http://www.eniem.com.dz/>
- La participation aux foire et aux centre d'exposition nationale
- Le sponsoring des clubs sportifs (la JSKabylie)

**B-La distribution :** Le réseau de distribution de l'ENIEM est assuré par des distributeurs agréés à l'entreprise, cette politique va lui permettre de rationaliser les dispenses dans le système de stockage, et aussi pour que le consommateur puisse acheter sa marchandise au pointe de vente le plus proche chez le distributeur.

ENIEM dispose aussi d'une unité de service après-vente SAV, elle a une place très importante dans les opérations commerciales, elle une liaison directe entre l'entreprise avec ces consommateurs, elle s'occupe de toutes les opérations commerciales, la réparation et l'entretien de toute sort de produit.

**3-3-Les concurrents directe de l'ENIEM :** Le secteur de l'électroménager en Algérie est en plein croissances, ENIEM est au centre de ce climat de concurrence plusieurs producteurs qui s'occupe une place dans le marché national et y'en a même des entreprises internationales, on cite quelques-unes :

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**Tableau 11 :** Listes des concurrents de l'ENIEM avec leurs CA (entreprise implanter en Algérie avec leurs chiffres d'affaires)

L'entreprise	Chiffre d'affaire par années
ENIEM	4.5 milliard da 2018
CONDOR	45 milliards da 2018
BRANDT	60 milliards da 2018
IRIS	30 milliard da 2018

**Source :** Réalisé par nous même

**3-4-Evolution des ventes parts de marché et le chiffre d'affaire :**

**3-4-1-L'evolution des ventes :**

Le tableau ci-dessous donne les quantités produites et vendues en unités pour chaque produit durant l'année 2018 :

**Tableau 12 :** Les quantités produites et vendues de la gamme du produit ENIEM

Années	2017		2018	
	Production	Vente	Production	Ventes
La gamme de produit				
Froid	77352	47 923	55000	55500
Cuisinières	23451	22 606	22000	21750
Climatisation	78441	68889	81000	84700
Total	179224	139418	158000	161950

**Source :** Département marketing ENIEM

On remarque que la gamme des produits de l'unité climatisation qui prene une plus grande part pour les ventes et cela à cause de la demande élevée de ces produits à ENIEM.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

Lorsque on mesure ces quantités de ventes on prend toujours en considération le reste du stock de l'année précédentes.

**3-4-2-Les parts de marché ENIEM :** Donc par rapport aux parts de marché que l'ENIEM dispose, on a fait une représentation de cinq dernières années voilà un tableau qui donne ces résultats :

**Tableau 13 :** L'évolution des parts du marché de l'ENIEM

Années	2019	2020	2021	2022	2023
Parts de marché	11%	7%	9%	9%	10%

**Source :** Département marketing ENIEM

L'ENIEM a été considéré comme l'une des entreprises les plus compétitive dans le domaine de l'électroménagers mais malheureusement aujourd'hui a fait un recule considérable a cause de plusieurs facteurs de son environnement. L'ENIEM a commencé à perdre ses parts de marché dans tous les domaines (froid, cuisson, climatisation). Actuellement, selon l'estimation des responsables de l'ENIEM, les parts de marché baissent durant les cinq dernières années, on a remarqué durant la crise sanitaire de 2019 qui le facteur le plus important de ces chutes des parts de marché.

**3-4-3-Le Chiffre d'affaire ENIEM :** Donc par rapport à l'évolution de chiffre d'affaire de l'ENIEM, voilà un tableau qui reflète cette évolution durant les années 2016, 2017, 2018 selon les différentes gammes de produits.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Tableau 14 :** L'évolution du chiffre d'affaire ENIEM en unité de (MDA)

Evolution du CA de l'ENIEM par exercice			
Gamme des produits	2016	2017	2018
Froid	2600	2300	1700
Cuisson	650	600	570
Climatisation	3000	2400	2300
Total	6250	5300	4570

**Source :** Département marketing ENIEM

Le chiffre d'affaire de l'ENIEM est en baisse continue durant ces années 2016, 2017, 2018. Cela renvoie à plusieurs facteurs est le plus important c'est la concurrence sur le marché de l'électroménagers.

**4-La stratégie de l'ENIEM :** Donc l'ENIEM est-elle obligée d'orienter sa stratégie vers le contexte actuel avec l'économie de marché, son objectif principal c'est d'adapter une stratégie de développement et avoir un maximum d'opportunité est accroître un avantage concurrentiel, malgré les difficultés de l'entreprise sur tous les dimensions stratégiques, c'est là où la volonté des dirigeants et de tous le personnel qu'ils soient unissent pour sortir de cette crise.

**4-1-Les domaine d'activité stratégique de l'ENIEM :** L'ENIEM dispose aujourd'hui la technologie qui un objet stratégique un moyen qui permet d'avoir toutes les opportunités de marché, donc lorsqu'ils utilisent tous ces produits dans le processus de production cela est considéré comme un domaine d'activité stratégique.

La segmentation stratégique de l'ENIEM permet-elle d'avoir trois domaine d'activités stratégique DAS qui sont partagés par trois unités (cuisson, froid, climatisation).

Nous avons cité les différents produits qui présent ces DAS dans le **Tableau 8**.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**4-2-L'analyse externe de l'ENIEM :** Pour l'analyse externe l'ENIEM dispose de plusieurs outils d'analyse, ce qui lui permet de positionner son entreprise avec l'environnement externe.

**4-2-1-Analyse PESTEL :** L'analyse PESTEL permet donc à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement, ce modèle s'articule sur six axes principaux qui sont présentés comme suit :

**Politique :** Le secteur industriel de l'électroménager en général a connu une crise très vaste, il est impacté ces dernières années par une instabilité politique qui a touché le pays et cela après le mouvement du Hirak qui exige le départ de tout le système politique algérien en 2019.

Après l'arrivée de la pandémie est encore fait son impacte dans tous les secteurs économiques, ce qui a conduit vers un arrêt total des échanges commerciaux, l'augmentation des prix des produits électroménagers jusqu'à 50%.

Aujourd'hui le climat industriel a commencé à montrer des signes de reprise, surtout après la hausse des prix du pétrole ce qui fait augmenter les réserves de changes de l'Algérie, et cela à cause d'une autre crise mondiale c'est le conflit russo-ukrainien en 2022.

Ce qui lui permet de cette crise de faire une opportunité pour l'Algérie à cause de l'augmentation des prix des hydrocarbures, et cela va conduire le gouvernement à relancer les projets qui favorisent le développement local.

Ce qui permet aux entreprises industrielles, notamment ENIEM d'avoir bénéficié de ces changements. Le ministre de l'industrie prévoit son soutien à cette entreprise pour faire sortir de cette crise. Le gouvernement a demandé à la Banque extérieure d'Algérie d'injecter un crédit de 1,1 milliard de dinars à ENIEM ce qui lui permettra de couvrir ces besoins urgents en collection CKD/SKD pour le montage de ses appareils électroménagers (2020).

**Economique :** Bien s'informer pour mieux décider. Donc l'environnement économique s'améliore de plus en plus, les recettes de l'Etat en devises sont augmentées et cela à cause de l'augmentation des prix des hydrocarbures.

On sait tous que l'économie algérienne est très dépendante du prix de pétrole, la balance des paiements et le budget de l'Etat s'impactent gravement à cause de cette contrainte du fait du degré

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

de leurs dépendances à l'égard des exportations d'hydrocarbures qui continuent à fournir près de 98% des recettes en devises.

Au lendemain de conflit russo-ukrainienne, nous avons constaté une hausse folle des prix des hydrocarbures, qui s'est répercutée positivement sur les revenus de l'Etat en devises étrangères. Les prix ont atteint jusqu'au 100 dollar /le baril à leur niveau moyen en 2022, aujourd'hui les prix repartent à une légère baisse ils se stabilisent à 75 dollar/ le baril en mai 2023, et c'est ce qu'on peut dire que l'économie algérienne est dépendante par les prix du pétrole.

Les investissements public et privé porteront également le secteur hors hydrocarbures, en particulier l'industrie, l'agriculture et la construction, ce qui profitent notamment par les entreprises nationales de faire des stratégies de développement pour que le pays sort de cette dépendance des hydrocarbures et cela par rapport aux exportation hors hydrocarbures.

Dans ce tableau nous allons voir les principaux indicateurs économiques du pays

**Tableau 15** : Les principaux indicateurs économiques de l'Algérie :

Indicateurs/ Années	2020	2021	2022	2023
Croissance PIB (%)	-5.1	3.5	4.0	2.6
Inflation (moyenne annuelle, %)	2.4	7.2	9.5	7.4
Solde public / PIB (%)	-12.0	-7.2	-8.0	-7.0
Solde courant / PIB (%)	-12.9	-2.8	-7.0	2.3
Dette publique / PIB (%)	52.3	63.0	64.0	69.0

**Source** : <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie> consulté le 20/05/2023

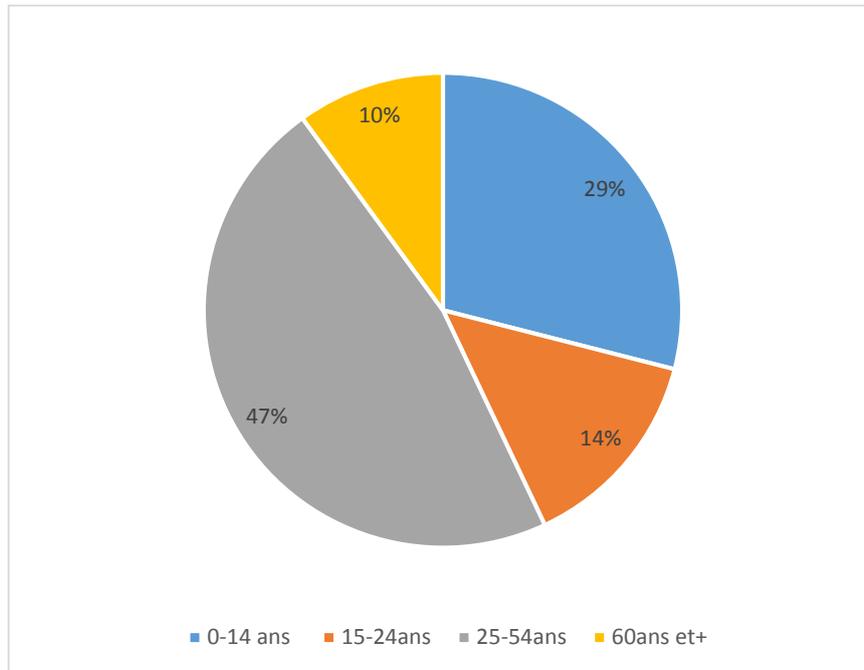
**Sociologique** : Le taux de croissance démographique de l'Algérie a atteint jusqu'au 1.92% en 2023, et une population estimée environ 45.60 million d'habitant<sup>65</sup> donc on a constaté une

<sup>65</sup> <https://www.zakweli.com/population-algerie/> consulté le 20/05/2023

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne ENIEM**

légère augmentation par rapport à l'année précédente, la majorité de la population sont des jeunes qui représente 60 % de la totalité, une prospective positive sur l'environnement socioéconomique.

**Schéma 02** : La répartition par âge de la population algérienne en 2023



**Source** : [https://www.indexmundi.com/fr/algerie/repartition\\_par\\_age.html](https://www.indexmundi.com/fr/algerie/repartition_par_age.html) consulté le 20/05/2023

Donc les nouvelles données de l'évolution de la population en ce qui concerne les différentes catégories d'âge permettront de mieux cerner les besoins socio-économiques du pays en termes d'emploi, de logement et d'infrastructure (éducation, loisirs, santé, économie...),<sup>66</sup> donc cette diversité de la population sera une opportunité pour les entreprises (ENIEM) pour s'adapter aux différents besoins de marchés.

**Technologique** : Par rapport à l'analyse technologique, les entreprises industrielles et parmi elles ENIEM, il faut qu'elles adaptent par les nouvelles tendances du marché par rapport aux nouvelles technologies, les centres de recherches et développement sont le moyen ultime et qui accroît la maîtrise de ces technologies et la création de nouveaux produits.

<sup>66</sup> <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/croissance-demographique-en-algerie> consulté le 21/05/2023.

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

Donc on peut dire que l'évolution technologique peut influencer le développement des entreprises sur tous les dimensions organisationnelles, c'est l'une des pratiques très efficace pour améliorer la compétitivité et la performance économique des entreprises.

Il y'a un enjeu majeur qui va impacter les entreprises dans le futur proche c'est celles des intelligences artificielles, c'est une révolution industrielle du 21 ème siècle malgré son point négative, les intelligences artificielles reste un moyen propice pour un meilleur développement surtout dans l'environnement économique.

Au moment où les IA a bouleversé le monde de la technologie, de la création artistique, de l'industrie, de l'économie et de la vie quotidienne,<sup>67</sup> en Algérie reste moins développé, la stratégie de la recherche et de l'innovation sur l'intelligence artificielle a été tracer pour pouvoir l'adapter dans tous les secteurs d'activités, les entreprises algérienne seront bénéficier de cette stratégie.

L'Algérie est classé à la 97eme place sur 167 pays concerner par IA, soit une place de mieux par rapport à l'année 2022. Les statistiques de l'Algérie par rapport à la recherche scientifique elle possède 1733 laboratoires de recherche et 43 unité de recherche et 30 établissements à caractère scientifique et technologique<sup>68</sup> et 567 chercheurs avec 67 projets en intelligence artificielle de robotique.

Tout ça sont des contraintes qui vont être bouleversé le domaine de l'industrie, il faut aux entreprises industrielle notamment ENIEM de voir sa vision dans cette stratégie.

**Environnemental** : Dans l'analyse de l'environnement c'est par rapport aux processus écologique, c'est l'économie vert donc les entreprises industrielles elles font qu'elles adaptent aux lois de l'environnement ce qui concerne par exemple :

- La gestion, le contrôle et l'élimination des déchets spéciaux, y compris les déchets spéciaux dangereux.
- Toute action visant la promotion et l'emploi de technologies propres
- L'intégration des produits sur le marché plus performant et moins de consommation d'énergie

---

<sup>67</sup> <https://www.lepoint.fr/afrique/quels-horizons-pour-l'intelligence-artificielle-en-algerie/> consulté le 22/05/2023

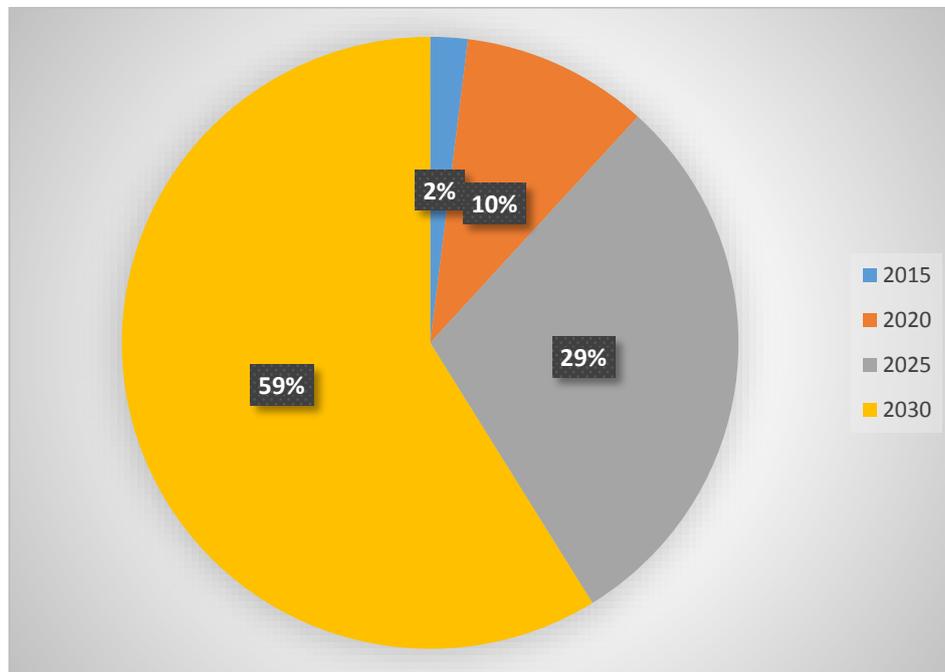
<sup>68</sup> <https://www.dgrsdt.dz/fr> consulté le 22/05/2023

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

- Prévention et lutte contre toute forme de pollution et nuisance

**Schéma 3** : Le taux des émissions a évité en CO2.



**Source** : <https://www.energy.gov.dz/?rubrique=energies-renouvelables-et-efficacite-energetique>. Consulté le 23/05/2023

Donc les entreprises industrielles sont confrontées à plusieurs acteurs qui 'il faut adopter dans leurs visions stratégiques par rapport à la protection de l'environnement.

**Egale** : On sait tous que l'environnement juridique et les lois réglementaire en Algérie changent de plus en plus, des nouvelles lois seront mis en place dans le secteur économique et dans l'ensemble l'environnement commerciale, la politique algérienne avec les tendances de marché mis en place une stratégie de protectionnisme, donc les entreprises industrielles doivent veiller dans ce cas, et l'ENIEM doit suivre cette vision pour mieux connaitre ces relations avec son environnement externe.

Par exemple en 2019 avec le blocage des opérations commerciale avec le reste du monde l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, ENIEM, symbole de l'industrie au niveau de notre Wilaya, est en train de faire face à une situation extrêmement difficile susceptible de menacer carrément son existence, et cela à cause d'une lois règlementaire qui pour ne pas obtenir le renouvellement de sa licence d'importation et d'exploitation des appareils électroménagers devant lui permettre de les récupérer, au niveau du port d'Alger et entrepôt

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

sous douane ENIEM, et ce malgré les démarches effectuées dans les délais auprès du ministère de l'Industrie et des Mines.<sup>69</sup>

Donc les entreprises industrielles algérienne et notamment ENIEM doivent respecter les différentes lois réglementaires du pays.

**4-2-2-Analyse des cinq forces de PORTER, ENIEM :** L'analyse concurrentielle la plus appropriée est celle de Porter ; il vise à aider l'ENIEM à acquérir des avantages concurrentiels et à se situer par rapport aux opportunités et aux menaces. Cette analyse permet de différencier les différents niveaux et sources de concurrence.

**A. Pouvoir de négociation fournisseur :** L'ENIEM est une entreprise ancienne elle est bien adaptée dans son secteur mais aujourd'hui les concurrents se multiplient sur le marché national tant qu'étrangers (CONDOR, BRANEDT, SAMSUNG...), elle dispose d'une négociation fournisseurs plus importante à cause de son ancienneté et son expérience sur le marché algérien.

**B. Pouvoir de négociation clients :** Dans le secteur de l'électroménager le client dispose d'un pouvoir de négociation assez important, il peut faire son choix pour un produit comme il veut, le prix et la qualité d'un produit sont les facteurs qui déterminent ces choix, à cause du nombre de concurrents assez important. Le secteur d'activité est saturé.

**C. Produits de substitution :** Dans le secteur de l'électroménagers on ne trouve pas des produits de substitution.

**D. L'intensité concurrentielle :** ENIEM est l'une des entreprises pionnières de l'électroménager en Algérie, mais aujourd'hui le degré de la concurrence est très élevé par rapport à son domaine d'activité, elle faut qu'elle soit prudente envers ces concurrents.

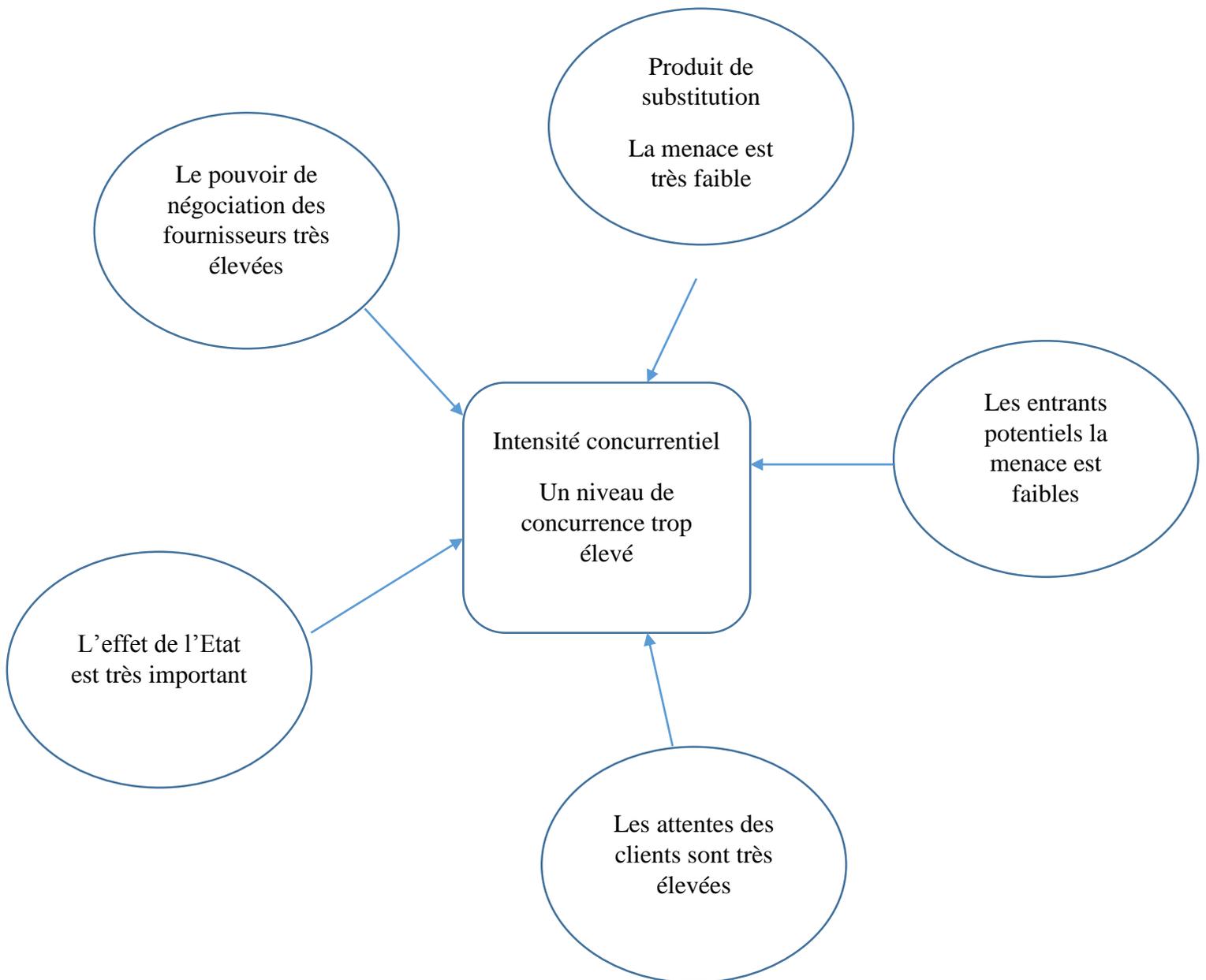
**E. L'Etat :** Par rapport cette analyse ENIEM dispose d'une place avantageuse lors de sa situation et sa forme juridique, l'Etat donc joue un rôle majeur de l'environnement concurrentiel, elle aide les entreprises en difficulté (subvention, taxe, norme.).

---

<sup>69</sup> <https://www.algerie-eco.com/> consulté le 23/05/2023

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**Figure 22 :** L'analyse des cinq forces de PORTER sur l'ENIEM



**Source :** Etablit par nous-même et avec l'aide de notre encadreur de stage

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

**4-3-L'analyse interne de l'ENIEM :** Donc l'analyse de l'environnement interne de l'ENIEM consiste à étudier l'entreprise à l'intérieur en l'utilisant la matrice SWOT

**4-3-1-L'analyse SWOT a ENIEM :** Cette analyse consiste à suivre l'entreprise avec quatre aspects essentiels c'est par rapport aux forces, faiblesses, les opportunités et les menaces, donc cette matrice va permettre d'avoir plus d'informations sur la stratégie de développement. La matrice à adapter à ENIEM est comme la suivante SWOT :

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Tableau 16 : L'analyse SWOT adopter par l'ENIEM**

<i><b>Forces</b></i>	<i><b>Faiblesses</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Large gamme de produit de qualité</li><li>• Bonne image de marque et une notoriété reconnue</li><li>• Un site industrielle doté de ces propres installations techniques (utilité, eaux, entrepôts, sous douane...)</li><li>• Un savoir-faire et une organisation acquise</li><li>• Une importante capacité de production</li><li>• Capacité de développement du produit en interne</li><li>• Système d'information performant</li><li>• Dispositif de veille stratégique</li><li>• Une station de traitement des rejets liquides disponible sur site</li><li>• Une bonne organisation qui assure la prise en charge de la gestion des déchets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situation financière fragile</li><li>• Faible réseau de distribution (absence force de vente)</li><li>• Faible communication commerciale</li><li>• Perte de personnel qualifié</li><li>• Non maitrise des couts de production</li><li>• Outils de production vétuste et insuffisamment flexible pour s'adapter à la diversité des demandes</li><li>• Un service après-vente peu développer</li><li>• Absence de l'entreprise sur certains segments porteurs</li><li>• Culture environnement non suffisamment développée</li><li>• Non maitrise de la consommation des énergies.</li></ul>
<i><b>Opportunités</b></i>	<i><b>Menaces</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accords commerciaux multilatéraux et bilatéraux (GZALE, ZLECA, et UEMAO)</li><li>• Politique gouvernementale pour la protection du produit national</li><li>• Politique d'encouragement des partenariats entreprise publiques/ privé</li><li>• Croissance des nouveaux marchés ( encastrable, lavage, climatisation, petits appareils ménagers, chaudières...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saturation du marché algérien des réfrigérateurs et cuisinières</li><li>• Consolidation des stratégies de la concurrence en Algérie (Brandt, Condor, Géant, IRIS, ..etc.)</li><li>• Dévaluation de la monnaie nationale</li><li>• Climat des affaires instables</li><li>• Réglementation sur la classe énergétique des produits finis</li><li>• Augmentation des habitations périphériques du complexe absence de sous-traitants fiables pour la prise en charge des déchets spéciaux dangereux.</li></ul>

**Source :** Document interne à l'ENIEM

## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

#### **Section 2 : La démarche de veille stratégique au sein de l'ENIEM**

L'ENIEM est l'une des entreprises qui pratique comme tous les autres le processus de veille stratégique, et cela pour le but d'être à l'écoute de son environnement et aussi anticiper toutes sorte d'informations stratégique pour ensuite de les développer en terme d'avantage concurrentielle. Donc durant cette section on va étudier le positionnement de différents types de veille a l'ENIEM ensuite on va présenter la démarche la plus favorable pour accroitre une meilleure compétitivité et aussi augmenter le degré de sa performance.

**1-Le positionnement de différentes type de veille a ENIEM :** Donc l'ENIEM pratique différentes types de veille concurrentielle, technologique et commerciale

**1-1-La veille concurrentielle :** L'ENIEM est l'une des entreprises les plus adaptatifs dans son environnement concurrentiel, malgré les difficultés en terme de ressources, ENIEM a réussi à bien géré son potentielle de son activité et cela grâce a certaine stratégie de développement comme la veille concurrentielle. Le but de cette stratégie est de surveillé ces concurrents actifs et aussi les concurrents potentiels avec les nouveaux produits sur le marché.

Elle prend en considération toutes les informations nécessaires sur les concurrents, la gamme des produits, les prix et aussi la politique marketing, c'est important aujourd'hui de voir et de surveiller les différentes stratégies de marketing de différentes concurrentes. Y'a aussi le service après ventes, ENIEM surveille les concurrents par le SAV pour mieux intercepter les informations sur les services d'entretiens et la réparation et aussi la garantie des produits.

Donc l'ENIEM collecte tous ces informations dans la veille concurrentielle grâce a des enquêtes et des études sur le marché et d'autre moyens opérationnels. ENIEM surveille donc les concurrents qui pénètrent dans son marché (électroménagers) avec des produits qui existe avec de meilleur qualité et les prix sont de plus en plus compétitive, y'a aussi le facteur de l'innovation qu'elle prend en considération. Donc on va présenter dans ce tableau les axes de la veille concurrentielle que ENIEM mis en place :

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**Tableau 17 :** Identifications les axes de la veille concurrentielle a ENIEM

Les étapes	Les axes de la veille
Identification des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre compétitive et augmenter les parts de marché</li> <li>• Augmenter le chiffre d'affaire</li> </ul>
Identification d'un marché à suivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différents types de ménagers</li> <li>• Le marché public</li> <li>• Le marché internationale</li> </ul>
Identification des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRANDT (ALGER)</li> <li>• CONDOR (BORDJ BOU ARRIRIJ)</li> <li>• CRISTOR (BORDJ BOU ARRIRIJ)</li> <li>• STARTLIGHT (ALGER)</li> <li>• SAMSUNG (SETIF)</li> <li>• GEANTS (BORDJ BOU ARRIRIJ)</li> <li>• IRIS (SETIF)</li> </ul>
Identification de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ménages, les restaurants, les cafétérias, les espaces commerciale...</li> <li>• Les entreprises et les organismes publique</li> <li>• L'exportation</li> </ul>
Diffuser les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service après-vente et le département marketing</li> <li>• La direction générale</li> </ul>

**Source :** réalisé par nous même avec un document interne de l'ENIEM

**1-2-La veille commerciale :** Pour s'adapter aux marché l'ENIEM dispose d'une veille commerciale, c'est l'une des stratégies les plus importantes dans son développement et sa croissance. Le processus de veille commerciale a l'ENIEM c'est le même cas avec la veille concurrentielle, elle sert à suivre les tendances de marché et créer des meilleur s opportunité par rapport à ces concurrents.

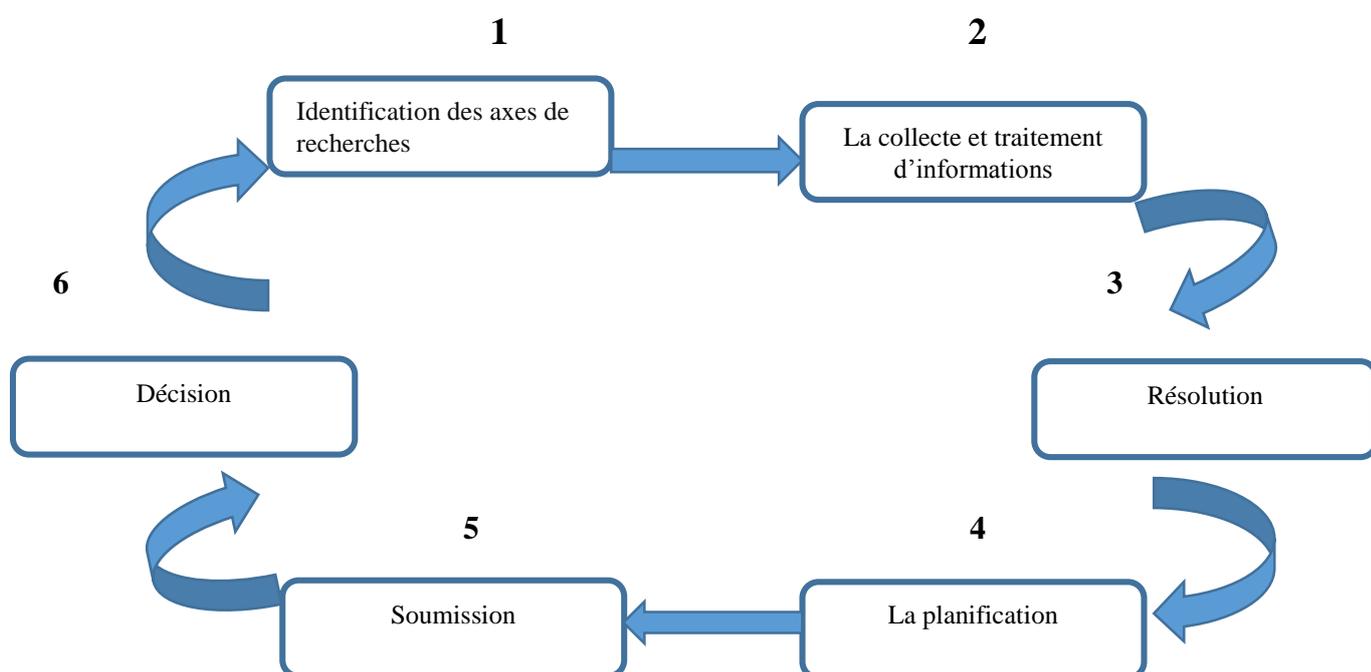
L'ENIEM est à l'écoute des besoins de ses clients et de leur évolution par rapport a l'orientation de la demande des clients, la nouveauté, les prix et la qualité. Cette entreprise crée de nouveaux

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne ENIEM

produits et assure elle-même leur canal distribution à travers des points de vente, mais aussi grâce à certains agents agréés.<sup>70</sup>

Donc l'ENIEM dispose de cette veille commerciale pour faire collecter, analyser et exploiter un maximum d'information sur le marché, la concurrence et l'environnement de l'entreprise, pour être compétitive et anticiper les tendances et les évolutions de marché pour le but d'avoir un avantage concurrentiel.

**Schéma 4 : Le processus de la veille commerciale a l'ENIEM**



Source : Direction commerciale ENIEM

**1-3-La veille technologique ENIEM :** Le processus de veille technologique a l'ENIEM consiste à recueillir les informations qui permettant de devancer des innovations technologiques, elle identifie les techniques ou technologies existantes sur le marché et exploitées par d'autres acteurs qui favorise ensuite le développement d'un nouveau produit plus performant aux exigences de marché et satisfaire le besoin de client. Le volet le plus important dans la veille technologique est le suivi des technologies nouvelles, les procédés de réalisation,

<sup>70</sup> Hizia BOUGHCHICHE, La culture d'entreprise comme déterminant pour la mise en place d'une veille stratégique, Thèse de doctorat en science de gestion.

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

les nouveaux matériaux. Malgré le retard que l'ENIEM dispose en terme de l'innovation elle reste comme même dans un niveau acceptable en terme des produits innovants, elle développe ces produits grâce a un bureau de recherche et développement installer dans l'entreprise elle-même, il surveille toutes sorte de processus d'innovation et de nouvelles technologie adapter par les autres concurrents nationale et aussi internationale.

La recherche et développement a l'ENIEM c'est un grand défi à prendre en considération pour suivre le vecteur de développement et accroitre sa performance économique, la majorité des concurrents aujourd'hui utilise les nouvelles technologies comme une arme pour avoir l'avantage concurrentielle.

La technologie c'est parmi les moyens que l'entreprise doit intégrer dans sa stratégie pour être compétitive, ENIEM voit aussi la protection de l'environnement c'est l'une des cadres essentiels à adapter dans chaque entreprise, aujourd'hui il faut produire des biens moins polluants, des produits moins bruyants et le design il faut qu'il soit attirant. Ce sont là des éléments que l'ENIEM devrait prendre en considération, car ils peuvent représenter une menace à sa survie.

Donc on va présenter dans un tableau un échantillon d'une veille technologique a ENIEM :

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Tableau 18 :** Le processus de la veille technologique a ENIEM

Les étapes	Les axes de la veille technologique
La collecte d'informations	<ul style="list-style-type: none"><li>• La surveillance des nouvelles innovations technologiques (Les produits innovants).</li><li>• L'analyse des nouveaux produits des concurrents</li><li>• Évolutions de procédés de fabrication</li><li>• Suivre les mouvements des concurrents par un maximum d'informations sur internet, la presse, les revus, les salons et les foires.</li></ul>
Traitement d'informations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les responsables et les cadres spécialisé dans la recherche et développement</li><li>• Le département de la qualité et le marketing</li></ul>
Diffusion d'informations	<ul style="list-style-type: none"><li>• La diffusion se fait par un courrier électronique, les documents (rapports, revues), et les réunions de travail.</li></ul>
Décision	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sélectionner la technologie porteuse d'activité</li><li>• La direction générale qui prennent la dernière décision.</li></ul>

**Source :** Réalisé par nous même avec l'aide de notre encadreur

**1-4-La veille environnementale a l'ENIEM :** L'ENIEM ne pratique pas réellement de la veille environnementale, juste elle fait un suivi général par rapport au contexte juridique, c'est le traitement des lois, anticiper les évolutions législatives et réglementaires à venir.

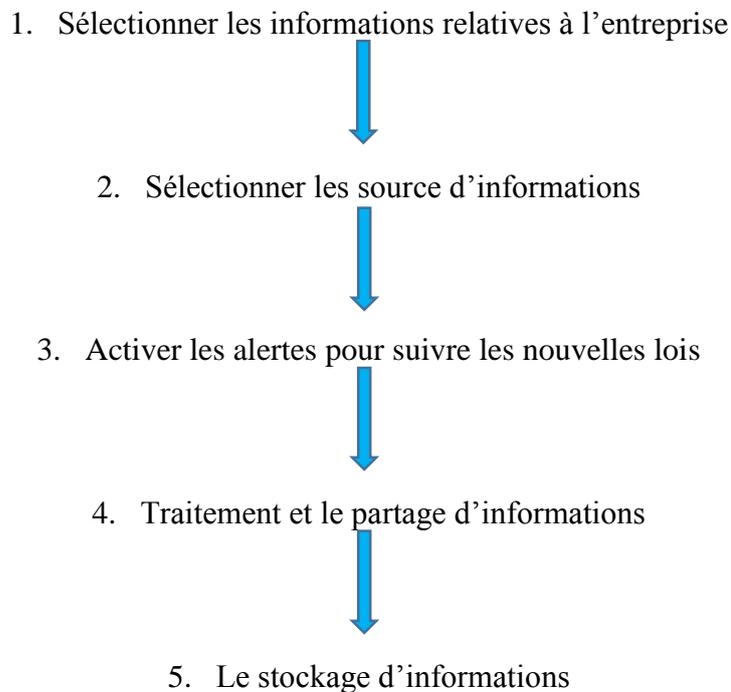
Cette tâche consiste à voir le développement de l'actualité du droit avec rythme continue, il est essentiel à chaque entreprise aujourd'hui dont ENIEM fait partie de suivre toutes les informations à caractère juridique et cela pour but de tenir sur les tendances futures et orienter la prise décision interne et les relations qu'elle peut développer en terme de propositions et

## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

l'adoption des lois, des décrets, les relations fiscale (les techniques de payement) et encore la régulation d'un marché.

**Schéma 5** : la représentation d'une veille environnementale ENIEM



**Source** : Réalisé par nous même

Le directeur général de l'ENIEM c'est lui qui prends toutes les décisions nécessaires sur la veille environnementale, il doit être à jour pour suivre les programmes sur les lois juridiques afin d'éviter de rentrée en irrégularité.

Donc les informations juridiques seront transmises et assurée à partir des réunions qui ont été faites par les départements ou les services concernés de manière directe ou indirecte, sans aucune confidentialité.

**2-La démarche de veille stratégique a l'ENIEM** : La veille stratégique est une stratégie indispensable à chaque entreprise pour qu'elle permette de suivre le vecteur de développement économique avec une meilleure compétitivité et une performance solide.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

Donc notre étude sur la veille stratégique on va refléter cette stratégie sur le cas de l'ENIEM, on va proposer une démarche simple et clair juste pour qu'on pourra résoudre certain problème de fonctionnement, et avoir cet outil pour le but de créer un avantage concurrentiel, malgré la situation difficile de l'ENIEM à cause de certains facteurs et ressources indispensables pour le bon fonctionnement de sa stratégie, elle a toutes les capacités de faire une croissance économique tout comme elle a été récemment un pionnier dans le domaine de l'électroménager, avec la volonté et l'union de tous les dirigeants et travailleurs de l'ENIEM elle peut faire la relance vers la compétitivité et la performance qu'elle faut pour donner au citoyen algérien un meilleur produit électroménager qui existe sur le marché national.

Donc la démarche de veille à ENIEM se constitue par :

**2-1-L'engagement de la direction générale :** Donc la base de cette veille stratégique c'est une décision de la part de la direction générale, il faut que cette stratégie va être élaborer et bien étudié dans le sommet stratégique de l'entreprise (le directeur générale), un engagement sur toutes les dimensions, les choix fondamentaux qui engagent l'avenir de l'entreprise et concrétisés par les actions stratégiques (de la plus haute importance) -correspondantes.

Le soutien et l'implication de la direction générale se focalise par l'intégration de tous les moyens et les ressources nécessaires sur le bon déroulement de processus de veille, un grand travail doit être structurer et organiser selon les objectifs de l'entreprise.

- **Positionnement :** La veille affecte directement les positions stratégiques détenues par les décideurs. Ces derniers se situent au sommet du système de veille, pensé comme un système d'aide à la décision. Ils seront donc les premiers à évaluer le niveau de retour sur investissement.
- **La validation :** La mise en place des pratiques de la veille à l'ENIEM, lorsque des changements seront effectués. À ce niveau il est bon que les directeurs concernés valident de manière claire et officielle ces changements annoncés.
- **La motivation :** La participation de la direction générale et tout d'abord joue un rôle de motivation, elle encourage toutes les participants dans cette démarche de veille, ils doivent être motivés pour que les informations seront bien transmises (la transparence d'informations).

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

Le développement d'une démarche de veille stratégique a l'ENIEM passe d'abord par le choix et les objectifs stratégiques fixés par la DG, ensuite définir le périmètre du projet, puis planifier la démarche (paramètres du projet, les questions de recherche, démarche analytique, indiquer les sources d'information, affecter le personnel à la collecte et à l'analyse), en résultat on trouve le recueil, l'évaluation et la diffusion d'informations. Il s'agit donc d'un outil crucial pour l'entreprise afin de maintenir sa présence et son influence dans un marché féroce concurrentiel.

Donc la stratégie de veille au sein de l'ENIEM sera présentée par les responsables, les directeurs de différentes directions et la direction générale, définissent les axes à surveiller dans l'environnement de l'entreprise et en sélectionnent les profils d'information à traiter.

**2-2-Identification des axes de recherche de veille pertinent :** Parmi les axes importants de notre recherche repose comment évaluer le comportement de l'entreprise face à son environnement externe qui caractérise par une concurrence féroce, l'ENIEM doit prendre en considération toutes les facteurs qui impactent directement son environnement et cela c'est de ramener toutes les informations possibles sur ça comme :

- Suivre le climat concurrentiel par l'obtention d'un maximum d'informations sur les concurrents.
- Les nouveaux concurrents qui s'implantent dans le même secteur d'activité
- Suivre les comportements et les exigences des clients en matière de prix/ qualité
- Suivre et analyser toutes les produits de substitutions qui vont être une menace à l'entreprise.
- Suivre aussi les opportunités à prendre en considération sur le marché comme, l'exportation des produits électroménagers, un nouveau marché à bouleverser (exemple les PC portables, les téléphones...), un nouveau processus d'innovation (les nouvelles technologies)
- Suivre les tendances du marché

La situation de l'ENIEM ne permet pas de surveiller tous les axes qu'il faut à cause de certaines difficultés (le financement nécessaire, la disponibilité des moyens technologiques performants qui facilitent à intégrer efficacement la démarche de veille...)

## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

**2-3-La collecte d'information :** L'ENIEM dispose de plusieurs moyens qui lui permettent de collecter l'information utile à sa stratégie, on sait tous que l'information c'est la matière grise de la veille et cela les décisions de veille vont orienter tous à la valeur de l'information qui sera à caractère anticipatif.

Donc toutes les informations qui seront collecter vont être anticiper d'une manière ciblée, l'ENIEM ne cible que les informations sur les axes de recherches et les objectifs qui ont été fixé sur (les concurrents, les clients, les tendances ou bien les nouvelles technologies), donc elle cible tout d'abord les thèmes prioritaires selon le besoin d'informations en terme de veille proposé (concurrentielle, commerciale ou bien technologique).

Rechercher des informations riches et structurées sous différentes formes :

- L'information sur le marché : c'est une information disponible au public, mais elle permet d'avoir la tendance politique et les pratiques modernes de gestion.
- L'information de réseau : c'est une information que l'entreprise peut obtenir en participant à des réseaux d'affaires. Ce type de réseau permet de détecter les informations faibles qui peuvent être enrichies en consultant des experts du domaine.<sup>71</sup>

**2-3-1/-Les sources d'informations :** ENIEM utilise les sources formelles pour collecter ces informations, dans un tableau on va présenter les sources d'informations de l'ENIEM :

---

<sup>71</sup> HICHEM BEN ROMDHANE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE DANS LES PME : COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE CONTEXTE DE LA PME ?

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**Tableau 19** : Les sources d'informations qui pourront utilisés par l'ENIEM

Les types des source d'informations à prendre en considération	Les sources
Bases de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude de marché</li> <li>▪ Etude prospectives</li> <li>▪ Brevets</li> <li>▪ Normes</li> <li>▪ Recherche scientifique</li> </ul>
Sites Web ouverts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sites d'entreprises</li> <li>▪ Presse (Avec droits de copie), revues</li> <li>▪ Sites institutionnels</li> <li>▪ Associations professionnelles</li> <li>▪ Organismes étatiques</li> <li>▪ Instituts de sondage</li> <li>▪ Sites universitaires</li> <li>▪ Salons professionnels</li> <li>▪ Conférences</li> <li>• Chambres de commerce</li> </ul>
Web Social et participatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blogs</li> <li>▪ Avis de consommateurs</li> <li>▪ Réseaux sociaux grands publics</li> <li>▪ Réseaux sociaux professionnels</li> <li>▪ Twitter</li> <li>▪ LinkedIn</li> </ul>
Sources relationnelle et terrains	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrégateurs de presse</li> <li>▪ Annuaire d'entreprises</li> <li>▪ Associations professionnelles</li> <li>▪ Salons professionnels</li> <li>▪ Réservoirs de documents : SCRIBD,</li> </ul>

**Source** : Document interne de l'ENIEM

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**2-4-Le traitement d'informations :** Donc comme il souligne Hebert SIMON « Les systèmes d'information de notre monde contemporain baignent dans une abondance excessive d'informations et de symboles. Dans un tel monde, la ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information ». <sup>72</sup>

Le traitement d'informations à l'ENIEM est l'une des phases importantes dans la démarche de veille, donc les informations seront traitées d'une manière directe, elle sélectionne toutes les informations qui seront utiles ensuite elles seront mises à jours et les actualiser d'une manière discrète.

Les flux d'informations seront ensuite stockés et protégés, la protection d'information est très essentielle dans cette phase c'est l'une des piliers de la veille stratégique, parce que la mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage du temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité et même provoque la fermeture de l'entreprise.

**Schéma 6 :** Le traitement de l'information a l'ENIEM



**Source :** Réaliser par nous-même à l'aide d'un document interne de l'ENIEM

Le processus de traitement d'information est comme le suivant :

#### **Un traitement technique :**

- Sélectionner les informations collectées
- Dé-doublonner (éviter les doublons)

#### **Un traitement pour l'utilisateur :**

- Fiabiliser l'information (fiabilité de la source)
- Enrichir l'analyse (rapprochement des données)

<sup>72</sup> EMMANUEL PATEYRON, la veille stratégique, economica, paris France, 1998. P66

## **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

### **ENIEM**

- Faciliter l'exploitation

**Les outils de la veille à l'ENIEM :** Parmi les principaux d'outils que l'ENIEM peut utiliser sont :

- Mind Mapping : carte mentale, Xmind : Elle permet de transformer une longue liste d'idées rébarbatives en un schéma attrayant, coloré, logique et organisé, en harmonie avec le fonctionnement naturel de cerveau.<sup>73</sup>
- Mettre en place une « Alerte Google » : un *outil de veille par mot-clé* dont les résultats sont envoyés par e-mail ou via un flux RSS.<sup>74</sup>
- NETVIBES : Outil de gestion des flux RSS : Rassemblez tous les contenus Internet préférés ; Surveillez les sites Web ou les flux RSS.<sup>75</sup>
- Flux RSS : S'abonner au flux RSS d'un site, c'est comme lui demander de nous envoyer le nouveau contenu, au fur et à mesure qu'il est publié.<sup>76</sup>

**2-4-La diffusion d'information :** L'ENIEM diffuse ces informations à partir des livrables de veille, c'est un moyen qui permet de livrer des informations 'aux personnels d

Donc les exemples de livrable qui vont être utilisés à l'ENIEM sont comme suit :

- Un document PDF envoyé toutes les semaines à 20 ou 30 destinataires
- Un document html quotidien d'une page écran, à un seul destinataire
- Une alerte e-mail
- Un accès en ligne dans un portail dédié à de nouvelles informations quotidiennes
- Un tableau d'analyse avec les informations clés et l'impact des dernières données

**2-5/-La discussion des résultats :** Après avoir étudié toutes les étapes de la démarche de veille, il est nécessaire de voir des solutions sur les difficultés que l'entreprise peut trouver sur son chemin puis les régler d'une manière efficace.

C'est le rôle des responsables de l'entreprise de faire les choix sur leurs stratégies de développement, anticiper le maximum d'opportunités et créer de la valeur à l'entreprise.

---

<sup>73</sup> <https://www.beedeez.com/fr/blog/le-mind-mapping> consulté le 30/06/2023

<sup>74</sup> <https://c-marketing.eu/google-alertes-un-outil-de-veille-indispensable/> consulté le 30/06/2023

<sup>75</sup> <https://www.netvibes.com/en> consulté le 30/06/2023

<sup>76</sup> <https://francoischarron.com/sur-le-web/trucs-conseils/quest-ce-que-les-flux-rss-et-comment-les-utiliser/K5yqzuX1TO/> consulté le 30/06/2023

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne** **ENIEM**

Donc le travail des dirigeants dans ce cas-là c'est de prendre des décisions propices aux développements de l'ENIEM.

#### **Section 03 : L'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance économique de l'ENIEM :**

Dans le but d'analyser les choix qu'on a fait en matière de veille stratégique à l'ENIEM, donc un questionnaire sera notre guide pour mesurer le degré de compétitivité et la performance au sein de cette entreprise.

Pour pouvoir identifier tous les aspects multidimensionnels qui relient à la veille stratégique avec le cas de l'ENIEM nous avons mené à faire une étude sur l'impact de la veille stratégique sur la compétitivité et la performance de cette entreprise.

Donc notre questionnaire d'enquête contient deux types de questions, l'une va faire une poursuite sur les consommateurs et l'autre pour les fonctionnaires de l'ENIEM.

**1-Le questionnaire 1** : il est destiné aux consommateurs des produits électroménagers de l'ENIEM, nous avons reçu plus de 200 échantillons qui représentent les différents avis des clients à propos de leurs visions pour choisir un meilleur produit électroménager sur le marché que ça soit pour l'ENIEM ou par rapport à une autre marque

**2-Le questionnaire 2** : il est destiné aux fonctionnaires de l'ENIEM, nous avons reçu plus de 150 échantillons qui représentent les différents avis des travailleurs à l'ENIEM et à propos de leurs visions sur le concept de la veille stratégique et aussi de voir comment elle fait son impact dans l'entreprise.

Donc voilà quelques suggestions de notre questionnaire qui permettent d'analyser les tableaux suivants :

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**3-1-La veille concurrentielle :**

**Tableau 20 :** La veille concurrentielle et son impact ENIEM

La veille concurrentielle	Mesure de compétitivité		
	Faible	Moyenne	Forte
Les prix des produits ENIEM		+	
L'intensité des concurrents de l'ENIEM			+
Les entrants potentiels des concurrents ENIEM	+		
Les nombres de la clientèle de l'ENIEM			+
Les marchés auquel l'ENIEM dispose en terme de concurrents			+
L'évolution du chiffre d'affaire		+	
L'évolution des parts du marché		+	
<b>Résultat</b>	Selon nos données de recherche on constate que l'ENIEM par rapport à la veille concurrentielle la compétitivité elle est moyenne		

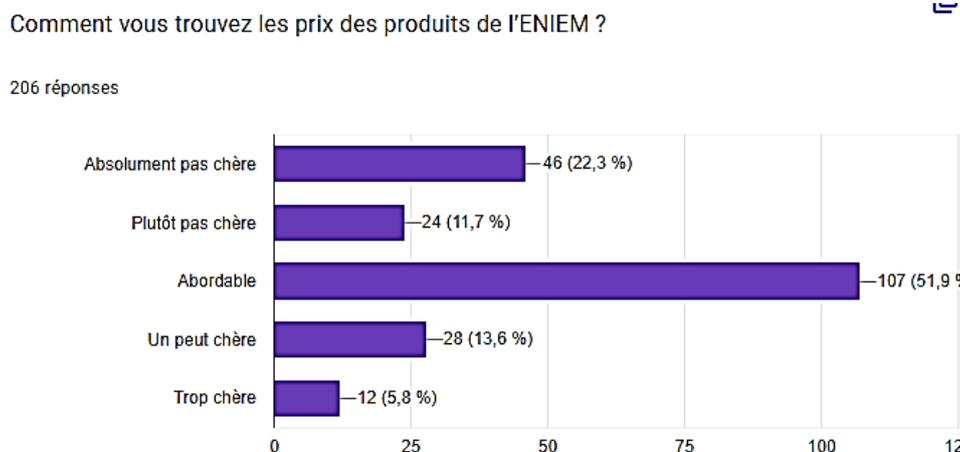
**Source :** Réalisé par nous même avec les données du questionnaire

**Les prix des produits ENIEM**

## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

**Figure 23 :** Les prix des produits électroménagers de l'ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire (ANNEXE)

Pour ce qui est des prix des produits de l'ENIEM nos données nous montre que 51% c'est-à-dire la majorité des consommateurs sont relèvent que les prix sont abordables.

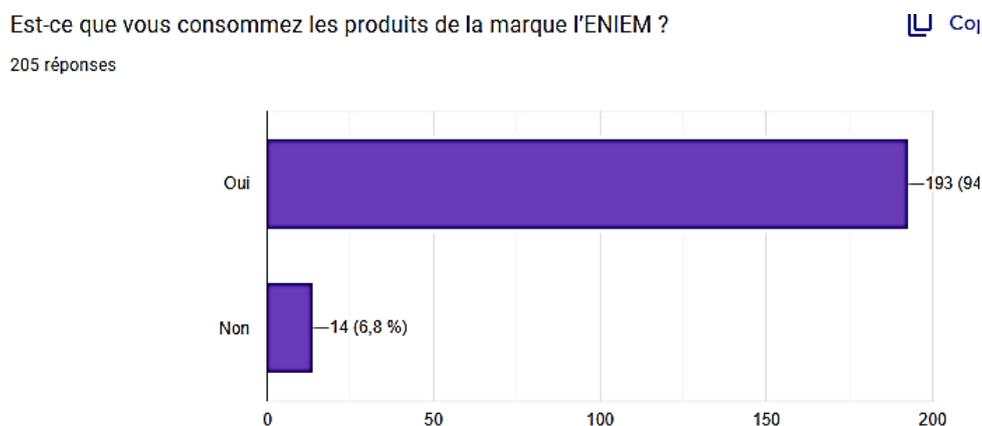
### **L'intensité des concurrents**

#### **Les entrants potentiels des concurrents**

Par rapport à l'intensité des concurrents et les entrants potentiels des concurrents la **Figure 21** nous montre les résultats du **tableau 20**.

### **Les nombres de la clientèle de l'ENIEM**

**Figure 24 :** La consommation des produits de la marque ENIEM



**Source :** Réalisé par nous même avec l'aide des données de questionnaire (ANNEXE)

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

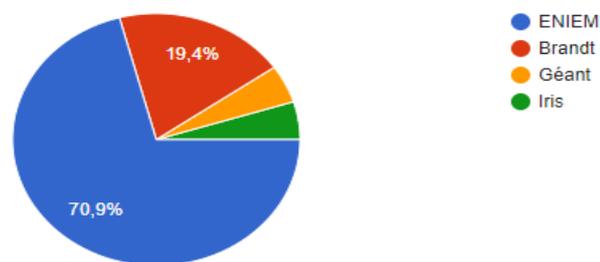
Pour ce qui est du nombre de la clientèle nos résultat, d'étude nous montre que là plus par des consommateurs utilisent les produits électroménagers ENIEM, 94% disent que sont pour Oui et les 6% des autres sont contre (Non).

#### **Les marchés auquel l'ENIEM dispose**

**Figure 25 :** Le choix des clients leurs marque electroménagers

Parmi ces marques qui fabriquent des produit électroménager choisissez une ou plusieurs que vous préférez :

206 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Donc selon les données de questionnaire on remarque que en terme de concurrence, les marchés de l'électroménagers sont détiennent par l'ENIEM avec 70% qui ont préférés cette marque, ( ces données peuvent être changer avec les autres wilaya)

#### **L'évolution du chiffre d'affaire**

Donc selon les données de **Tableau 13** on remarque que l'ENIEM elle avait une moyenne évolution en terme de parts de marché.

#### **L'évolution des parts du marché**

Donc selon les données de **Tableau 14** on remarque que l'ENIEM elle avait une moyenne évolution en terme de chiffre d'affaire.

#### **Remarque :**

Donc nos résultats de recherche et le questionnaire nous montre que la veille concurrentielle contribue à une moyenne compétitivité avec les autres parties prenantes de marché (de notre région).

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**3-2-La veille commerciale :**

**Tableau 21 :** La veille commerciale et son impact ENIEM

La veille commerciale	Mesure de compétitivité		
	Faible	Moyenne	Forte
L'évolution des ventes par rapport à la production		+	
Le rapport prix qualité			+
L'évaluation de service après-vente par rapport aux concurrents			+
La satisfaction client			+
L'évolution du chiffre d'affaire		+	
L'évolution des parts du marché		+	
<b>Résultat</b>	Selon nos données de recherche on constate que l'ENIEM par rapport à la veille commerciale la compétitivité elle est forte		

**Source :** Réalisé par nous même avec les données du questionnaire (ANNEXE)

**L'évolution des ventes par rapport à la production**

Selon le **Tableau 12** on remarque que l'ENIEM elle avait une moyenne quantité vendu par rapport à sa production

**Le rapport prix qualité**

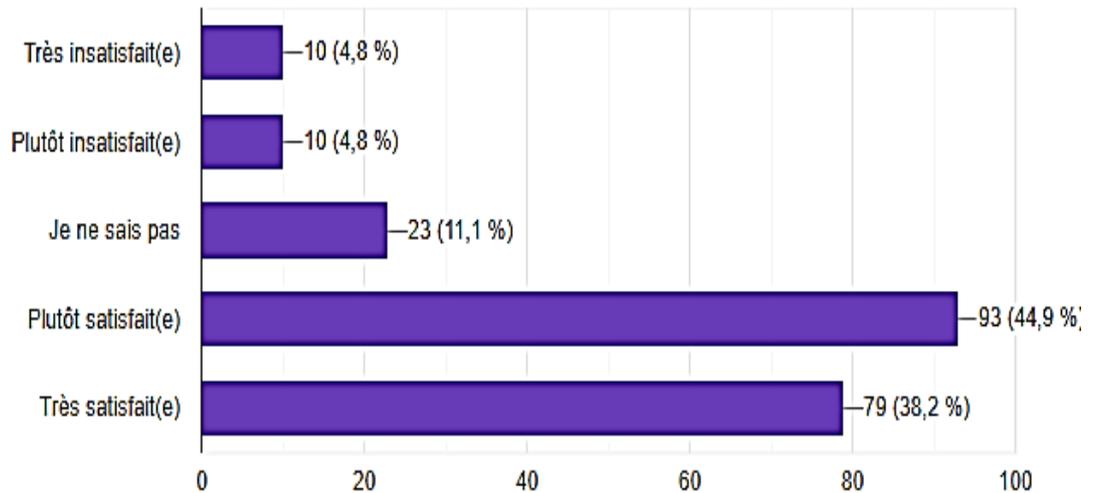
### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Figure 26 :** L'évaluation du rapport qualité prix de l'ENIEM

Êtes -vous satisfait par le rapport qualité prix ?

207 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Pour ce qui est de rapport qualité prix 44% et 38% sont plutôt et très satisfait, donc l'ENIEM est une entreprise compétitive avec les autres concurrents et surtout dans notre région (notre wilaya).

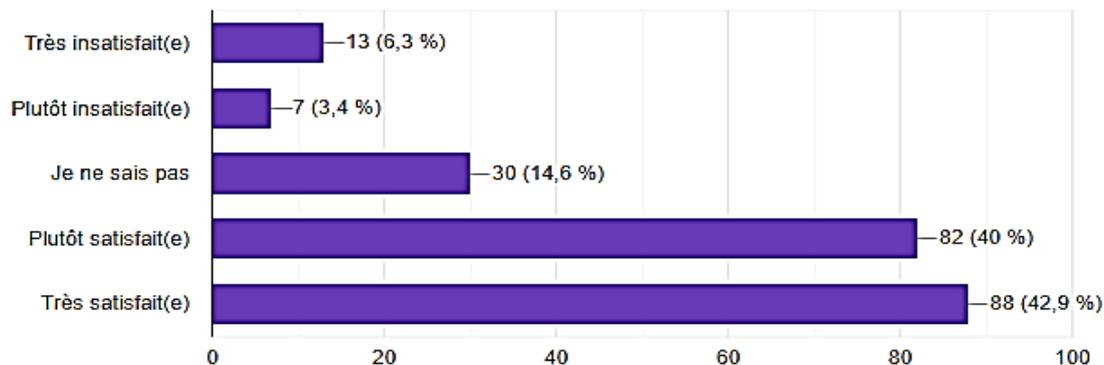
#### **L'évaluation de service après-vente par rapport aux concurrents**

### ENIEM

**Figure 27 :** La satisfaction de la qualité du service après-vente a ENIEM

A quel point êtes vous satisfait ou non satisfait de la qualité du service après vente de l'ENIEM ?

205 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Donc pour ce qui est de l'évaluation de service après-vente l'ENIEM, le questionnaire de l'Annexe les résultats nous montre que la majorité des enquêtés disent qu'ils sont 42% très satisfait et 40% sont aussi plutôt satisfait.

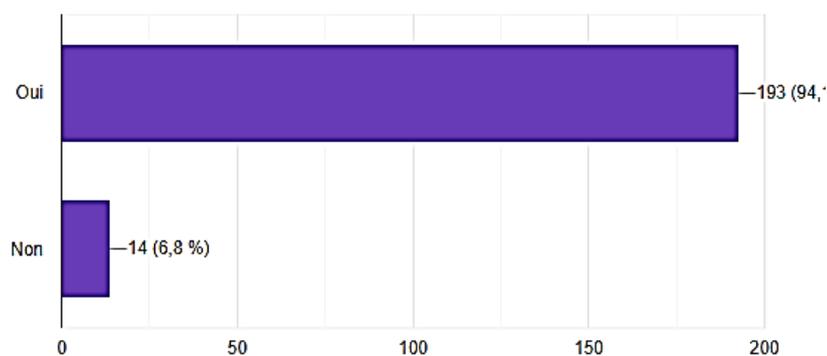
### **La satisfaction client**

**Figure 28 :** La consommation des produits de la marque ENIEM par les clients

Est-ce que vous consommez les produits de la marque l'ENIEM ?

Copier

205 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

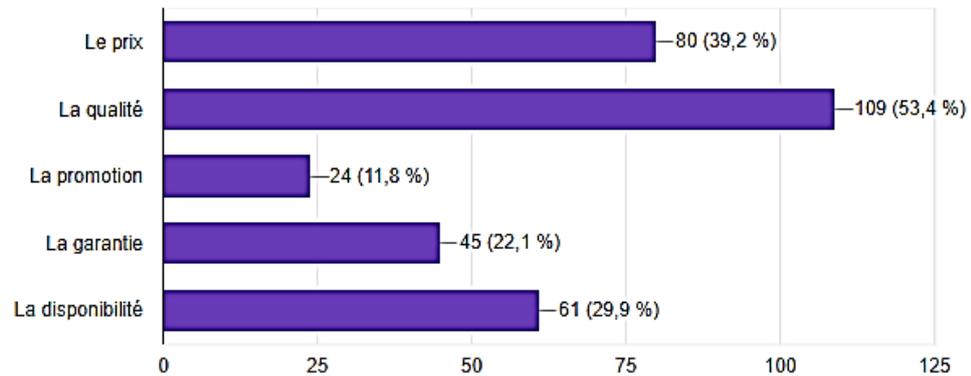
### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Figure 29 :** Les critères de la motivation des clients lors d'un achat d'un produit ENIEM

Quels critères sont pour vous une source de motivation dans le cadre de vos achats d'un produit de l'ENIEM ?

204 réponses



**Source :** Réalisé par nous même avec l'aide de questionnaire

Donc pour ce qui est de la satisfaction client, la figure et le questionnaire nous montre qu'elle est forte, 94% préfère consommer les produits électroménagers de la marque ENIEM et cela à cause de la qualité et aussi le prix. (Ces données la sont référence à la wilaya de Tizi-Ouzou).

#### **Remarque :**

On a aussi mesuré le chiffre d'affaire et les parts de marché dans la veille commerciale, ils sont presque les même avec la veille concurrentielle.

Donc on peut constater que nos résultats de recherches nous montrent que l'ENIEM elle a une forte compétitivité en terme de veille commerciale.

**ENIEM**

**3-3-La veille technologique :**

**Tableau 22 :** La veille technologique et son impact ENIEM

La veille technologique	Mesure de performance		
	Faible	Moyenne	Forte
La production des produits qui favorise les nouvelles technologies	+		
La disponibilité d'un centre de recherche et développement		+	
La valeur du budget que l'ENIEM injecte dans la R&D	+		
La disponibilité des brevets	+		
<b>Résultat</b>	Selon nos données de recherche on constate que l'ENIEM par rapport à la veille technologique la performance elle est trop faible		

**Source :** Réalisé par nous même avec les données du questionnaire

**La production des produits qui favorise les nouvelles technologies**

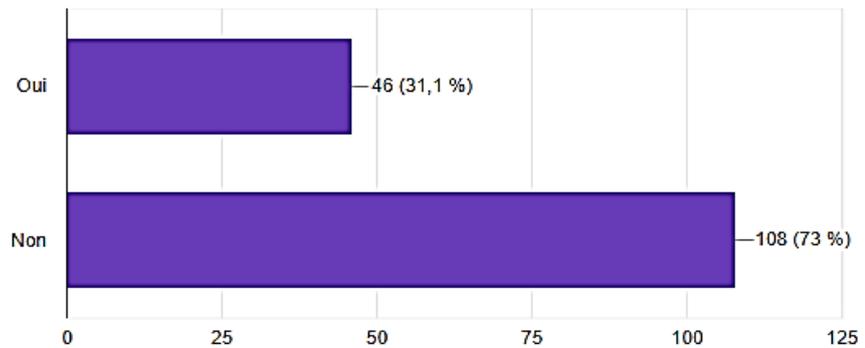
### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

**Figure 30 :** Les innovations technologiques a l'ENIEM

L'entreprise est-t-elle à jour en termes d'innovations technologiques ?

148 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

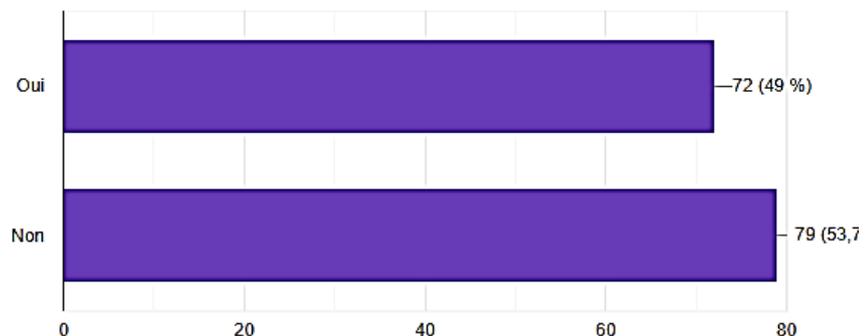
Pour ce qui est des nouvelles technologies l'ENIEM des produits innovants, la majorité des enquêtés 73% disent que Non. Donc L'ENIEM ne favorise pas l'intégration des innovations technologiques dans leur système de production, la majorité 73% ont répondu par non.

#### **La disponibilité d'un centre de recherche et développement**

**Figure 31 :** La disponibilité d'un centre en R&D a l'ENIEM

Est-ce que l'ENIEM dispose d'un centre de recherche et développement ?

147 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

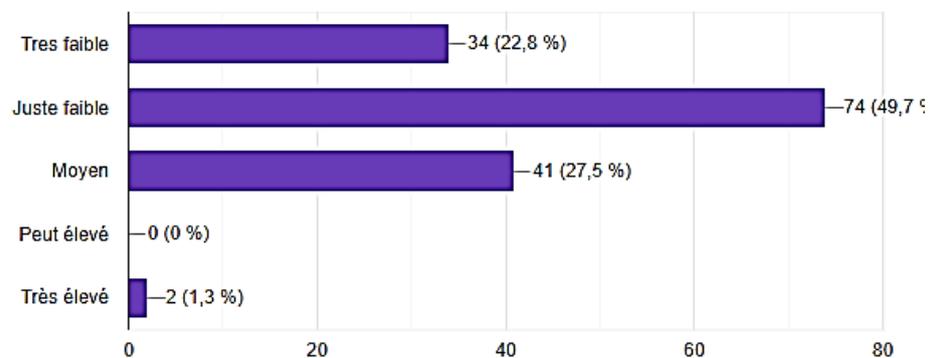
Les données de nos recherches sur la veille technologique a l'ENIEM, 49% des enquêtés nous disent que l'ENIEM ne dispose pas d'un centre de R&D par contre les 51% d'autres sont pour Oui.

#### **La valeur du budget que l'ENIEM injecte dans la R&D**

**Figure 32 :** Le budget que l'ENIEM injecte dans la R&D

Globalement, le budget que l'ENIEM injecte dans la recherche et développement est-il :

149 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide des données de questionnaire

Pour ce qui est de budget que l'ENIEM injecte dans la R&D est juste faible à cause de la crise financière, 49% des enquêtés ont répondu par juste faible, 22% pour très faible et 27% disent qu'il est moyen.

#### **La disponibilité des brevets d'innovations**

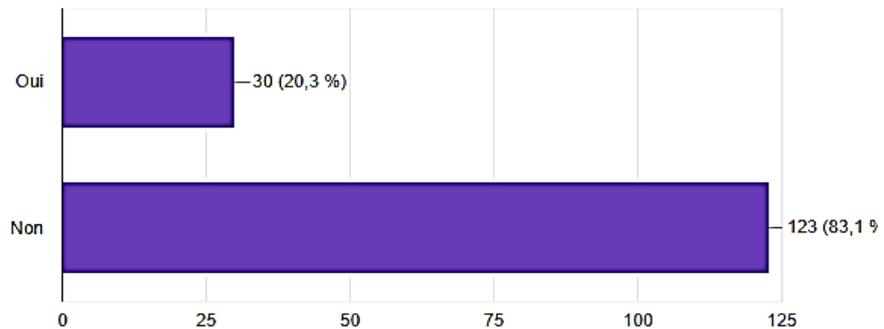
## Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

### ENIEM

**Figure 33** : les brevets d'innovations à l'ENIEM

L'ENIEM détient-elle des brevets d'innovation ?

148 réponses



**Source** : Réalisé par nous même avec l'aide des données de questionnaire

Donc pour ce qui est des brevets d'innovations nos enquêtés 83% disent que l'ENIEM ne dispose pas de brevets d'innovation.

#### **Remarque :**

Les résultats de notre recherche sur l'impact de la veille technologique sur la performance de l'ENIEM nous montre qu'elle n'est pas performante.

L'ENIEM a une faible veille technologique, ce qui la permet d'avoir un retard en terme de rentabilité et de la concurrence.

**Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**  
**ENIEM**

**3-4-La veille environnementale :**

**Tableau 23 :** La veille environnementale et son impact ENIEM

La veille environnementale	Mesure de performance		
	Faible	Moyenne	Forte
La politique réglementaire		+	
L'adoption des lois, décrets, relation fiscales et la régulation du marché		+	
<b>Résultat</b>	Selon nos données de recherche on constate que l'ENIEM par rapport à la veille environnementale la performance elle est moyenne		

**Source :** Réalisé par nous même avec les données du questionnaire

**La politique réglementaire**

Pour ce qui est de l'analyse de l'impact de la veille environnementale sur la politique réglementaire l'ENIEM ne pratique pas réellement de la veille environnementale, juste elle fait un suivi général par rapport au contexte juridique (**Réalisé par les informations de stage a ENIEM**).

**L'adoption des lois, décrets, relation fiscales et la régulation du marché**

L'ENIEM fait un traitement permanent sur l'adoption des lois des décrets, les relations fiscales et encore par rapport à la régulation de marché. L'ENIEM donne une part très importante pour suivre toutes les évolutions sur le marché dans ce sens-là. (**Réalisé par les informations de stage a l'ENIEM**).

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

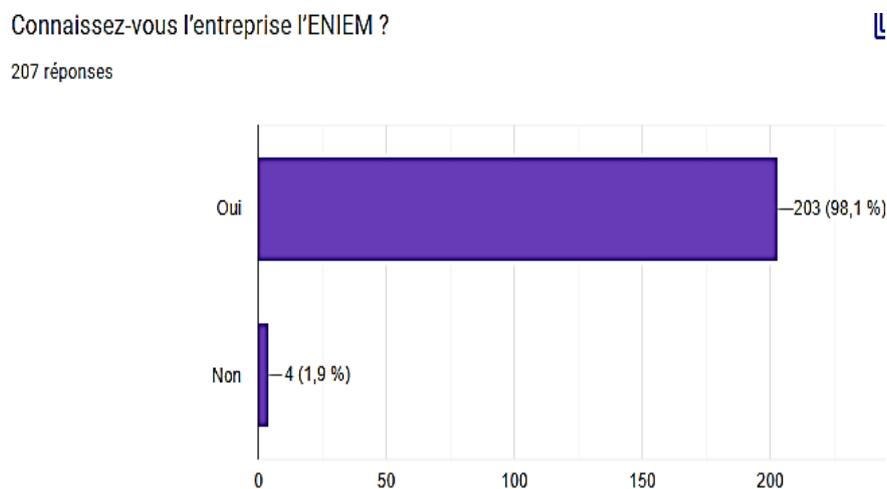
#### **Remarque :**

Les résultats de notre recherche sur l'impact de la veille environnementale sur la performance de l'ENIEM nous montre qu'elle est assez performante.

Donc l'ENIEM a une moyenne veille environnementale, ce qui lui permet d'avoir un peu de retard en terme de rentabilité et d'une performance moins efficace.

#### **4-L'interprétations des autres données de questionnaire :**

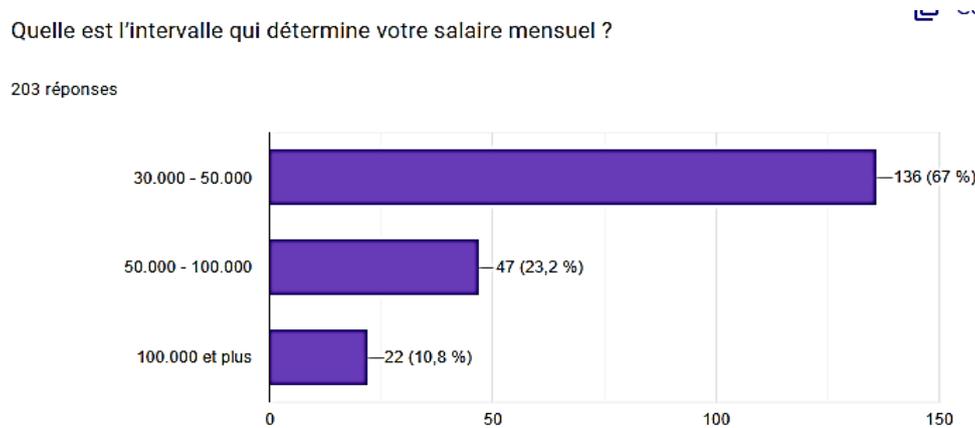
**Figure 34 :** La connaissance de l'entreprise ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide de questionnaire

L'entreprise ENIEM est très connue dans sans secteur d'activité surtout dans notre région, leur ancienneté et leur expérience vont lui permettre de rester compétitive malgré sa rigidité dans leur marché.

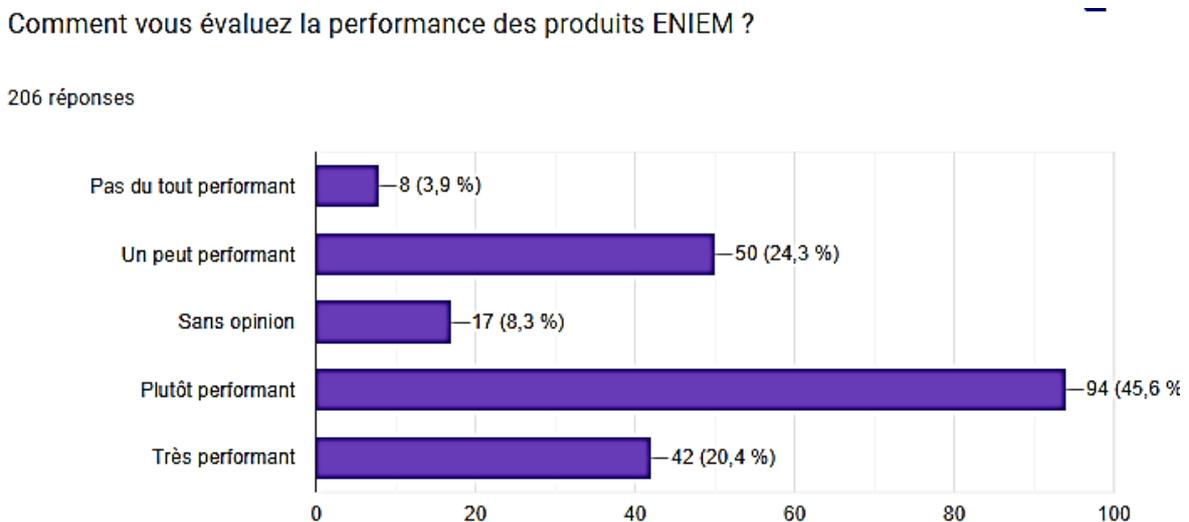
**Figure 35 :** Les salaires des différents clients de l'ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

Donc on remarque que dans les questions précédentes les clients qui consomment plus les produits de la marque ENIEM sont celles qui ont un salaire entre 30000-50000 Da.

**Figure 36 :** La performance des produits électroménagers ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins à l'aide de questionnaire

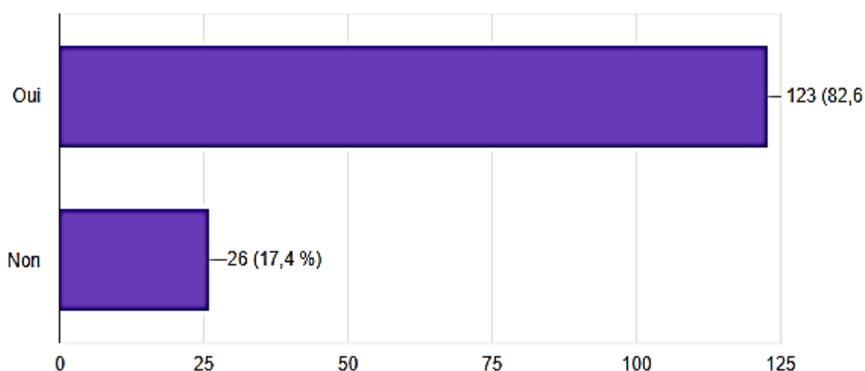
Pour ce qui est de la performance de différents produits électroménagers de l'ENIEM, on peut dire que sont performant, les consommateurs sont très satisfaits de cette marque.

**ENIEM**

**Figure 37 :** L'entreprise ENIEM peut mesurer à constater ses point forts et faibles afin de réaliser sa performance.

L'entreprise est-elle en mesure de constater ses points forts et faibles afin de réaliser la performance souhaitée ?

149 réponses



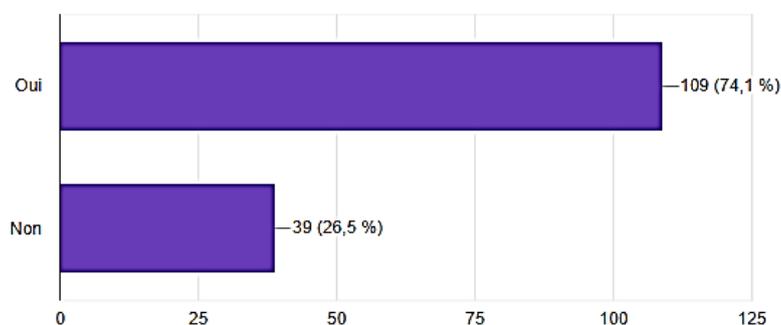
**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide des données de questionnaire

L'ENIEM avec le potentiel de ces cadres et leurs compétences elle est à jour en terme de réalisation de ces études et de voir ces points forts et les points faibles, et cela pour atteindre la performance souhaitée, d'après les données de l'enquête 82% des fonctionnaires ont répondu par oui.

**Figure 38 :** Les travailleurs de l'ENIEM qui connaissent le terme veille stratégique

Les travailleurs de l'ENIEM possèdent-ils des connaissances en termes de veille stratégique ?

147 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

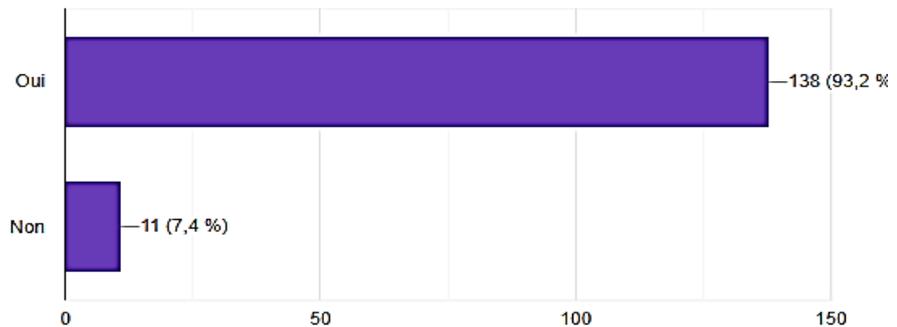
#### ENIEM

Concernant la connaissance du terme veille stratégique par les travailleurs de l'ENIEM la majorité 74% ont répondu par oui.

**Figure 39 :** La mise en place d'une cellule de veille technologique a l'ENIEM

La mise en place d'une cellule de veille technologique vous semble-t-elle utile à l'ENIEM ?

148 réponses



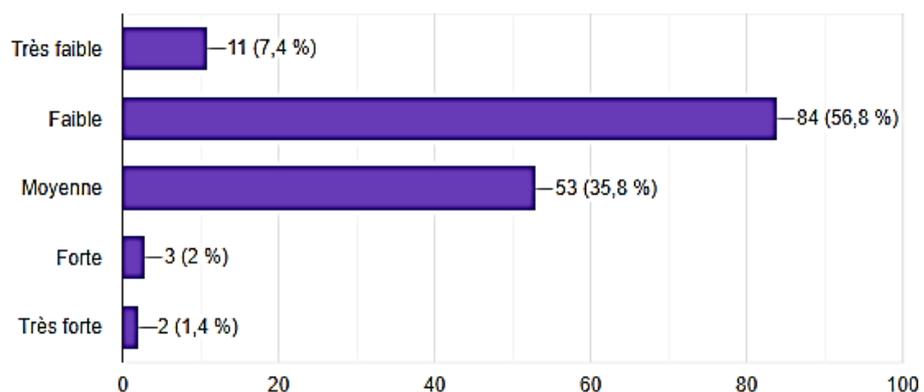
**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Donc il semble très utile de relancer la cellule de veille technologique pour avoir un maximum de performance économique, aujourd'hui la technologie c'est une attitude pour les marchés de l'entreprise, donc nous avons 93% des réponses sont pour ça.

**Figure 40 :** La position de l'ENIEM envers ces concurrents

Quelle est la position de l'ENIEM par rapport à ses concurrents ?

148 réponses



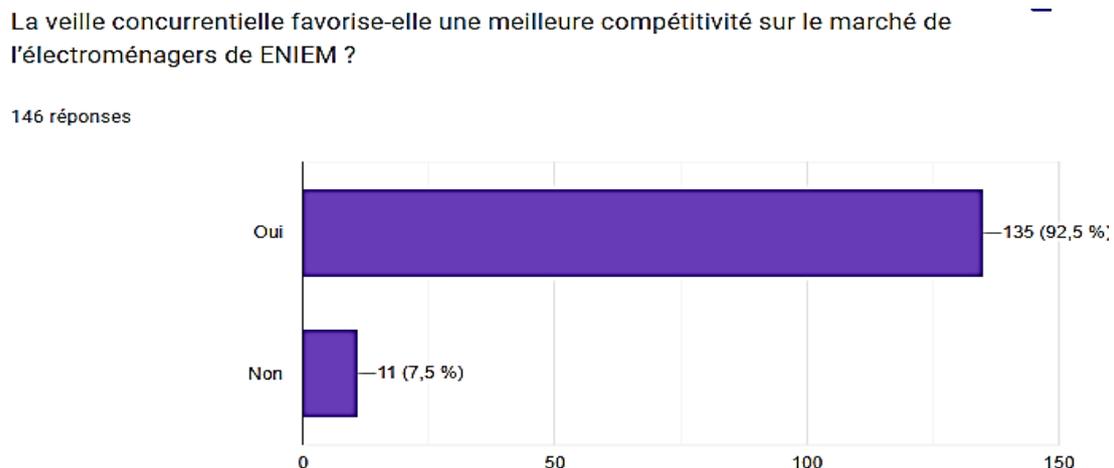
**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

#### ENIEM

Pour ce qui est de la concurrence 56% des fonctionnaires de l'ENIEM ont constaté qu'elle est faible et 35% autres ont constaté qu'elle est moyenne, donc en terme de compétitivité l'ENIEM a beaucoup de travail à faire.

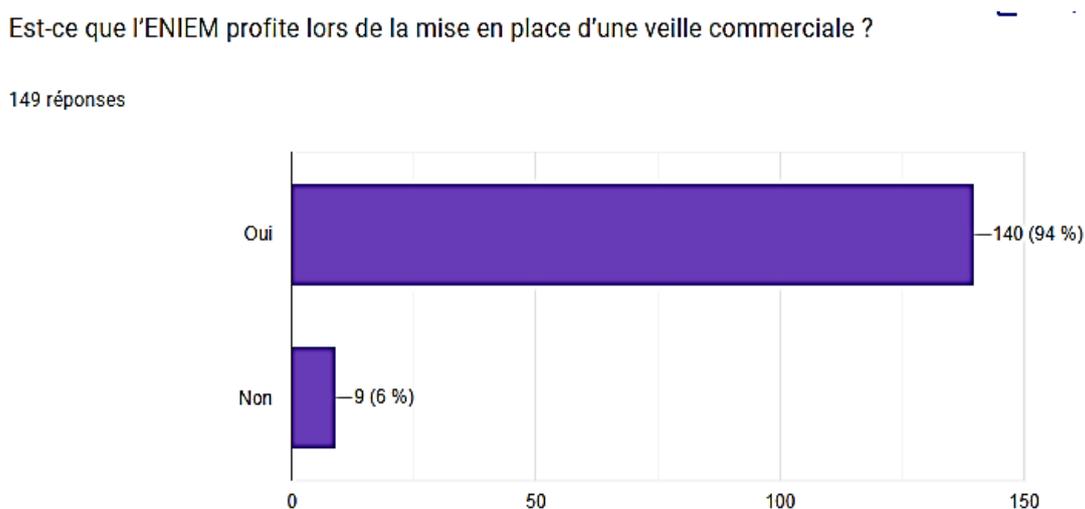
**Figure 41 :** L'impact de la veille concurrentielle sur le marché de l'électroménagers ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Donc on remarque que la veille concurrentielle favorise la compétitivité de l'ENIEM, 92% des interrogateurs ont répondu par oui par contre 7% ont répondu par non, à partir de cette enquête de savoir l'importance de mettre en place une cellule de veille concurrentielle.

**Figure 42 :** La veille commerciale a l'ENIEM



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire.

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

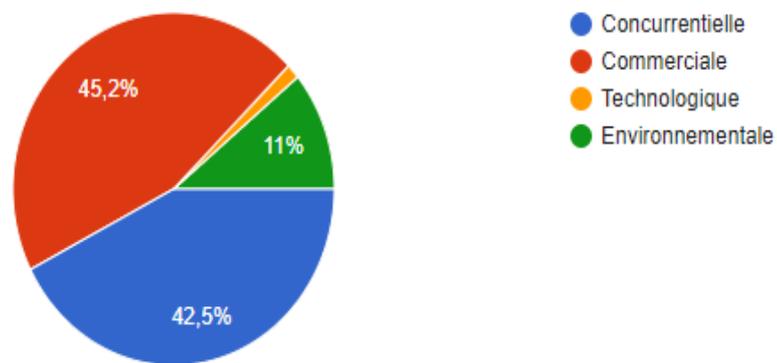
#### ENIEM

Pour ce qui est de la veille commerciale a l'ENIEM, 94% des enquêtés ont répondu par oui le reste sont contre. Donc l'ENIEM profite lors de la mise en place d'une cellule de veille commerciale, c'est l'une des types de veille la plus importante à l'entreprise.

**Figure 43 :** Les types de veille les mieux pratiquer a l'ENIEM

Quel type de veille que l'ENIEM pratiquer mieux ? (choix multiples)

146 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

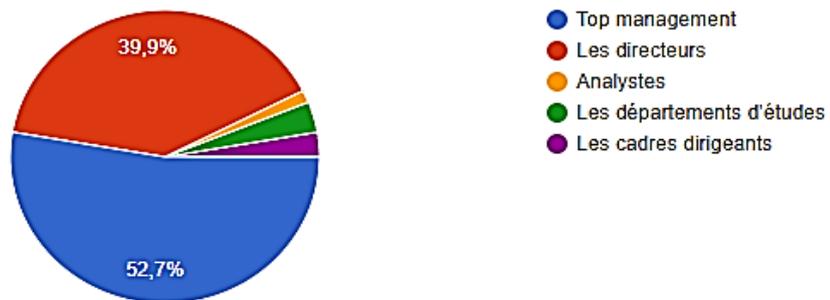
Concernant les types de veille pratiqués par l'entreprise ENIEM, 45% des enquêtés ont répondu que l'entreprise ENIEM utilise la veille concurrentielle, cependant 42% ont affirmé l'utilisation de la veille commerciale, alors que 11% déclarent l'utilisation de la veille environnementale, quant à la veille technologique, seul 2% qui confirment son utilisation.

**ENIEM**

**Figure 44 :** Les acteurs qui interviennent dans la veille stratégique a l'ENIEM

Quels sont les acteurs qui interviennent dans la veille stratégique a l'ENIEM ? (choix multiples)

148 réponses



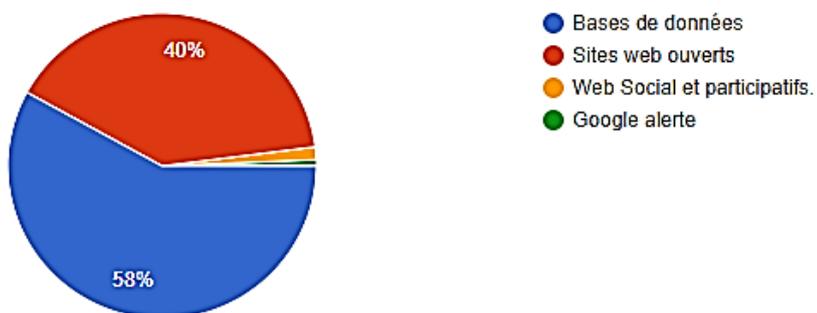
**Source :** Réalisé par nos soins avec les données de questionnaire

Pour ce qui est des intervenants dans la veille stratégique 52% des enquêtés ont répondu que sont les tops management, 39% ont répondu que sont les directeurs, et avec un taux moins on trouve les départements d'étude et aussi les cadres dirigeants.

**Figure 45 :** Les sources d'informations de l'ENIEM

Quels sont les sources d'informations qu'elle utilise ENIEM ? (choix multiples)

150 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

### Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne

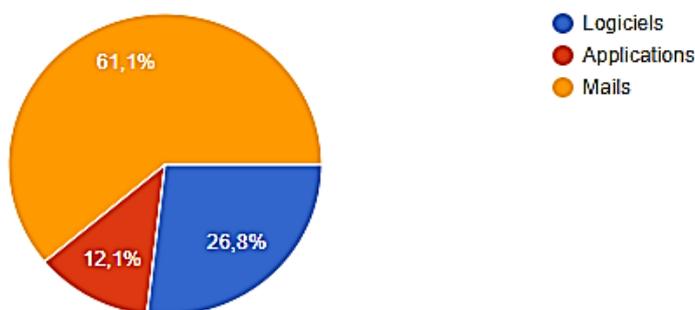
#### ENIEM

Dans cette question 58% des enquêtés ont répondu que leur source d'information était à partir des bases de données, 40% ont dit qu'elle était via des sites web ouverts, alors qu'avec un taux moins on trouve le web social participatifs et aussi avec Google alerte.

**Figure 46 :** Les outils d'analyse et diffusion d'information a l'ENIEM

Quels sont vos outils d'analyse et de diffusion d'informations ? (choix multiples)

149 réponses



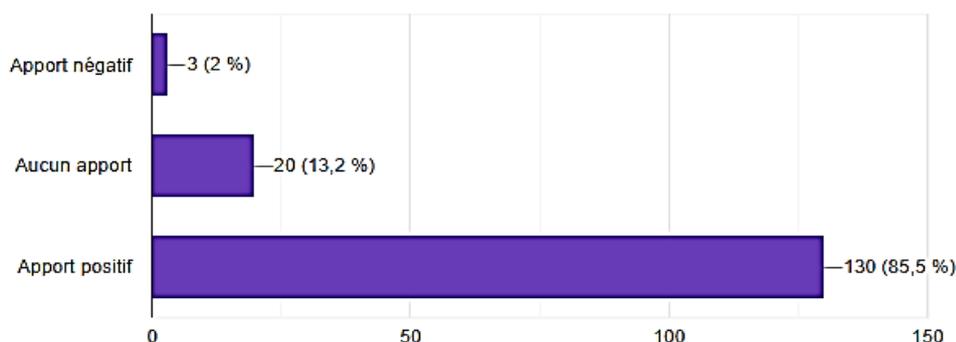
**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire

Les résultats montrent que 61% des fonctionnaires utilisent les mails comme moyen d'analyse et de diffusion, tandis que 26% disent qu'ils utilisent des logiciels, or que 12% affirment qu'ils utilisent des applications.

**Figure 47 :** L'impact de la veille stratégique sur la performance de l'ENIEM

Quel est l'impact de la veille stratégique sur la performance de l'ENIEM ?

152 réponses



**Source :** Réalisé par nos soins avec l'aide de questionnaire.

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

Les résultats de notre enquête a l'ENIEM nous montre que 85% des enquêtés favorisent que la veille stratégique a un apport positif sur la performance de l'entreprise, tandis que 13% ont dit qu'elle a aucun apport, et les autres 2% disent qu'elle a un apport négatif.

#### **Remarque :**

En ce qui concerne la pratique de l'élaboration de la veille stratégique au sein de l'ENIEM, nous avons constaté que ce concept reste moins développer. Les responsables de l'ENIEM nous montrent que cette situation marginale est tout d'abord causé par le manque de moyens nécessaire, ainsi que leur incapacité financière à supporter les coûts et la maîtrise d'information avec des moyens plus performant.

En fin, nous avons pu constater que ENIEM dispose d'outils de la veille qui lui permet de recevoir de l'information à caractère anticipatif. En effet, l'utilisation de la veille stratégique repose sur les quatre types (technologique, commerciale, concurrentielle et environnementale) est plus au moins conséquente, et aussi elles portent sur des informations sur la concurrence, et celles qui favorisent une meilleure compétitivité et une performance plus propice aux développement et la croissance de l'entreprise.

#### **Conclusion :**

Après que nous avons constaté l'analyse stratégique de l'entreprise ENIEM avec l'aspect interne et externe, on peut voir l'intensité croissante de la concurrence au niveau du marché de l'électroménager, et aussi on peut distinguer des retards divers par rapport à ses concurrents. Ces deux constatations expliquent d'une grande part, la nécessité de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise ENIEM.

Donc notre objectif de cette étude est d'une part, de détecter le processus de veille stratégique au sein de l'entreprise ENIEM et d'autre part, de trouver la relation qui pourrait exister entre le processus de veille stratégique avec la compétitivité et la performance en particulier dans cette entreprise.

En vue d'une meilleure compréhension de l'organisation du processus de veille stratégique dans l'entreprise, il nous a semblé important de nous baser sur des propositions pour les valider auprès de cette entreprise. Cette procédure a permis de confronter les écrits théoriques avec ce qui se passe réellement dans l'entreprise étudiée.

### **Chapitre 3 : Une démarche de veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne**

#### **ENIEM**

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de soutenir l'importance et l'existence de cette démarche de veille stratégique pour élaborer une stratégie de développement, donc la veille stratégique est considérée comme un outil fondamental qui contribue positivement à une forte compétitivité avec une meilleure performance souhaitée de l'entreprise.

Enfin, nous espérons que cette étude a permis de comprendre jusqu'à quel point l'intégration d'une démarche de veille stratégique peut contribuer à atteindre une meilleure performance de l'entreprise à travers quelques indicateurs tel que le chiffre d'affaires, les parts de marché et la satisfaction de la clientèle.

## **Conclusion générale**

Dans notre mémoire nos recherches sont basés sur la stratégie d'entreprise est plus précisément sur la veille stratégique, c'est l'une des moyens les plus utilisés aujourd'hui par toutes les entreprises quoique ce soit sa taille ou sa fonction, elle reste comme une stratégie de développement et de la croissance économique.

Toutes les entreprises sont confrontées à des risques susceptibles de nuire au développement de ces activités, de détériorer son image, d'altérer la réputation de ces dirigeants, la sécurité de ces personnels ou de ces actifs stratégiques... donc la veille stratégique se manifeste comme une solution sur ces risques la et encore d'avoir la pérennité et la force de se positionner envers son environnement concurrentiel.

Donc nos recherches sur la veille stratégique on les est développé à partir de l'une des entreprises industrielles en électroménagers la plus connus dans notre région ce qui est le cas de l'ENIEM, on a transformé tous ce que on a étudié dans nos cours d'études a la faculté sur un cas pratique, on a pratiqué tous les aspects et les points importants de cette stratégie de veille, et cela on peut dire que il est important à chaque entreprise de développer absolument ce genre de stratégie pour lui permettre de croire le vecteur de compétitivité et avoir une meilleur performance possible.

Durant la réalisation de notre étude de recherche nous avons rencontrés plusieurs difficultés ou bien certains limites qui nous a ralenti nos apprentissage, tous ca à cause de notre choix de thème qui est la veille stratégique, un thème que les entreprises le voie comme des recherches très sensibles en terme d'informations, et cela nous avons un accès limités à certains informations confidentielles, et aussi on a pu constater que il y'a un manque d'étude sur l'installation du processus de veille stratégique aux niveaux de ces entreprises la (ENIEM).

L'entreprise ENIEM est l'une des entreprises moins s'adapter à son environnement externe, et cela à cause de plusieurs facteurs qui ne lui permet pas de s'évoluer, donc aujourd'hui elle se trouve dans l'absolu d'accroitre et d'améliorer sa position par rapport à son secteur d'activité. Pour qu'elle doit assurer cela c'est-à-dire être dans la voie d'une meilleure compétitivité possible avec une performance très efficace, elle doit être capable de détecter toutes signaux potentiels susceptibles d'influencer son activité, ainsi que suivre les stratégies des concurrents pour avoir un avantage concurrentiel sur eux et cela par rapport à l'augmentation des ces parts de marché et encore accroitre le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Donc la meilleure façon pour avoir toutes les informations nécessaires sur l'environnement de cette entreprise et pour le but d'anticiper toutes les opportunités souhaitées par l'entreprise, c'est de faire un processus de veille stratégique qui sera développé par les dirigeants et la direction générale ensuite exécuté par l'ensemble des fonctionnaires de l'ENIEM.

### **Propositions**

Durant notre travail de recherche, on a essayé de proposer une démarche de veille stratégique avec l'aide bien sûr de la direction générale et quelques dirigeants de l'ENIEM et cela grâce à des différents entretiens qu'on a réalisés à l'intérieur de cette entreprise, ils nous ont expliqués quelques techniques essentiels à la réalisation d'une veille stratégique plus pratique.

### **Résultats**

Les résultats que nous avons réalisés durant notre étude nous permettent de soutenir l'importance d'implanter une démarche de veille stratégique. Ainsi, le rôle majeur de l'information collecter par l'entreprise étudiée sont souvent à un caractère anticipatif. Par ailleurs, plus l'environnement est incertain, plus l'entreprise est censée de faire appel au différents types de veille tels que la veille commerciale, concurrentielle, technologique ou environnementale pour avoir le besoin d'informations qu'elle veut et ensuite développer sa stratégie.

Donc l'information est considérée comme l'essence du moteur de la veille stratégique, ce moteur transforme l'entreprise dans un état de compétitivité et de la performance économique, on peut mesurer ces deux facteurs par un tableau de bord c'est là où on trouve les indicateurs qui confirme ces facteurs tels que la satisfaction client, le chiffre d'affaire ou de marge...

Les bonnes informations que l'entreprise dispose il faut qu'elles soient fraîches et transparentes au même temps, mais également vérifiée, traitée et diffusée avec le sens d'avoir une influence, opportunité et une meilleure prise de décision.

On peut dire que le dispositif de veille va permettre à l'ENIEM également de créer et saisir de nouvelles opportunités qui peuvent présenter tels que l'orientation vers les nouvelles technologies, saisir d'autres marchés plus rentable, ou encore. Il s'agit d'un processus qui mène l'entreprise à intégrer l'information dans la prise de décision. Par ailleurs, vu que l'environnement est en perpétuel mouvement, on comprend que la veille est une activité qui doit

être continue et systématique, ce qui permettra de donner un aspect cumulatif aux informations collectées.

Les résultats que nous avons obtenus de notre étude nous permettent de soutenir l'importance du processus de veille stratégique à l'ENIEM, il semble donc comme un moyen de recherche d'informations qui va permettre ensuite d'être plus efficace et de pouvoir anticiper toutes les opportunités accessibles à un meilleur développement et une meilleure croissance possible, on voit aussi un autre volet plus essentielle c'est celle de l'importance liée à la protection des données (informations stratégiques), chaque entreprise aujourd'hui notamment ENIEM sont tous dans une guerre d'une concurrence économique, chacun veut développer son entourage chez lui et fera porter des richesses chez lui, c'est le principe de l'économie de marché.

La première hypothèse, c'est la base de nos recherches sur la veille stratégique, on peut donc confirmer cette hypothèse. La veille stratégique lorsqu'une entreprise la met en place elle va lui permettre de booster sa compétitivité et avoir de la meilleure performance possible.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, la veille stratégique c'est un moyen qui aide les dirigeants d'entreprise à avoir des informations à caractère anticipatif pour leurs entreprises et cela par un système d'information très performant, et cela va permettre aux dirigeants d'avoir une meilleure prise de décision. Donc on peut confirmer cette hypothèse.

Par rapport à la troisième hypothèse, le concept de veille stratégique est moins développé au sein de cette entreprise (ENIEM), et cela à cause de plusieurs facteurs (financiers).

**Tableau 24 : Récapitulatif des hypothèses émises**

<b>Hypothèses</b>	<b>Confirmation/infirmer</b>
<b>Hypothèse 1</b> : la veille stratégique voir comme un outil pour stimuler la compétitivité et la performance des entreprises	<b>Confirmation</b>
<b>Hypothèse 2</b> : la veille stratégique favorise un meilleur processus décisionnel.	<b>Confirmation</b>
<b>Hypothèse 3</b> : l'intégration de la veille stratégique dans une entreprise algérienne publique ENIEM, un avantage absolu.	<b>Infirmer</b>

**Source** : Réalisé par nous-même et à partir des résultats de nos recherches

Enfin, la veille stratégique comme nous l'avons vue précédemment permet de mieux connaître l'environnement concurrentielle de l'entreprise, commerciale technologique ou réglementaire, la veille c'est un processus de création de la valeur ou de la richesse. Les avantages que on pourra attendre c'est que les entreprises se voie comme une force qui pousse vers une meilleure compétitivité et avec une performance plus rentable.

## **Références bibliographiques**

**Ouvrages :**

- Alice Guilhon, Nicolas Moinet, Intelligence économique S'informer – Se protéger – Influencer, Publié par Pearson France, Terra Nova II 74, rue de Lagny 93100 Montreuil. 2016.
- Anna LEYMARIE, la diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques, Octobre 2011
- DANIEL ROUACH, la veille technologique et intelligence économique, « qui suis-je ? », PUF, 1996.
- Dehbia MAACHA-AKKACHE maitre de conférences à UMMTO, Cours de gestion de l'entreprise, édition al amel.
- EMMANUEL PATEYRON, la veille stratégique, economica, 75015 paris, 1998.
- HUMBER LESCA, Veille stratégique, la méthode LE SCanning, édition ems management et société, 3 chemin de Mondeville 14460, 2003.
- J-F. SOUSTENAIN, C TORSET, Le meilleur du DCG7 Management, éd Foucher, Paris, 2009.
- JOHAN BOUGLET, Stratégie d'entreprise, Berti édition.
- Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer vielle stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2007
- LOURENT HARMEL, Veille stratégique et intelligence économique, 2ém édition AFNOR, 2007, France.
- M.KALIKA : structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, ECONOMICA, 1995
- Pierre Dussauge, Bernard Garrette, Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Le Roy, Rodolphe Durand, Dunod, STRATEGOR, 2016, 75005 paris.
- SUN TZU, l'art de la guerre, édition TALANTIKIT, 2015
- Xavier Richet, Driss Guerraoui Intelligence économique et veille stratégique, défis et stratégies pour les économies émergentes, édition L'Harmattan, 7 rue de l'école polytechnique, 75005, paris France.

**Thèses et mémoires :**

- HICHEM BEN ROMDHANE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE

### DANS LES PME : COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE CONTEXTE DE LA PME ?

- Hizia BOUGHCHICHE, La culture d'entreprise comme déterminant pour la mise en place d'une veille stratégique, Thèse de doctorat en science de gestion.
- L. VILAIN : Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle, 2003.
- Mr DJAOUANI Aghilas, Apports du système d'information informatisé au management de l'entreprise, cas de l'ENIEM. Mémoire magister en science économique, Université Mouloud Mammeri T-O, 2016.

### Revues :

- Aurélie ROULET, Christophe BEZENÇON, Hélène MADINIER, Évaluation de la performance et de l'impact de la veille, Article disponible en ligne à l'adresse, <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-3-page-70.htm> , Éditions A.D.B.S.
- BENHADJI YASMINA, Doctorante Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, LAOUEDJ Zouaoui Maître de conférences A, Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise, Les Cahiers du MECAS, N° 2/ Décembre 2020, Date de publication : 11/12/2020.
- Christophe LAFAYE, Sandrine BERGER-DOUCE, Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2012/2 (Vol.11)
- Dr. DROUAZI Yasmine, Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing, Al Bashaer Economic Journal (Vol.5, n°3, Décembre 2019).
- Hamel et Prahalad, the core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol68, 1990.
- Ibticem Ben Zammel, Fatma Turki Chichti, Haythem Ayachi, Démarche de mise en place d'un dispositif de veille pour la planification stratégique : apports de la théorie des échelons supérieurs, Éditions ISEOR, 2021.
- La veille stratégique, organisé la veille sur les nouvelles technologies de l'information, la publication de CIGREF en 1998./www.cigref.fr.

- OLIVIER MEIER, DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE COMPÉTITIVITÉ, PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR, 5e édition DUNOD, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff [www.dunod.com](http://www.dunod.com). 2018.

### Séminaires et article :

- Un article de Diemer Arnaud, IUFM D'Auvergne, La stratégie des entreprises, Chapitre 11 : Le diagnostic stratégique.
- Séminaire sur la veille stratégique et le cours d'économie et gestion des entreprises, présenté par madame MATMMAR, professeur à UMMTO, 2023.

### Sites internet :

- <https://www.techsmith.fr/blog/efficacite-efficience-entreprise/>
- <https://www.cote-azur.cci.fr/comment-faire-de-la-veille-un-levier-de-performance/>
- [https://www.cairinfo.snd11.arn.dz/loadimg.php?FILE=DUNOD\\_STDE/DUNOD\\_MEIER\\_2022\\_01/DUNOD\\_MEIER\\_2022\\_01\\_0193/DUNOD\\_MEIER\\_2022\\_01\\_0193\\_i\\_m001.jpg](https://www.cairinfo.snd11.arn.dz/loadimg.php?FILE=DUNOD_STDE/DUNOD_MEIER_2022_01/DUNOD_MEIER_2022_01_0193/DUNOD_MEIER_2022_01_0193_i_m001.jpg).
- <https://www.conseil-businessplan.fr/wp-content/uploads/2020/03/logiciel-business-plan.jpg>
- [https://media.licdn.com/dms/image/C5612AQHCf1g61NCrBQ/article-inline\\_image-shrink\\_1000\\_1488/0/1572372116270?e=1686787200&v=beta&t=IVPRKEuifVZ9Jvu\\_kNxHIH8WM8j9Goxz2nMMPY9JawF4](https://media.licdn.com/dms/image/C5612AQHCf1g61NCrBQ/article-inline_image-shrink_1000_1488/0/1572372116270?e=1686787200&v=beta&t=IVPRKEuifVZ9Jvu_kNxHIH8WM8j9Goxz2nMMPY9JawF4).
- <https://blog-gestion-de-projet.com/veille-informationnelle/>
- <https://chef-de-projet.fr/objectif-veille-strategique/>
- <https://www.google.com/search/ENIEM+situation/géographique/>.
- <http://www.eniem.com.dz/>
- <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie>
- [https://www.indexmundi.com/fr/algerie/repartition\\_par\\_age.html](https://www.indexmundi.com/fr/algerie/repartition_par_age.html)
- <https://www.zakweli.com/population-algerie/>
- <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/croissance-demographique-en-algerie>
- <https://www.lepoint.fr/afrique/quels-horizons-pour-l'intelligence-artificielle-en-algerie/>
- <https://www.dgrsdt.dz/fr>

- <https://www.energy.gov.dz/?rubrique=energies-renouvelables-et-efficacite-energetique>
- <https://www.beedeez.com/fr/blog/le-mind-mapping>
- <https://c-marketing.eu/google-alertes-un-outil-de-veille-indispensable/>  
<https://www.netvibes.com/en>
- <https://francoischarron.com/sur-le-web/trucs-conseils/quest-ce-que-les-flux-rss-et-comment-les-utiliser/K5yqzuX1TO/>

# **Annexes**

# Questionnaire destiné aux fonctionnaires de l'ENIEM

Comment est-ce que vous trouvez les conditions de travail au sein de l'ENIEM ?

- Très mauvaises
- Mauvaises
- Ni bonnes, Ni mauvaises
- Bonnes
- Très bonnes

L'entreprise est-elle en mesure de constater ses points forts et faibles afin de réaliser la performance souhaitée ?

- Oui
- Non

Les travailleurs de l'ENIEM possèdent-ils des connaissances en termes de veille stratégique ?

- Oui
- Non

Pensez vous que c'est utile de mettre en place une démarche de veille stratégique ?

- Oui, je le pense
- Non, je ne pense pas

Est-ce que l'ENIEM pratique un système de formation du personnel par rapport à la veille stratégique ?

- Oui
- Selon le besoin de l'entreprise
- Non

L'entreprise est-t-elle à jour en termes d'innovations technologiques ?

- Oui
- Non

Est-ce que l'ENIEM dispose d'un centre de recherche et développement ?

- Oui
- Non

Globalement, le budget que l'ENIEM injecte dans la recherche et développement est-il :

- Très faible
- Juste faible
- Moyen
- Peut élevé
- Très élevé

L'ENIEM détient-elle des brevets d'innovation ?

- Oui
- Non

La mise en place d'une cellule de veille technologique vous semble-t-elle utile à l'ENIEM ?

- Oui
- Non

Quelle est la position de l'ENIEM par rapport à ses concurrents ?

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

La veille concurrentielle favorise-elle une meilleure compétitivité sur le marché de l'électroménagers de ENIEM ?

- Oui
- Non

Quelle est le profil type de la clientèle ciblée par l'ENIEM ? (Choix multiples)

- Le client fidèle
- Le client indécis
- Le client méfiant

Est-ce que l'ENIEM profite lors de la mise en place d'une veille commerciale ?

- Oui
- Non

L'impact de la veille stratégique sur les ventes de l'ENIEM est-il :

- Négatif
- Ni positif, Ni négatif
- Positif

Quel type de veille que l'ENIEM pratiquer mieux ? (choix multiples)

- Concurrentielle
- Commerciale
- Technologique
- Environnementale

Quels sont les acteurs qui interviennent dans la veille stratégique a l'ENIEM ? (choix multiples)

- Top management
- Les directeurs
- Analystes
- Les départements d'études
- Autre :

Quels sont les sources d'informations qu'elle utilise ENIEM ? (choix multiples)

- Bases de données
- Sites web ouverts
- Web Social et participatifs.
- Autre :

Quels sont vos outils d'analyse et de diffusion d'informations ? (choix multiples)

- Logiciels
- Applications
- Mails
- Autre :

Quel est l'impact de la veille stratégique sur la performance de l'ENIEM ?

- Apport négatif
- Aucun apport
- Apport positif

# Questionnaire destiné aux fonctionnaires de l'ENIEM

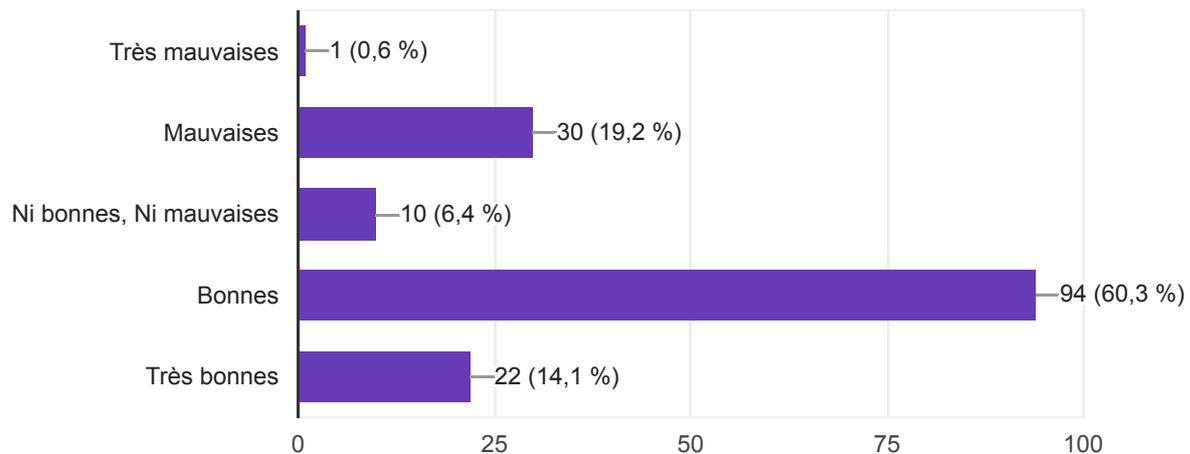
160 réponses

[Publier les données analytiques](#)

Comment est-ce que vous trouvez les conditions de travail au sein de l'ENIEM ?

[Copier](#)

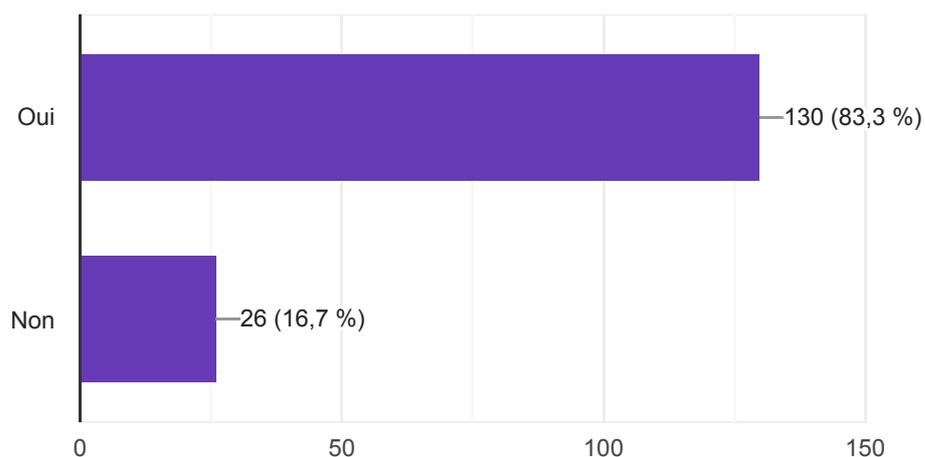
156 réponses



L'entreprise est-elle en mesure de constater ses points forts et faibles afin de réaliser la performance souhaitée ?

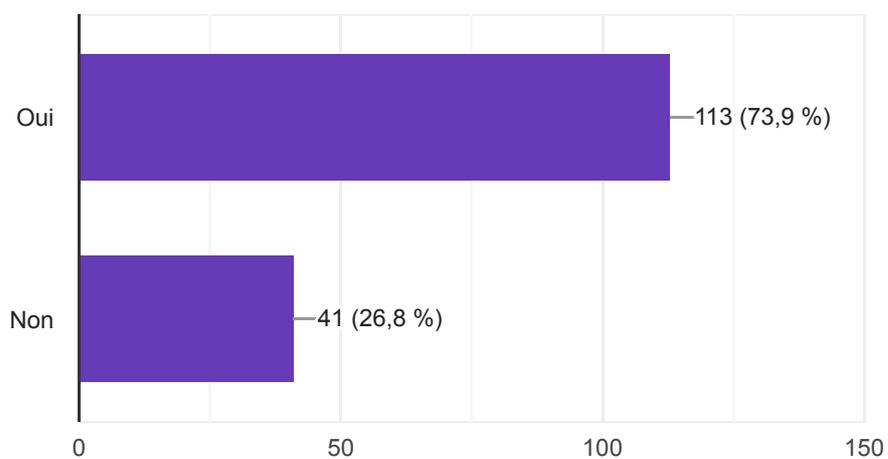
[Copier](#)

156 réponses



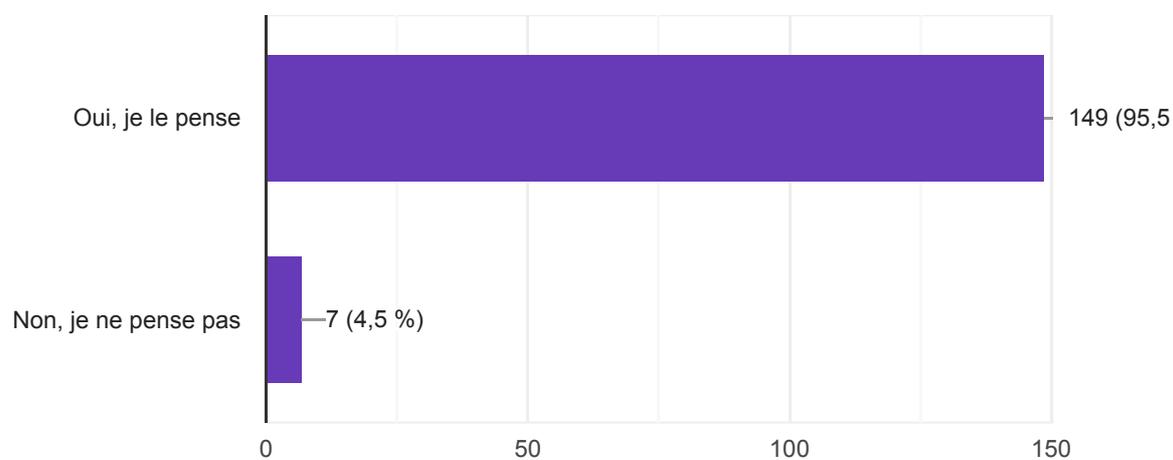
Les travailleurs de l'ENIEM possèdent-ils des connaissances en termes de veille stratégique ?

153 réponses



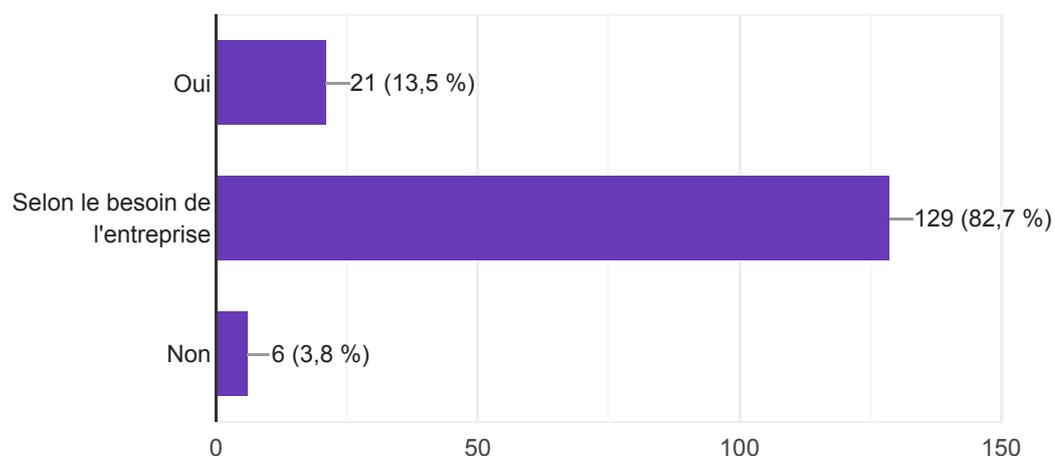
Pensez vous que c'est utile de mettre en place une démarche de veille stratégique ?

156 réponses



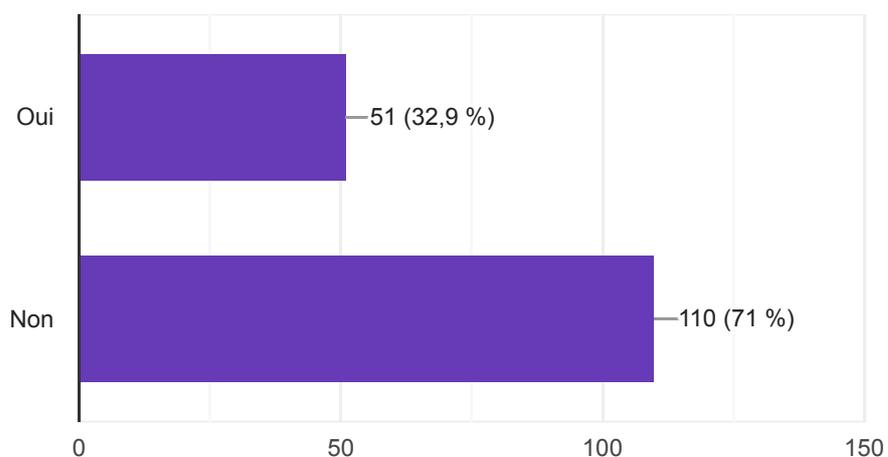
Est-ce que l'ENIEM pratique un système de formation du personnel par rapport à la veille stratégique ?

156 réponses



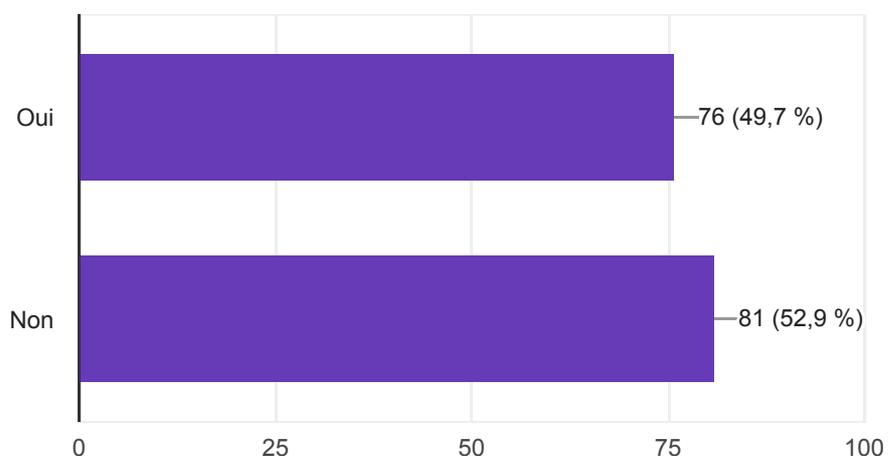
L'entreprise est-elle à jour en termes d'innovations technologiques ?

155 réponses



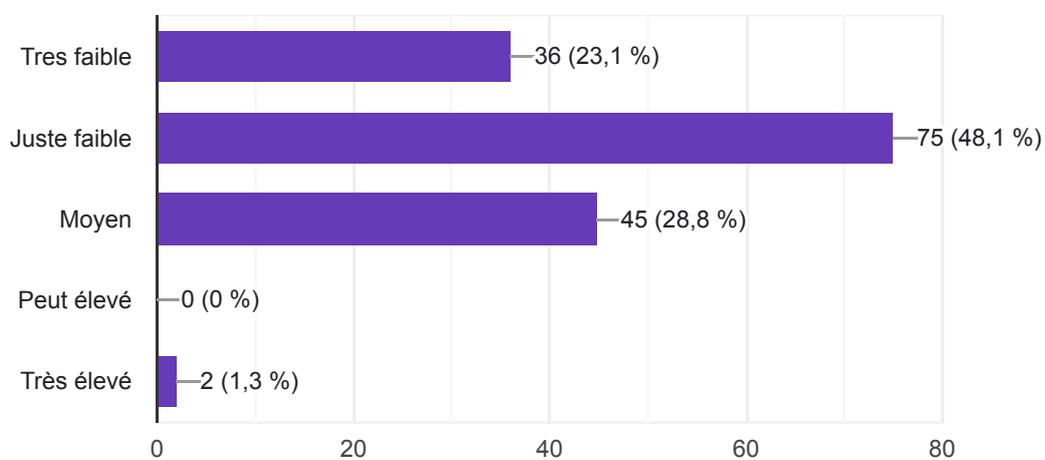
Est-ce que l'ENIEM dispose d'un centre de recherche et développement ?

153 réponses



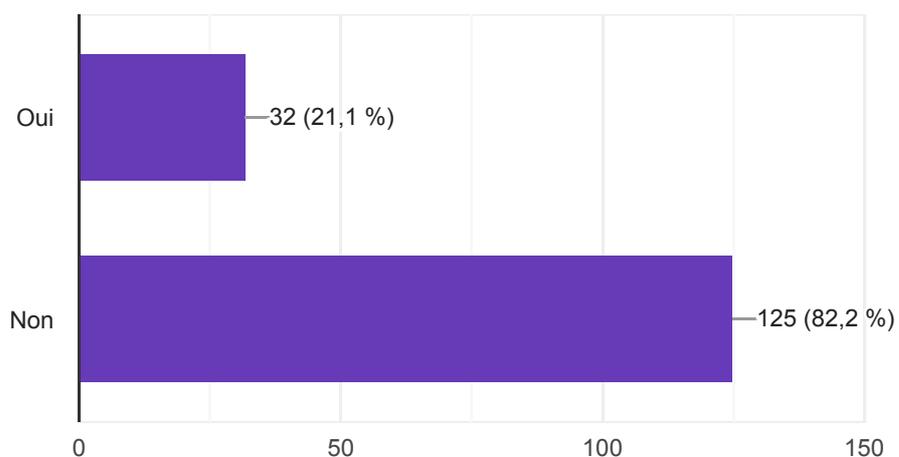
Globalement, le budget que l'ENIEM injecte dans la recherche et développement est-il :

156 réponses



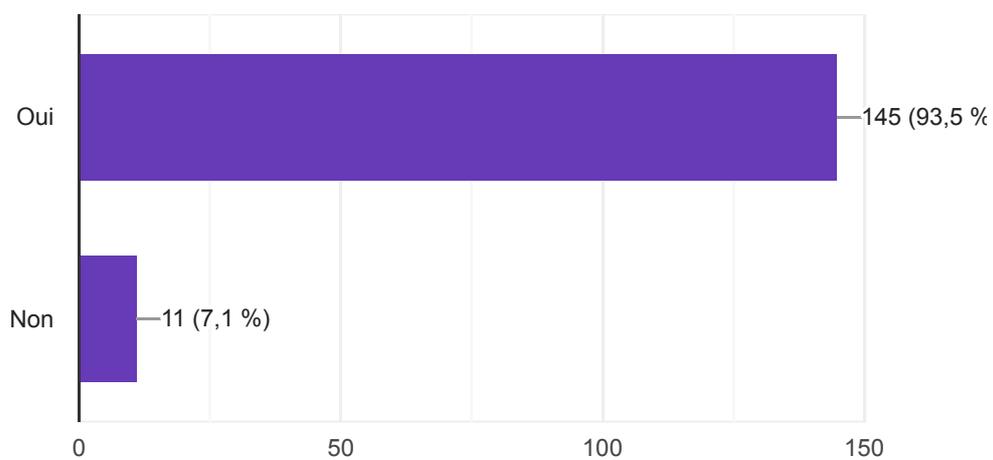
## L'ENIEM détient-elle des brevets d'innovation ?

152 réponses



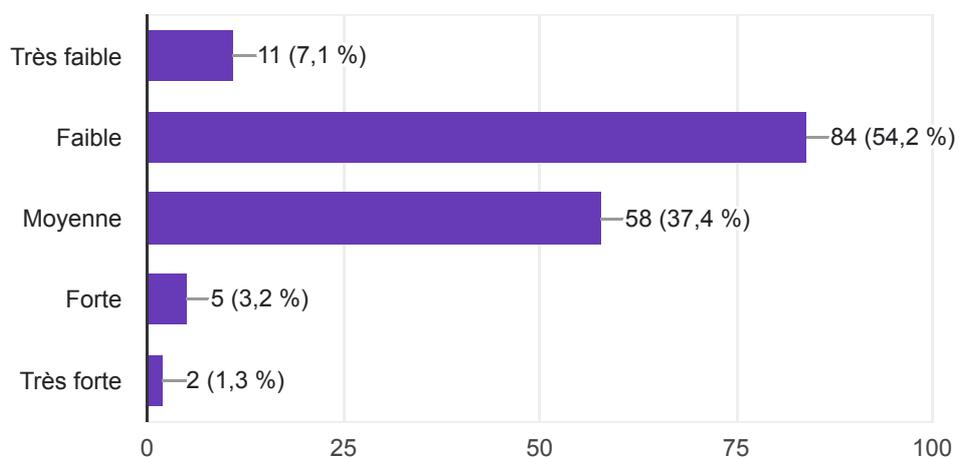
## La mise en place d'une cellule de veille technologique vous semble-t-elle utile à l'ENIEM ?

155 réponses



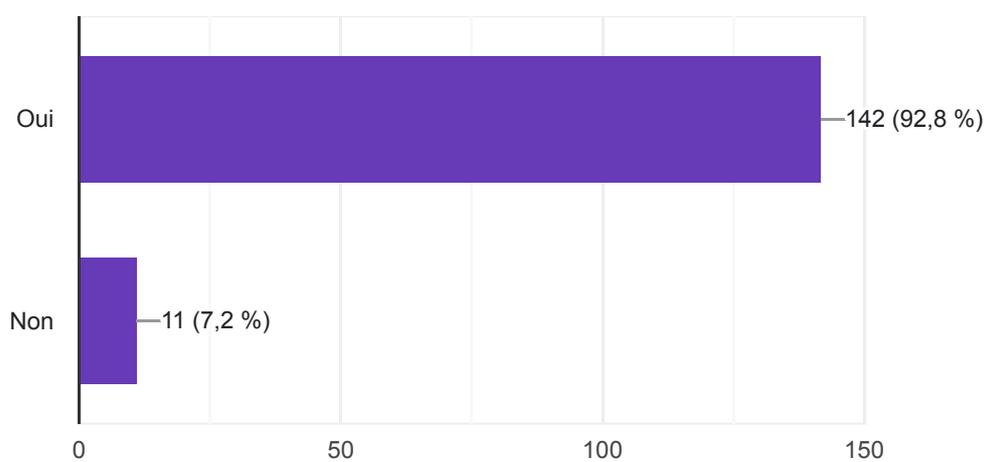
## Quelle est la position de l'ENIEM par rapport à ses concurrents ?

155 réponses



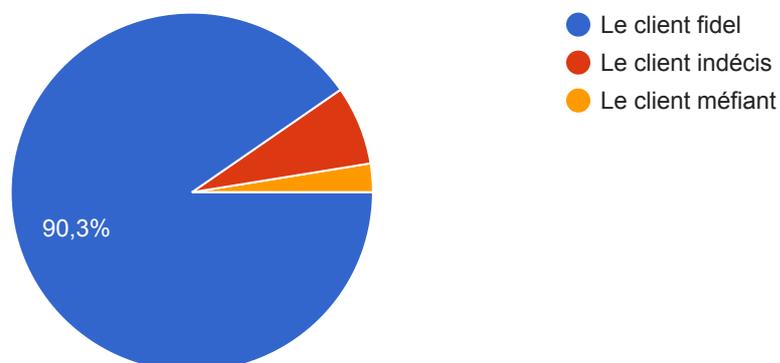
## La veille concurrentielle favorise-t-elle une meilleure compétitivité sur le marché de l'électroménagers de ENIEM ?

153 réponses



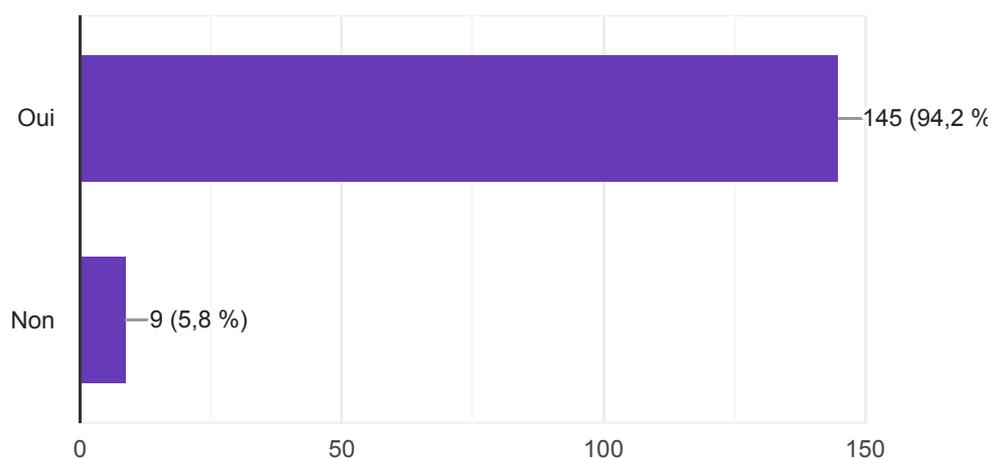
Quelle est le profil type de la clientèle ciblée par l'ENIEM ? (Choix multiples)

155 réponses



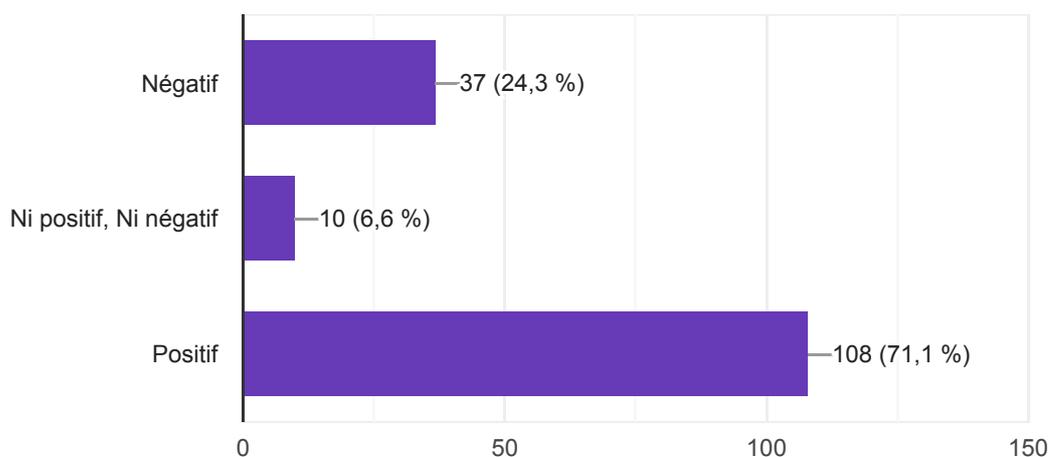
Est-ce que l'ENIEM profite lors de la mise en place d'une veille commerciale ?

154 réponses



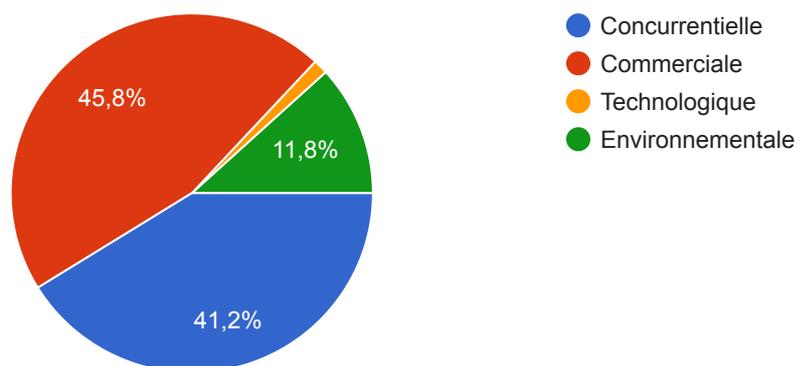
L'impact de la veille stratégique sur les ventes de l'ENIEM est-il :

152 réponses



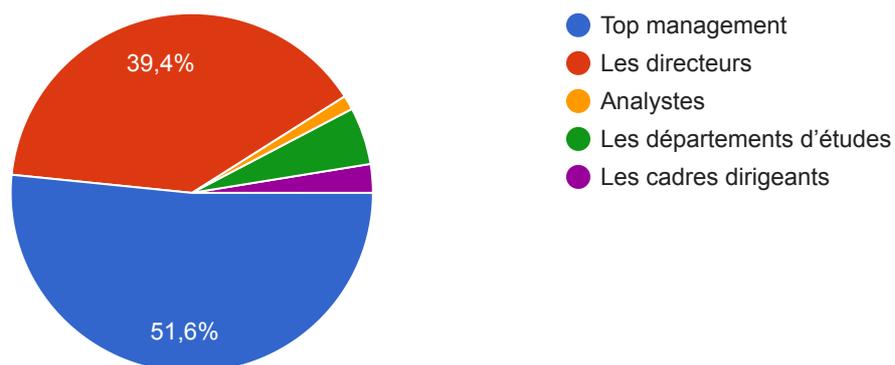
Quel type de veille que l'ENIEM pratiquer mieux ? (choix multiples)

153 réponses



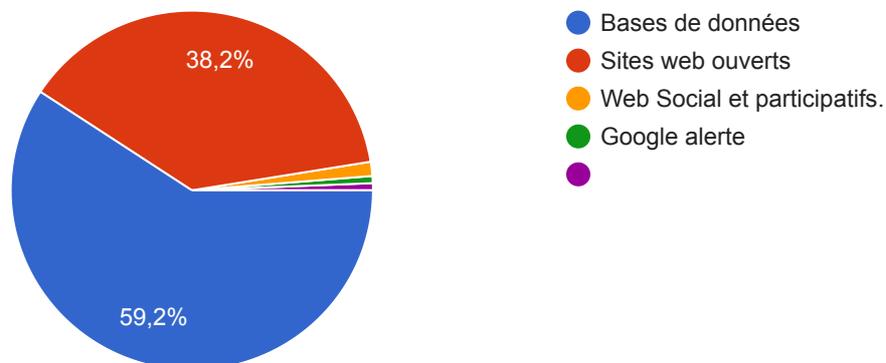
Quels sont les acteurs qui interviennent dans la veille stratégique a l'ENIEM ? (choix multiples)

155 réponses



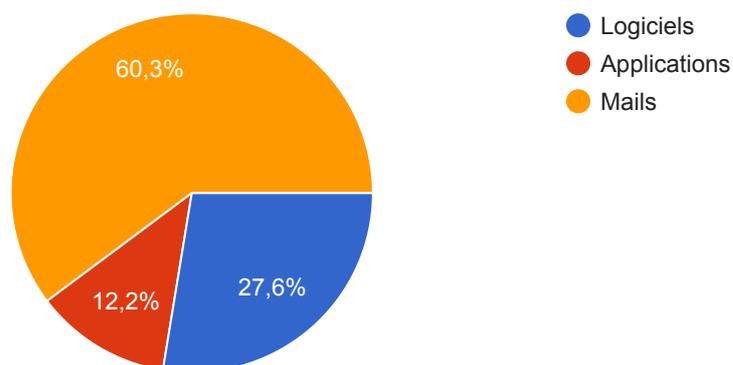
Quels sont les sources d'informations qu'elle utilise ENIEM ? (choix multiples)

157 réponses



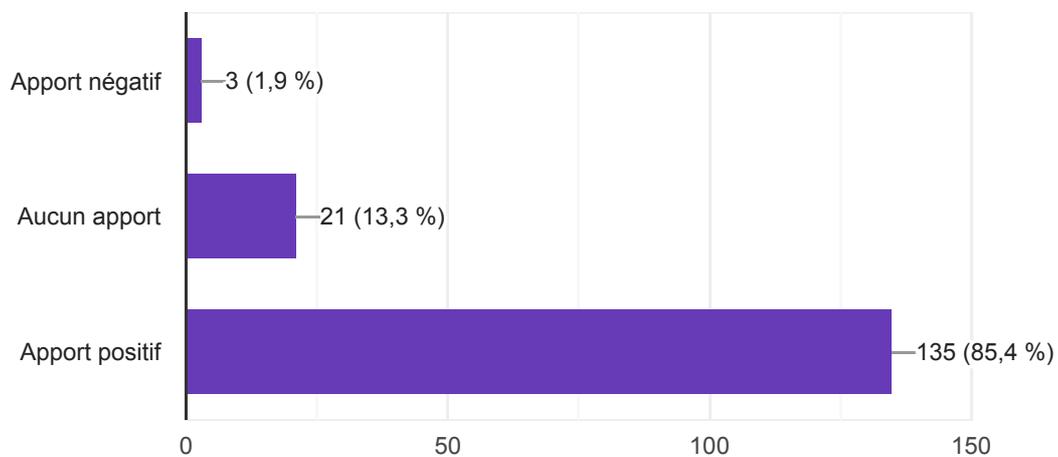
Quels sont vos outils d'analyse et de diffusion d'informations ? (choix multiples)

156 réponses



## Quel est l'impact de la veille stratégique sur la performance de l'ENIEM ?

158 réponses



Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms



# Questionnaire destiné aux consommateurs des produits électroménagers ENIEM

Connaissez-vous l'entreprise l'ENIEM ?

- Oui
- Non

Est-ce que vous consommez les produits de la marque l'ENIEM ?

- Oui
- Non

Quelle est l'intervalle qui détermine votre salaire mensuel ?

- 30.000 - 50.000
- 50.000 - 100.000
- 100.000 et plus

Parmi ces marques qui fabriquent des produit électroménager choisissez une ou plusieurs que vous préférez :

- ENIEM
- Brandt
- Géant
- Iris

Comment vous évaluez la performance des produits ENIEM ?

- Pas du tout performant
- Un peut performant
- Sans opinion
- Plutôt performant
- Très performant

A quel point êtes vous satisfait ou non satisfait de la qualité du service après vente de l'ENIEM ?

- Très insatisfait(e)
- Plutôt insatisfait(e)
- Je ne sais pas
- Plutôt satisfait(e)
- Très satisfait(e)

Comment vous trouvez les prix des produits de l'ENIEM ?

- Absolument pas chère
- Plutôt pas chère
- Abordable
- Un peut chère
- Trop chère

Êtes -vous satisfait par le rapport qualité prix ?

- Très insatisfait(e)
- Plutôt insatisfait(e)
- Je ne sais pas
- Plutôt satisfait(e)
- Très satisfait(e)

L'entreprise ENIEM dispose d'une excellente image de marque (la publicité), que pensez vous de cette affirmation ?

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni d'accord, Ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord



Quels critères sont pour vous une source de motivation dans le cadre de vos achats d'un produit de l'ENIEM ?

- Le prix
- La qualité
- La promotion
- La garantie
- La disponibilité



# Questionnaire destiné aux consommateurs des produits électroménagers ENIEM

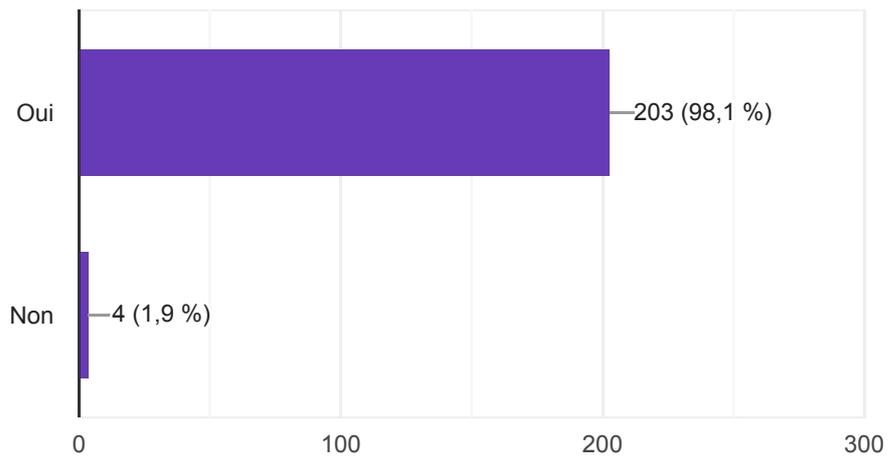
209 réponses

[Publier les données analytiques](#)

## Connaissez-vous l'entreprise l'ENIEM ?

 Copier

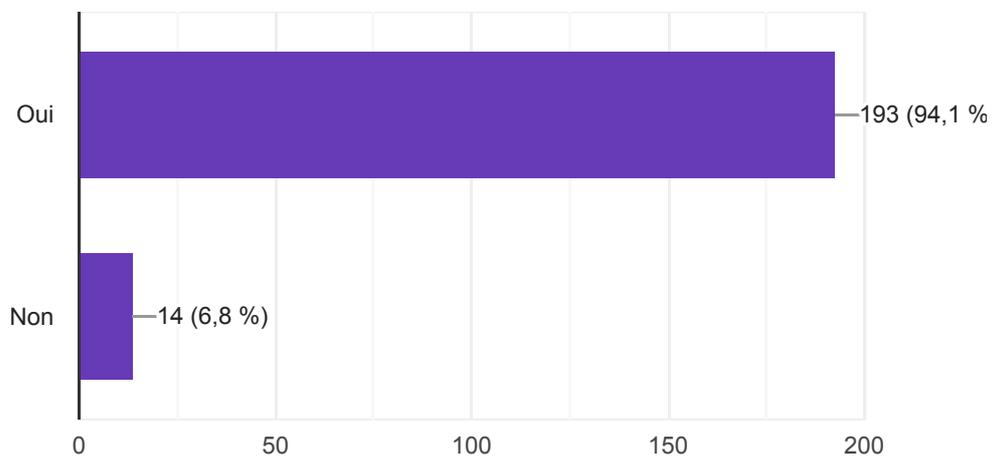
207 réponses



## Est-ce que vous consommez les produits de la marque l'ENIEM ?

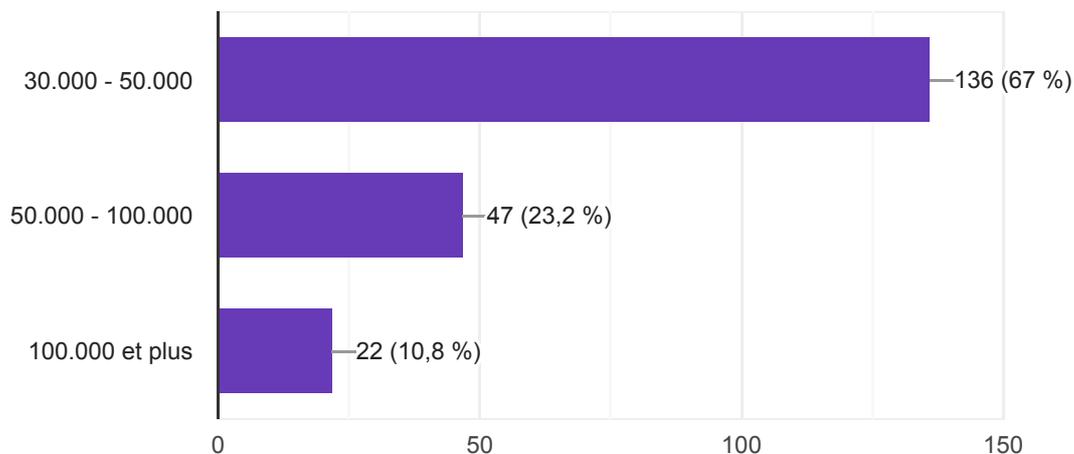
 Copier

205 réponses



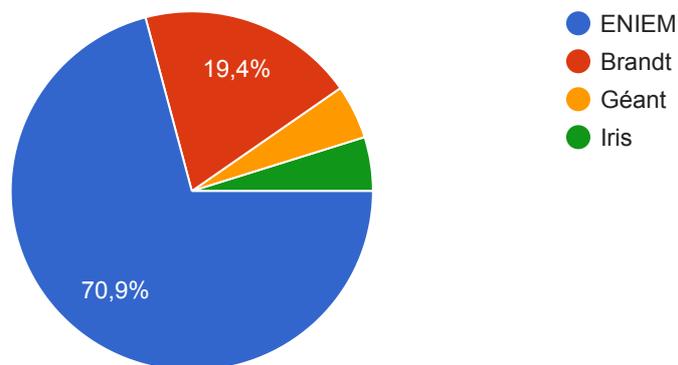
### Quelle est l'intervalle qui détermine votre salaire mensuel ?

203 réponses



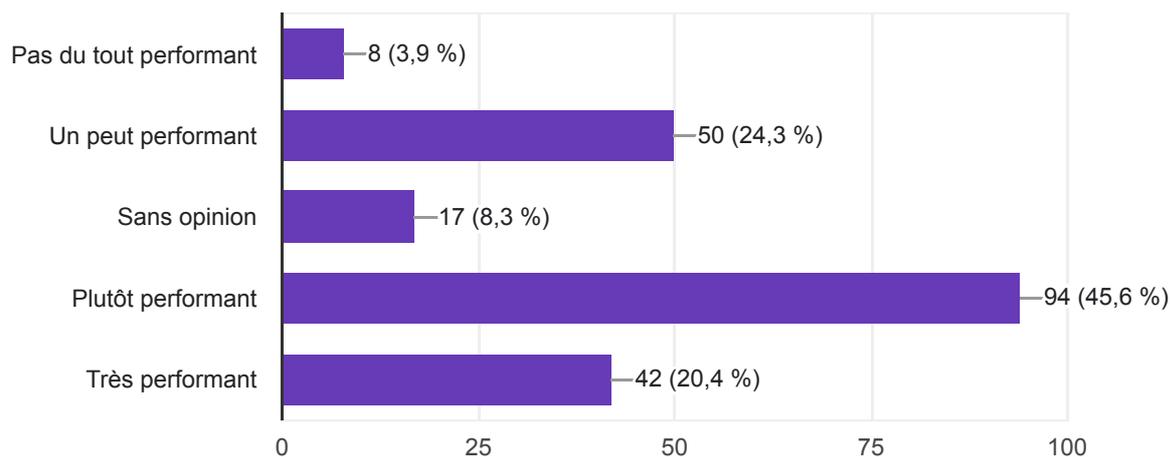
### Parmi ces marques qui fabriquent des produit électroménager choisissez une ou plusieurs que vous préférez :

206 réponses



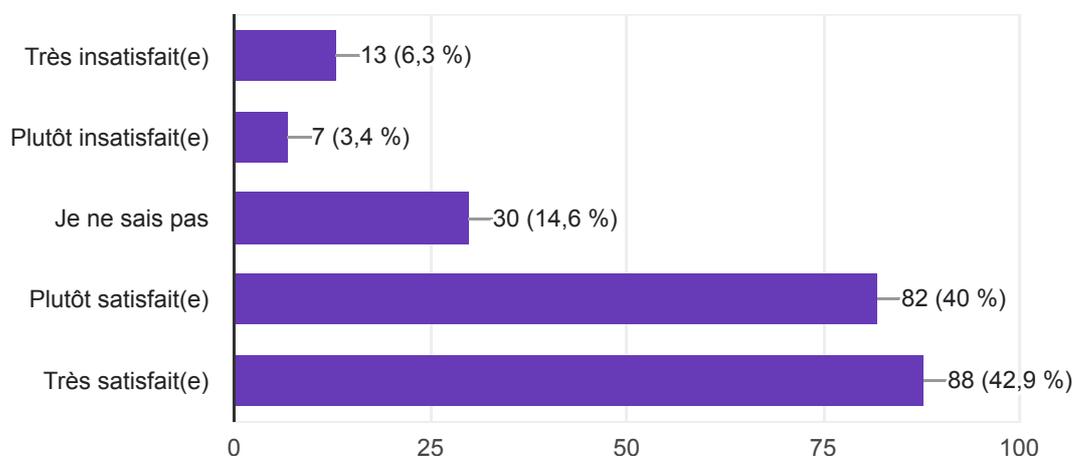
### Comment vous évaluez la performance des produits ENIEM ?

206 réponses



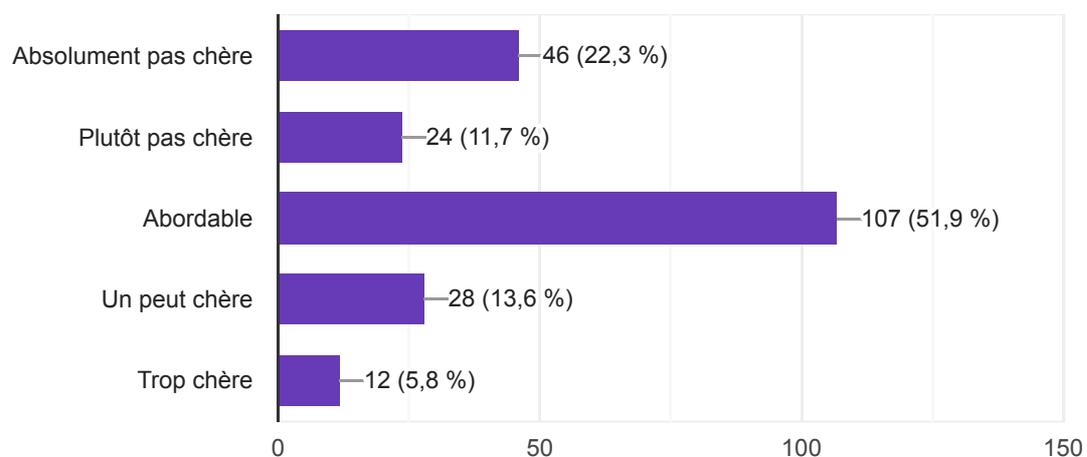
## A quel point êtes vous satisfait ou non satisfait de la qualité du service après vente de l'ENIEM ?

205 réponses



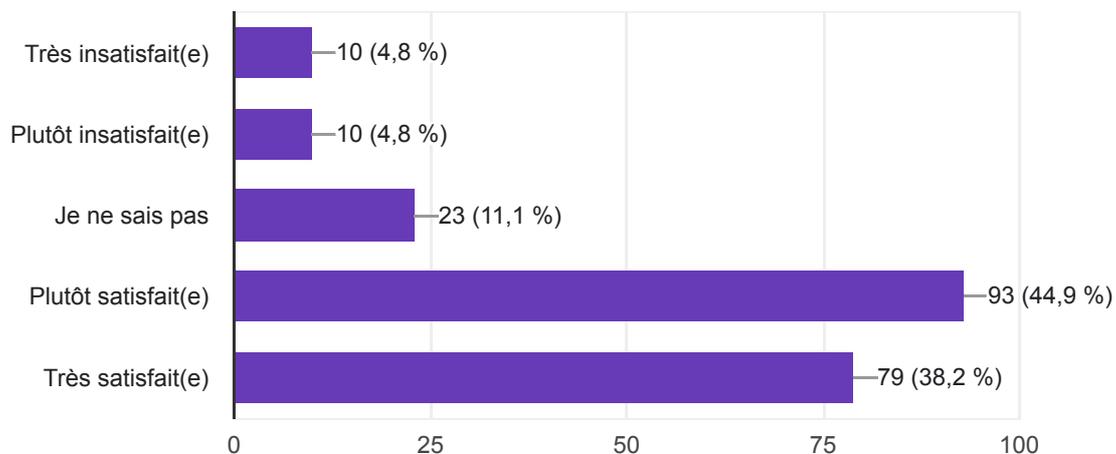
## Comment vous trouvez les prix des produits de l'ENIEM ?

206 réponses



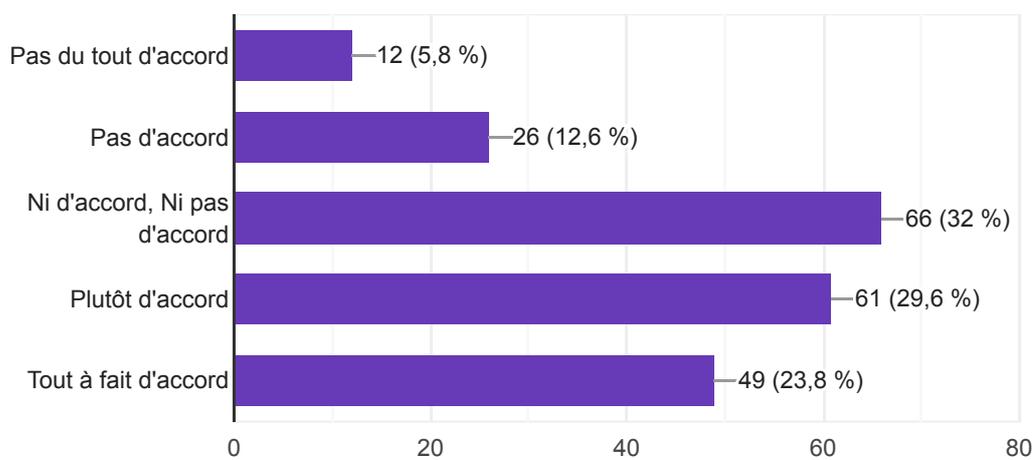
## Êtes -vous satisfait par le rapport qualité prix ?

207 réponses



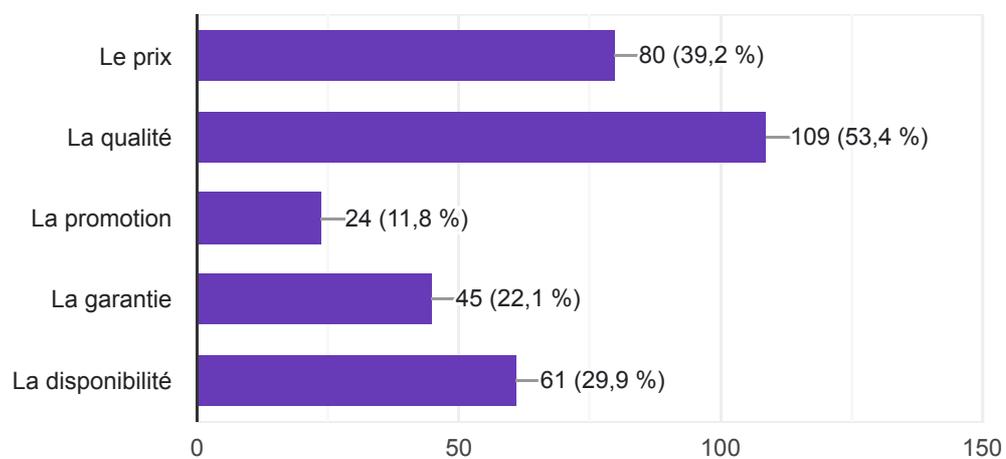
## L'entreprise ENIEM dispose d'une excellente image de marque (la publicité), que pensez vous de cette affirmation ?

206 réponses



Quels critères sont pour vous une source de motivation dans le cadre de vos achats d'un produit de l'ENIEM ?

204 réponses



Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms



## **Résumé**

Chaque entreprise aujourd'hui son objectif principal c'est d'être à la hauteur de ces convictions, avoir le maximum d'opportunités, faire des choix stratégiques pour réduire les risques qui peuvent endommager le bon fonctionnement de l'entreprise. Donc la veille stratégique sera l'une des moyens les plus importants pour le développement et la croissance des entreprises.

L'objectif de notre travail consistait à étudier le rapport qui peut exister entre la stratégie d'entreprise et la veille stratégique, aussi de montrer comment on peut installer un dispositif de veille lorsqu'une entreprise ne se va pas bien comme le cas de l'ENIEM. A ces fins, une étude de cas empirique a été faite dans l'entreprise industrielle de l'électroménagers algérienne ENIEM. On a étudié tous les aspects de base de la veille stratégique et comment cette entreprise peut suivre le vecteur de développement par rapport à une meilleure compétitivité et une performance plus rentable. On peut dire que l'ENIEM en terme de veille stratégique elle est un peu développer en terme de veille concurrentielle et commerciale mais en terme de veille technologique elle reste moins développer. A la fin il est important de souligner que les résultats de la recherche montrent que la veille stratégique favorise un meilleur processus décisionnel pour une entreprise, c'est la base de la réalisation des choix décisionnels stratégique pour avoir une meilleure compétitivité et une meilleure performance.

**Mots clé :** La veille stratégique, compétitivité, performance, veille commerciale, veille concurrentielle, veille technologique, processus décisionnel

## **Abstract**

Every company today its main objective is to live up to these beliefs, to have the maximum number of opportunities, to make strategic choices to reduce the risks that can damage the functioning of the company. So strategic intelligence will be one of the most important means for business development and growth.

The purpose of our work was to study the relationship between business strategy and business intelligence, and also to show how a monitoring device can be installed when a company is not doing well as ENIEM does. For these purposes, an empirical case study was made in the industrial company of the Algerian household appliances ENIEM. We have studied all the basic aspects of the strategic intelligence and how this company can follow the vector of developing in relation to better competitiveness and more profitable performance. It can be said that ENIEM in terms of strategic intelligence it is a little developed in terms of competitive and commercial intelligence but in terms of technological monitoring it remains less developed. At the end it is important to point out that the results of the research show that strategic intelligence promotes a better decision-making process for a company, it is the basis of the realization of strategic decision-making choices for better competitiveness and performance.

**Keywords:** strategic choices, strategic intelligence, competitiveness, performance, business intelligence, competitive intelligence, technology watch, decision-making process