

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'impact de la veille concurrentielle sur la
performance d'entreprise**

Cas : TBWA/DJAZ

Elaboré par :

Mlle. Nariman HAMOUCHE

Encadré par :

**M. Mohamed Abderaouf
ZEBOUCHI**

**Maitre de conférences classe B à
EHEC Alger**

6^{ème} promotion

Juin 2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'impact de la veille concurrentielle sur la
performance d'entreprise**

Cas : TBWA/DJAZ

Elaboré par :

Mlle. Nariman HAMOUCHE

Encadré par :

**M. Mohamed Abderaouf
ZBOUCHI**

**Maitre de conférences classe B à
EHEC Alger**

6ème promotion

Juin 2019

Résumé

La veille concurrentielle représente un outil important pour mesurer le succès organisationnel, la prise de décision et la performance des employés. Son apport en littérature a été démontré à maintes reprises. D'autre part, la performance organisationnelle demeure un aspect essentiel pour une organisation dans un environnement incertain. Caractérisé par une concurrence accrue, des ressources limitées et une incertitude importante, les entreprises cherchent des moyens plus efficaces et plus compétents d'améliorer leur propre rendement. Elles doivent ensuite identifier les facteurs susceptibles d'affecter leur productivité et leur succès à long terme.

L'étude ici présente avait pour objectif d'étudier la relation entre veille concurrentielle et performance organisationnelle, elle nous a permis de faire ressortir des points très pertinents et d'en établir un constat important. En effet la veille concurrentielle occupe une place essentielle dans la prise de décision stratégique et rend dans l'établissement de toute action vis-à-vis d'un marché, concurrent ou son fonctionnement elle-même. Néanmoins, il n'existe jusqu'à ce jour aucun outil ou indicateurs susceptibles d'analyser les retombées des activités de veille concurrentielle sur la performance, ce qui nous a poussé à focaliser nos efforts dans l'établissement d'un modèle générique d'évaluation.

Mot clés : Veille concurrentielle, Evaluation, Performance, Indicateurs

Abstract

Competitive monitoring is an important tool for measuring organizational success, decision-making and employee performance. Its contribution to literature has been demonstrated time and time again. On the other hand, organizational performance remains an essential aspect for an organization in an uncertain environment. Characterized by increased competition, limited resources and significant uncertainty, companies are looking for more efficient and competent ways to improve their own performance. They must then identify the factors that may affect their productivity and long-term success.

The purpose of the present study was to study the relationship between competitive intelligence and organizational performance; it enabled us to highlight very relevant points and to establish an important observation. Indeed competitive intelligence occupies an essential place in strategic decision-making and makes in the establishment of any action vis-à-vis a competing market or its operation itself. Nevertheless, it exists until to date, there are no tools or indicators that can analyze the impact of competitive intelligence activities on performance, which has led us to focus our efforts on establishing a generic evaluation model.

Key words: Competitive monitoring, Evaluation, Performance, Indicators.

نبذة مختصرة

الرصد التنافسي هو أداة مهمة لقياس النجاح التنظيمي واتخاذ القرارات وأداء الموظف. وقد أثبتت مساهمتها في الأدب مرارا وتكرارا. من ناحية أخرى ، يظل الأداء التنظيمي جانباً أساسياً للمؤسسة في بيئة غامضة. تتميز الشركات بالمنافسة المتزايدة والموارد المحدودة والشكوك الكبيرة ، وتبحث عن طرق أكثر كفاءة وأكفاً لتحسين أدائها. يجب عليهم بعد ذلك تحديد العوامل التي قد تؤثر على إنتاجيتهم ونجاحهم على المدى الطويل.

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء التنظيمي ، مما مكننا من تسليط الضوء على النقاط ذات الصلة للغاية وإنشاء ملاحظة مهمة. في الواقع تحتل الاستخبارات التنافسية مكاناً أساسياً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتتخذ أي إجراء تجاه أي سوق منافسة أو عملياتها نفسها. ومع ذلك ، فهو موجود حتى الآن ، ولا توجد أدوات أو مؤشرات يمكنها تحليل تأثير أنشطة الاستخبارات التنافسية على الأداء ، مما دفعنا إلى تركيز جهودنا على إنشاء نموذج تقييم عام

الكلمات المفتاحية: المراقبة التنافسية ، التقييم ، الأداء ، المؤشرات.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail

A ma très chère **Mère**, l'œil attentif compréhensif, l'épaule solide et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect.

A mes très chers **Oncles** et **Tantes**, la lumière qui éclaire mon chemin et qui me donne le sourire.

A mes cousins et cousines, qui ont toujours su me remonter le moral.

A mes **amis**, qui ont toujours était là pour moi, avec qui j'ai pu passer des moments inoubliables que je ne citerai pas par peur d'en oublier certains.

A mon **Père** qui, de par son absence, a forgé la personne forte que je suis aujourd'hui.

A mes collègues, qui, il y a de cela quatre mois n'était que de parfait inconnus, et qui sont devenus par la suite une deuxième famille.

A

Neïiy, Neïiy, Aïda, Melissa, Djamila, Lina, Hella, Hichem, Nariman, Adlene, Hakim, Athman Nado, Zak, Asma, Reda, Alexe et Maya la blonde.

A mes deux petits bouts de choux qui me rendent folle mais que j'aime plus que tout, mes deux petits chats ; **Yota et Toubiz**

« A la vie qui m'apprend chaque jour une nouvelle leçon et à la mort qui me donne chaque nuit une opportunité »

Nina



Remerciement

« Dans la vie les hommes sont tributaires les uns des autres, il y aura toujours quelqu'un à maudire ou à remercier ».

Tout d'abord et avant tout, je remercie ALLAH le tout puissant, de m'avoir donné la force, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail

A Monsieur Mohamed Raouf ZEBOUCHI, mon encadreur et mon professeur, pour sa disponibilité, sa convivialité et ses précieux conseils non seulement pendant la réalisation de ce travail mais tout au long de nos trois années au sein de l'EHEC Alger

A Narimene Makarnia, mon maître de stage qui m'a intégré dans son équipe et avoir mis à ma disposition toutes les informations nécessaires à l'aboutissement de mon étude.

A Zakaria Zareb pour m'avoir accordé cette opportunité d'intégrer TBWA/DJAZ, ainsi que pour ses précieux conseils.

A monsieur Alexandre Beaulieu, qui m'a permis d'avoir accès à toutes les ressources jugées nécessaires pour la réalisation de mon projet ainsi que pour son accueil chaleureux au sein de son entreprise

A toute l'équipe de TBWA, pour avoir fait de cette agence un lieu exceptionnel, avec une ambiance agréable et un professionnalisme parfait, et d'avoir fait de mon stage une expérience inoubliable. Pour leur présence, leurs conseils et leur bonne humeur Asma,

Amina, Samira, Amine, Charlotte et tous les autres ... Merci

A l'ensemble de mes professeurs, pour nous avoir transmis leur savoir durant toutes ces années

A toutes les personnes ayant participé à l'élaboration de ce mémoire

Liste des figures

Chapitre 01

Figure 1: Représentation des différentes composantes d'un système d'intelligence économique	18
Figure 2: Les sept types de veille chez l'Oréal	26
Figure 3: Matrice Swot.....	37
Figure 4: Schéma représentant les 5 forces de Porter.....	37

Chapitre 02

Figure 5: Représentation des différentes composantes de la performance	47
Figure 6: Modèle de mesure des activités de veille CIMM	66
Figure 7: Représentation du Balance Scorcard	67

Chapitre 03

Figure 8: Organigramme de TBWA/DJAZ.....	76
Figure 9: schéma récapitulatif du proccessus de veille	90
Figure 10: Représentation des objectifs considérés dans l'élaboration du modèle générique.....	97

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau 1: Typologie de l'information	12
Tableau 2: Evolution du terme de la veille	21
Tableau 3: Les cinq types de veilleurs	35

Chapitre 03

Tableau 4: Praticiens interrogées durant l'enquête.....	82
Tableau 2: Liste des entreprises interrogées	83
Tableau 5: Tableau récapitulatif des différents types d'entretien.....	84
Tableau 6 : Proposition d'un exemple d'outils de mesure de l'impact de veille concurrentielle.....	100

Liste des abréviations

AFDIE	Association française pour le développement de l'intelligence économique
BSC	Balance scorecard
IE	Intelligence économique
RP	Relation publique

Sommaire

Introduction générale	2
 Chapitre 01 : Veille concurrentielle : Fondements théoriques et conceptuels	7
Section 01 : L'information, définition, typologie et sources	9
Section 02 : surveiller pour s'informer, le concept de veille	16
Section 03 : La veille concurrentielle, une activité pluridisciplinaire	31
 Chapitre 02 : Evaluation de la performance d'entreprise	42
Section01 : Généralité sur la notion de performance	43
Section 02 : la notion d'évaluation	54
Section 03 : L'évaluation de la performance dans le cadre d'une veille concurrentielle.....	62
 Chapitre 03 :L'évaluation de l'impact de veille concurrentielle sur la performance au sein d'une entreprise algérienne	72
Section 01 :Présentation de l'entreprise « TBWA DJAZ »	73
Section 02 :Méthodologie de recherche	79
Section 03 : Interprétation des résultats	88
 Conclusion générale	105

INTRODUCTION GENERALE

Sun Tzu disait « *Qui connaît son ennemi comme il se connaît, en cent combats ne sera point défait. Qui se connaît mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux. Que dire de ceux qui ne se connaissent pas plus que leurs ennemis ?* »¹

La guerre est invraisemblablement le phénomène qui accompagne l'humanité depuis ses origines, elle enrichit et ruine, elle est la raison de prospérité des empires ou de leur défaite. Ayant évolué à travers les siècles, s'éloignant peu à peu de son aspect brutal, mais ne perdant pas son contenu le plus profond, s'adaptant à un monde post guerre froide, drainé par une forte mondialisation où des domaines nouveaux s'ouvrent et les positions des concurrents ne cessent de changer, L'entreprise se retrouve dans un environnement turbulent caractérisé par l'abondance de l'information et une concurrence accrue. Afin s'adapter à ces changements de plus en plus instables, celle-ci se doit d'appréhender toutes les informations la concernant de près où de loin, ainsi que de s'informer sur ses concurrents dans l'optique d'anticiper leurs actions, d'où la nécessité de la mise en œuvre d'un système de veille concurrentielle.

Depuis la fin des années 1990, le développement du secteur des valeurs technologiques de l'information a été le pilier du modernisme, ce qui a été à la base de la " nouvelle économie". Dans ce cadre, les facteurs de création de richesse deviennent de plus en plus immatériels, à l'exemple de l'information, laquelle modifie les conditions de la concurrence et la manière de faire des affaires des firmes².

En effet, pour les entreprises confrontées à la complexité ainsi qu'à l'incertitude croissante de l'environnement, la maîtrise de l'information devient stratégique puisqu'en premier lieu, celle-ci intègre tout les processus de la chaîne de valeur et constitue donc un élément fondamental de la prise de décision, et en second lieu, elle confère directement aux entreprises un avantage concurrentiel.

Or, dans un contexte de Big Data et de surabondance de l'information, maîtriser les connaissances nécessaires au développement n'est pas aisé. Dé lors, analyser et comprendre l'environnement s'impose comme le facteur crucial à toute pérennité, et ce dans un contexte de prises de décisions pertinentes dans une perspective proactive et prospectiviste. En somme,

¹ Sun Tzu, « L'art de la guerre », 544-496 av.J-C, page 26

² PORTER M.E, MILLAR V.E, « how information gives you competitive advantage », disponible sur <https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&q=how+information+gives+you+competitive+advantage>, Harvard Business review, july-August 1985, No 854IS, PP (149-152), consulté le 22-04-2019 à 18h34

s'approprier un certain nombre d'outils et de techniques informationnelles telles que la veille ou l'intelligence économique devient une condition sine qua non à toute existence.

Les spécialistes parlent de veille pour désigner la capacité des entreprises à identifier les risques et les opportunités dans le cadre de leur environnement³, ainsi, observer le comportement de ses concurrents, devancer les innovations technologiques, surveiller les stratégies commerciales, ou encore détecter les nouvelles tendances de la consommation sont des activités indispensables à la survie de l'entreprise. Selon Humbert LESCA « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général »⁴.

La veille permet donc à l'entreprise de prendre la bonne décision, de la mettre en œuvre et d'être capable d'en évaluer les résultats, et ce tout en étant toujours à l'écoute de son environnement afin de mieux saisir ses opportunités et minimiser les risques potentiels. Ainsi elle permet d'appréhender les situations d'urgence concurrentielle auxquelles les entreprises sont confrontées de telle sorte que les liens essentiels entre les individus, les événements et les technologies soient mis en évidence.

Il n'existe pas une veille, mais des veilles dont la réalité dépendra des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués. Selon le champ d'application, on distingue divers types de veilles telles que la veille scientifique, technologique, commerciale ou concurrentielle.

Il est par ailleurs primordial de souligner que l'importance accordée aux enjeux économiques, à l'obligation de rentabilité ainsi qu'à l'évolution du marché a enclenché une transition passant d'une approche orientée vers la veille scientifique et technologique à une approche axée sur la veille concurrentielle. En somme, le but est de savoir ce que les autres ne savent pas.

³ REIX.R, système d'information et management des organisations, édition VUIBERT, 6ème édition, Paris, septembre 2011, p.260.

⁴ LESCA.H, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p 27, disponible sur <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf>, consulté le 12-04-2014 à 23h16.

Ces bouleversements économiques qui secouent le monde des affaires n'ont pas épargné les pays en voie de développement tel que l'Algérie. En effet les entreprises algériennes se retrouvent dans un environnement concurrentiel exacerbé suite à l'ouverture de l'économie, et doivent de ce fait faire face à de nouveaux défis se traduisant par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé.

Par ailleurs, l'ouverture du marché algérien aux produits et investissements étrangers a imposé aux entreprises algériennes une mise à niveau de leur pratiques de gestion, et ce afin de s'aligner sur les normes internationales. Parallèlement, cela doit passer par une surveillance active de leur environnement au moyen d'acquisition, d'exploitation et de diffusion de l'information via la mise en place d'une veille efficace.

Dans cette perspective, ce n'est qu'à partir de 2005 que les entreprises algériennes ont commencé à apercevoir l'intérêt de la veille et de la maîtrise de l'information dans une logique de veille et d'intelligence économique⁵.

Par ailleurs, la pratique de la veille concurrentielle en Algérie représente une activité implicite et non structurées de gestion de l'information en vue d'améliorer la performance de l'entreprise, malheureusement, celle-ci demeure souvent méconnue tant des grandes entreprises que des PME.

Dès lors, nous avons jugé pertinent de nous pencher sur cette question dans le cadre de notre travail, et ce en analysant la problématique liée l'impact de la veille concurrentielle au sein de diverses entreprises algériennes, et cela, à travers la question suivante : « **Dans un contexte d'ouverture des marchés et de l'accroissement de la concurrence, quel est le rôle de la veille concurrentielle dans l'amélioration de la performance d'entreprise ?** ».

A partir de cette question principale découle les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place occupée par la veille concurrentielle au sein de l'entreprise?
- Quels sont les indicateurs utilisées en vue d'évaluer les retombées des activités de veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise ?.

⁵ DJEFLAT.A, « La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en oeuvre ou effet de monde ? », revue veille magazine No35, novembre/décembre 2008, Alger, PP (33-35), disponible sur <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>, consulté le 19-04-2019 à 17h18.

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous avons émit les hypothèses suivantes:

- **Hypothèse 1** : La veille concurrentielle est une activité peu utilisée par les entreprises, et représente une activé support dont les résultats n'ont aucun impact dans la prise de décision.
- **Hypothèse 2** : Les indicateurs de mesure de la veille concurrentielle (KPI) sont inexistants au sein de l'entreprise.

Le choix de ce thème n'a pas été fait d'une façon hasardeuse puisqu'il correspond parfaitement à notre formation dans le mesure où il repose sur les raisons suivantes :

- Notre spécialisation dans le domaine du « management et entrepreneuriat », qui a une relation très étroite avec le sujet étudié.
- Le rôle qu'occupe l'information dans l'initiation d' actions vis-à-vis des concurrents.
- Notre intérêt d'exploration et de recherche en ce qui concerne les pratiques de l'intelligence économique dans son sens le plus large et de la veille concurrentielle dans son sens le plus restreint.

Nous avons choisie une entreprise spécialisée en conseil en communication appartenant à un réseau publicitaire mondial joignant les quatre coins du globe, laquelle propose des services de veille stratégique et notamment de veille concurrentielle aux entreprises opérants dans divers secteurs d'activités tant à l'échelle nationale que nord magrébin.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche se basant sur l'étude documentaire pour la partie théorique et une étude descriptive et analytique pour notre partie empirique basée sur une enquête qualitative.

Le présent travail est structuré en trois (03) chapitres, dont deux théoriques et enfin un troisième chapitre pratique, lesquels sont scindés en trois sections :

- L'objet de notre premier chapitre sera axé sur l'ajout d'éclaircissements sur la complexité que présente la notion d'information, d'intelligence économique et enfin celui de concept de veille concurrentielle.
- Dans le deuxième chapitre, nous aborderons la notion de performance et d'évaluation puis nous tenterons d'établir un lien entre les deux variables en abordant l'évaluation de la performance dans le cadre de la veille concurrentielle.

- Le troisième chapitre représente le cœur battant de notre travail, il comportera la présentation de l'agence TBWA/DJAZ, ses différents clients de veille concurrentielle ainsi qu'une étude démontrant l'impact de cette dernière sur la performance de ces entreprises. Nous mettrons en lumière la démarche méthodologique et pratique de notre étude qualitative ainsi que les résultats tirés afin d'offrir des recommandations en proposant un modèle de mesure générique.

Chapitre 01 :
Veille
concurrentielle :
Fondements
théoriques et
conceptuels

Introduction

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable »

Napoléon Bonaparte

En prononçant cette phrase à son état major, l'empereur Napoléon Bonaparte mettait le doigt sur un point essentiel, qui s'avère avoir dépassé largement le cadre d'un champ d'un bataille, et prend même toute sa valeur dans notre monde industriel caractérisé par une concurrence accrue et une abondance de l'information.

En effet, à l'ère de la nouvelle économie, la compétitivité des entreprises passe par leur capacité à maîtriser l'information qui devient désormais un capital immatériel stratégique pour le développement.

L'information comme actif devient partie intégrante des activités de l'entreprise, de ses processus, de ses produits et de toute sa chaîne de valeur. Ainsi, dans un environnement à forte teneur concurrentielle, s'informer sur ses concurrents est devenu essentiel, et ce, à travers la mise en œuvre d'un système de récolte, d'analyse et d'emploi des informations concurrentielles pertinentes connu en tant que système de veille concurrentielle.

Dans le chapitre qui suit, nous allons aborder des concepts théoriques relatifs à la veille concurrentielle présentés de manière analytique, et ce dans le but d'établir une certaine cohérence et cohésion entre les différents concepts.

Le chapitre sera donc scindé en trois sections principales : la première section sera destinée à l'information, et ce afin d'apporter un éclaircissement concernant cette notion, qui représente l'élément principal (le moyen) de nos actions. La deuxième section sera consacrée au concept de veille dans sa notion la plus large en passant par le concept d'intelligence économique. En dernier lieu, la troisième section portera sur la veille concurrentielle qui représente par ailleurs le cœur de notre thème de recherche.

Section 01 : L'information, définition, typologie et sources.

L'ère dans laquelle nous vivons fait l'objet d'un constat aberrant, celui de la surabondance de l'information et de son immédiateté. Nous sommes à la fois engloutis et sensibles, pour ne pas dire vulnérables à ce flot d'informations, tant qu'individus qu'agents économiques. Nous vivons une véritable révolution de l'information, ceci qui nous pousse vers la réactivité afin d'anticiper tout changement et toute initiative concurrentielle.

1.1-Définition de l'information :

Selon Franck Bulinge l'information est définie comme étant : *«le résultat d'un processus intellectuel de mise en forme d'une représentation factuelle (événement) dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision) »*¹. Cette définition renvoie au fait qu'une information n'est pas un fait en elle-même dans la mesure qu'elle soit un résultat, celui de la mise en forme d'un événement qui transforme un élément de la réalité et permet ainsi de la représenter. L'information se définit donc comme un processus permettant de répondre à une question ou de connaître une situation pour aider à la prise de décision.

Pour Robert Reix : *« L'information est ce qui nous apporte une connaissance qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude vis-à-vis d'un phénomène ; c'est un renseignement »*². Ce dernier qualifie l'information comme un élément porteur de connaissances qui éclaire nos intuitions. Tandis qu'un renseignement fait parti du secret dont l'accès reste très difficile et ne peut être obtenu que d'une manière illégale l'information doit être porteuse de sens pour celui qui la reçoit et obtenue de manière légale.

A partir de là, et pour ne pas tomber dans la confusion, il apparaît judicieux de distinguer entre donnée, information et connaissance.

¹ COSTA.N, Bulinge. GUERY.F et DELBES.F, *Veille et benchmarking*, édition ellipses, Paris, 2008, P.11.

² REIX.R KEUMOE G.I, *analyse et stratégie de renforcement du système d'information de planification de l'éducation du niveau départemental des enseignements secondaire*, mémoire de licence, université de YAOUNDE I, 2009, disponible sur http://www.dite-ens.cm/~diteensy/images/stories/KEUMOE_IDRISS.pdf, consulté le 23-02-2019 à 13h10.

1.1.1-Une donnée

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui mis dans un contexte. Les données sont facilement manipulable et à stockable³. C'est une observation qui se rapporte habituellement à un phénomène physique ou une opération. Explicitement, les données sont des mesures des caractéristiques d'entités⁴ (les tiers, le personnel, les lieux, les produits) dont nous ignorons jusqu'alors les liens qui les unissent ni la signification.

Les données, ce sont les nombres, les mots et les évènements qui existent sans que nous puissions les lier à un cadre conceptuel dans l'immédiat. Si bien que les données, prises individuellement, ne vont pas avoir une grande signification⁵.

1.1.2-Une connaissance

La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision⁶. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. La valeur des connaissances est élevée, dans la mesure où elles permettent la prise de décision.

Ces dernières ont pour particularité d'être « *explicites et implicites* »⁷. Or, cette caractéristique est d'autant plus importante dans le cadre de l'entreprise car lorsque l'on recherche de l'information, on s'aperçoit que la plupart des informations sont déjà dans l'entreprise.

1.1.3-Distinction entre donnée - information – connaissance

L'information réunit des données existant sous forme numériques, alphabétiques, images, etc, qui ont été validées et confrontées entre elles dans le but d'apporter un sens aux utilisateurs. Cela étant qu'elle ne représente pas encore une connaissance.

La différence entre information et savoir est que le savoir est « *un stock* »⁸ qui est une accumulation d'informations stabilisées. Le savoir d'aujourd'hui sera modifié par les

³ CARLIER.A, *intelligence économique et knowledge management*, édition AFNOR, Paris 2012, P.09.

⁴ ANGOT.H, *Système d'information de l'entreprise*, édition De Boeck, Bruxelles, 2006, P.108.

⁵ COSTA.N, *op.cit.* P.21

⁶ CARLIER.A, *op.cit.* P. 11.

⁷ COSTA. N, *op.cit.* P. 17.

⁸ MASSE.G, THIBAUT.F, *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001, P.175.

informations de demain. En outre, pour accéder à la connaissance, il faut disposer d'un ensemble d'informations qui sont l'objet d'interprétations et qui permettront ainsi de prendre des décisions.

1.2-Typologie de l'information

L'information peut être classée selon leur degré d'accessibilité, ainsi, nous retrouvons 3 types d'information (Tableau n°1) :

1.2.1-L'information blanche : Se trouvant sur des sources dites « ouvertes » (internet, presse...). Elle est aisément et licitement accessible. Elle ne fait l'objet d'aucune sécurisation particulière et donc librement accessible à tout public. Sa possession ainsi que sa diffusion sont tout à fait légaux.

1.2.2-L'information grise : Elle se trouve sur des sources d'accès restreint, (intranet, bases de données...) essentiellement réservée, protégées par des procédés divers (paiement, autorisation, code d'accès, mots de passe...) et n'est donc accessible que par des personnes dûment sélectionnées. Son entrée en possession et sa diffusion peuvent être légales ou illégales. Exemple : brevets, modèles, droits d'auteurs⁹.

1.2.3-L'information noire : Elle n'est quasiment pas disponible et donc inaccessible, elle relève de l'espionnage et n'est donc pas rentable puisque son obtention comporte un risque tout particulièrement élevé. Exemple (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme),... Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, ...) et son exploitation est libre si accès légal (sauf copie servile ou agissements parasitaires)¹⁰.

Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information :

⁹ PELLETIER.A, CUENOT.P, *intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, édition PEARSON, Paris 2013,P.98

¹⁰ COSTA.N, op.cit, P25.

Tableau 1: Typologie de l'information

Information	Blanche	Grise	Noire
Type	Technologie, commercial, juridique, financier, stratégique, etc,		
Niveau	Tactiques, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte, de crise.		
Intérêt	Utile, pertinent	Utile, pertinent critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-secret
Disponibilité	75%	20%	5%
Acquisition-exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal, l'acquisition relève de l'espionnage, risques très élevés.
Sources	Ouvertes	Autorisées-fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faibles à élevée	Elevé
Rentabilité	Faible à élevée	Très élevée	Elevée

Source : Larbi.A, contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise commerciale, Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique Alger, Post- Graduation Spécialisée en Management de l'information, 2006.

1.3-Les différentes sources d'information

La recherche de l'information peut s'effectuer à partir de différentes sources illimitées. On peut citer des sources formelles et informelles

1.3.1-Les sources formelles

Elles représentent des sources matérialisées sous formes documentaires ou informatiques ouvertes et accessibles à tous les utilisateurs, étant souvent représentées sous¹¹ :

¹¹ ROUACH.D, *la veille technologique et intelligence économique*, édition ITCIS , Alger , 2016.P.48

- la presse: journaux spécialisés, revues professionnelles, Magazines nationaux, Magazines internationaux....
- les brevets qui constituent la forme principale d'accès à l'information technique, sur le plan à la fois national et international. Les brevets déposés renseignent sur les sujets d'étude ou l'orientation de la compétition. Ainsi, si le nombre de brevets déposés dans un secteur donné est élevé, c'est qu'une action importante est en cours
- Si des brevets sont déposés dans les domaines non traditionnel, il faut en déduire qu'une diversification est à l'étude et qu'il faut donc la surveiller;
- les banques de données scientifiques; techniques, ou économiques : elles ont une exhaustivité remarquable
- On peut aujourd'hui, grâce aux progrès technologiques avoir accès à une multitude d'informations, notamment :
 - les informations documentaires
 - rapport d'ambassades
 - publication d'agent spécialisé
 - études professionnelles réalisées par des organismes publics(ministère, Institut...) ou semi-public
 - lettre ou sélection spécialisées.
- les documents légaux: bilan de société, rapports pour actionnaires, document consultable dans les tribunaux de commerce, à la conservation des hypothèques etc...
- des journaux d'entreprise et les tracts de syndicats
- les rapports de stages, thèses, et comptes-rendus
- les émissions de radio, TV, vidéo, films, reportages (les films de relations publiques des entreprises sont intéressants, car ils permettent de voir le produits et des installations)
- les plaquettes commerciales et les tarifs
- les manuels d'utilisation des échantillons.

1.3.2-Les sources informelles d'information

Elles se caractérisent généralement par des informations non matérialisées comme les informations « *orales ou visuelles* »¹². Elles sont plus ou moins accessibles. Elles regroupent

¹² CORINE.C, veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, Paris, 2004. , P.164.

des sources externes à l'entreprise concernant les concurrents, les clients, les fournisseurs ...etc. Et des sources internes sur la direction, les départements...etc

1.3.3-Internet

Suite au vent technologique qui caractérise le monde d'aujourd'hui, internet constitue une source d'information inépuisable dans la mesure où elle constitue un outil suffisamment riche pour répondre aux différents besoins des utilisateurs. L'utilisation des pages Web, des forums de discussions et des bases de données accessibles en ligne et qui procurent de plus en plus des opportunités aux entreprises. La recherche d'information régulière peut avoir lieu à l'aide des outils qu'on appelle moteur de recherche.

Parmi les informations disponibles sur internet on trouve : les informations sur les sociétés (structures, produits, services, données économiques ...) ; normes, informations législatives et réglementaires ; des informations financières : rapports annuels, cours de bourse ; données statistiques (brute ou interprétées) ; communiqués de presse ; informations économiques diverses (sociétés, régions, états, continents, monde ...) ; actualité ; Informations multimédia: images, sons, vidéos.

Par ailleurs, selon Carlo Revelli ¹³ un certains nombres de dysfonctionnements caractérisent l'information sur internet. En effet, selon cet auteur l'information sur internet est trop abondante, elle se renouvelle sans cesse et elle n'est pas toujours fiable. A l'exemple de Wikileaks qui est doté de fortes capacités en termes d'opinion et d'information, cherche à devancer ses concurrents en étant le premier à donner l'accès à des informations grises, voir en allant jusqu'à les provoquer par l'intermédiaire de rumeurs et de propagation d'information dans une optique de manipulation.

1.4-Les signaux faibles : le réseau d'acteurs

L'entreprise, en tant que système ouvert sur son environnement est amenée à acquérir, volontairement ou non, de plus en plus d'informations émises par les acteurs en présence. Plusieurs types d'informations sont concernés selon les objectifs poursuivis.

L'information d'anticipation sert à anticiper les surprises stratégiques et les ruptures. Elle vise la connaissance des acteurs actuels et potentiels de l'entreprise que ce soit des clients, des concurrents, des fournisseurs ou divers prescripteurs de changement en général.

¹³ Revelli.C, *Intelligence stratégique sur internet*, édition Dunod, Paris,2000, P.41

Ansoff qualifie ces informations d'anticipation de signaux faibles. Le concept de signal faible trouve sa place en sciences de gestion dans un large ensemble de travaux qui s'intéressent et appellent à une forme de vigilance globale et proactive vis-à-vis de l'environnement. Ces informations les définit comme « *des informations imparfaites qui ne permettent pas de comprendre, ni même d'entrevoir la portée d'événements parfois menaçants. Elles n'ont pas pour but de déclencher une réaction immédiate mais plutôt de participer à une meilleure connaissance de l'environnement* »¹⁴

La dispersion ainsi que la fragmentation de l'information à disposition de l'organisation implique que celle-ci dispose à l'avenir d'un système de veille concurrentielle efficace susceptible d'amplifier les signaux faibles et de maîtriser l'information

Nous avons pu voir au courant de cette section que l'information joue un rôle primordial au sein de l'entreprise d'aujourd'hui. Pouvoir se tenir au courant des changements tant au niveau interne qu'externe, représente une nécessité dans la prise de décision mais également dans la prévision des actions futures et ce à travers la mise en œuvre d'un système de veille.

¹⁴ MEVEL.O, ABGRALL.P, « Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », revue internationale ,Juin 1998.P.58

Section 02 : surveiller pour s'informer, le concept de veille

Les entreprises d'aujourd'hui deviennent de plus en plus conscientes de l'importance qu'engendre une meilleure maîtrise de l'information compte tenue de l'aspect stratégique dont se caractérise cette dernière .Et c'est dans ce cadre là qu'une démarche de veille devient nécessaire.

En parlant d'activité de veille, il est souvent et très rapidement évoqué le concept d'intelligence économique tant la ligne qui les sépare semble infime, de ce fait, il devient primordial de pouvoir établir une certaine distinction entre les deux notions.

2.1-Définition du concept d'intelligence économique

Très longtemps mal défini, au contenu parfois flou et au concept souvent ambigu, l'intelligence économique semble peu à peu prendre une place prééminente face à l'accélération du changement technologique en termes d'échange d'information ainsi que de la diversité des conditions de fonctionnement des marchés nationaux et internationaux.

Pour Stéphane Rosenwald : *« l'intelligence économique est la nouvelle culture du management de la marque globale du XXI^e siècle .Elle confère un avantage compétitif à qui la maîtrise et sait donc transformer la bonne information en action avant les concurrentsProtéger son patrimoineet mettre en œuvre une stratégie d'influence »¹⁵.*

Selon AFDIE. : *« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.»*

En 1994, un groupe de travail formé par le commissariat général au Plan et dirigé par Henri Martre ,en vue d'éclairer les acteurs sociaux sur l'enjeu de l'intelligence économique, s'était accordé sur la définition suivante : « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement , de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques .Ces acteurs sont organisés sous forme d'un système global destiné à inspirer la stratégie de la direction générale de l'entreprise, tout

¹⁵ Rosenwald.S, « Un levier de compétitivité pour les marques », revue le bulletin de l'ILec, N°381,juin 2017

comme à informer en continu et à innover ses différents niveaux d'exécution, afin de créer une gestion offensive et collective de l'information, qui devient une richesse principale »¹⁶.

Si la définition de l'intelligence économique chez les auteurs et experts semble se diversifier, ses composantes demeurent toute fois bien précisées. Ainsi il est possible de formaliser ce qu'est l'intelligence économique suivant l'équation :

$IE = VIP + C$, avec V = la Veille ; I = l'Influence, P = la Protection et C = la Coordination aussi bien des acteurs que des activités. L'IE correspond non pas à un seul de ces éléments, ni à la combinaison de deux d'entre eux, mais à la pratique des trois premiers sous la contrainte ou avec l'objectif de la quatrième composante (voir figure 1 ci-après)¹⁷.

Comparaison entre Veille et intelligence économique

Suivant ce qui a pour être mentionné, les éléments de distinction entre les deux notions semblent plus qu'évident :

La veille est un élément d'intelligence économique, mais l'intelligence économique est plus vaste que celui de la veille.

La veille se concentre sur le niveau micro-économique (l'entreprise) alors que, l'intelligence économique se concentre sur le niveau macro-économique (nation) ;

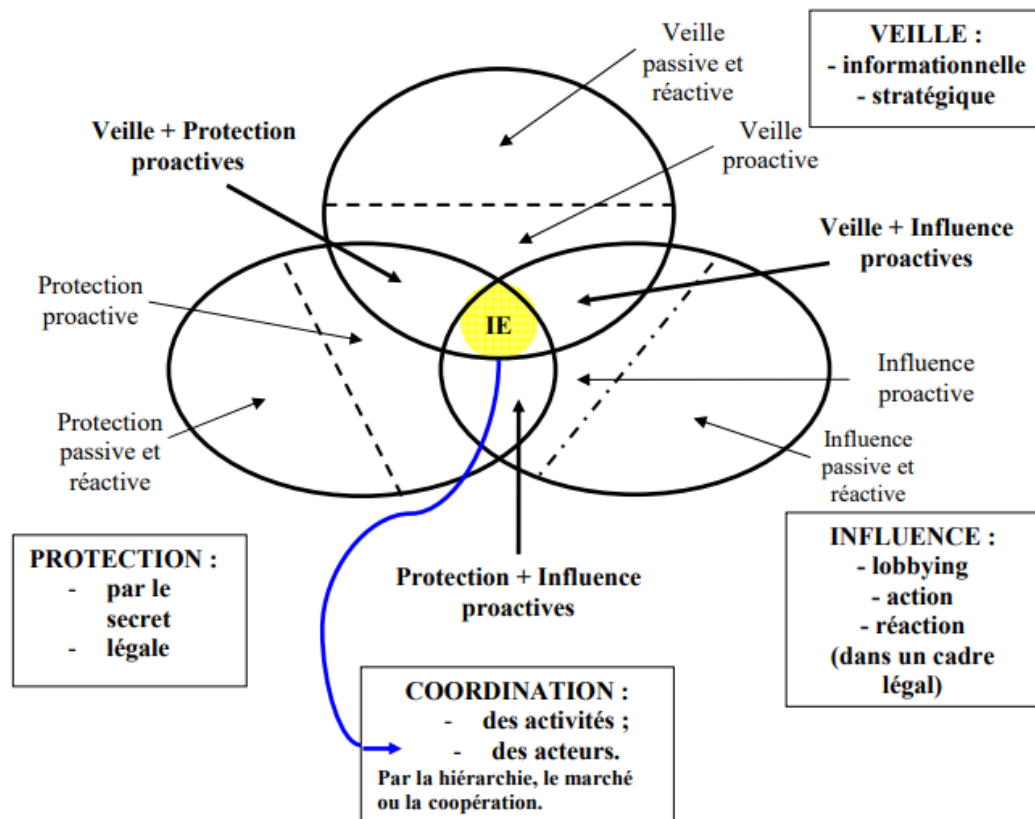
La veille est une activité principale de l'intelligence économique. C'est un processus continu et itératif dont l'objectif est de fournir de la connaissance pertinente pour la stratégie de l'organisme.

La veille exerce une observation sur l'environnement sans le modifier tandis que l'intelligence économique porte sur une méthode plus active à la fois défensive et offensive, exerçant l'influence sur son environnement ;

¹⁶ Rapport du groupe présidé par Henri Martre, la documentation française, 1994

¹⁷ Patrel R. « Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », in «Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales», Presses de l'Université du Québec, sous la direction de C. Schmitt, 2008, p.245.

Figure 1: Représentation des différentes composantes d'un système d'intelligence économique



Source : Paturel R. « Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », in «Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales», Presses de l'Université du Québec, sous la direction de C. Schmitt, (2008), p..262.

2.2-Définition de la veille

Depuis toujours, l'être humain était animé par le besoin de comprendre ce qui se passe autour de lui. Comprendre son environnement représente pour la même occasion une nécessité pour l'entreprise et ce dans l'optique de mieux anticiper les changements dont elle fait face.

« La veille n'est pas une nouveauté pour les acteurs de l'organisation, amenés quotidiennement à émettre des décisions. Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises »¹⁸.

Selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une :

« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de

L'environnement technologique, commercial, etc. »¹⁹, pour en anticiper les évolutions

Il est essentiel de préciser que lorsqu'on parle de veille dans sa notion la plus large, nous faisons référence à la veille stratégique.

Jakobiak définit la veille comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »²⁰

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

2.3-Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires était une finalité mère, depuis la création de l'humanité, elle en constitue une tâche importante des armées pour préparer leur bataille.

Toute fois, placée dans un cadre économique, elle en demeure une discipline récente. Datant du début des années 80 environ, elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des « Unités d'information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information orientée en premier lieu vers les notions de qualité et non plus de quantité.

Cependant la veille elle-même tire son origine d'un contexte militaire. A l'ombre de cette information, Semblables à des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 1930, Les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultat à long terme (5-10 ans). Les japonais ont commencé à pratiquer la

¹⁸ Martinet.B ,Marti Y.M, « *L'intelligence économique :les yeux et les oreilles de l'entreprise* »,édition *d'organisation* »,1995.P.225

¹⁹ Association française de normalisation, avril 1998.

²⁰ Jakobiak.F, *L'intelligence économique*, Les Editions d'Organisation ,Paris :, Mars 2006.P.78

veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgés une grande réputation notamment en Europe et aux Etats-Unis.

D'après Jakobiak et Bourthoumieu, ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises américaines auraient commencé à implanter les premiers services de veille réellement structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon.

En Europe le développement de la veille remonte au début des années 80 (Il est utile de mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence)²¹.

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

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises.

Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

Le tableau suivant montre mieux l'évolution du terme de la veille à travers les siècles (Tableau n°2).

L'activité de veille a été perçue longtemps comme une activité empirique. Les principes de l'organisation semblent testés au fur et à mesure de leur mise en œuvre dans les entreprises. Mais les outils mis en place sont souvent introduits par tâtonnement. Les recherches menées sur la veille, dont il est fait ici état, sont très largement descriptives. Un certain nombre d'auteurs, surtout aux États-Unis, se sont en effet attachés à étudier, souvent de façon comparative, les pratiques et comportements de veille dans les entreprises.

Dans la littérature Aguilar est, par ailleurs reconnu comme le fondateur de la veille, son étude sur un échantillon d'entreprises du secteur de la chimie lui a permis de distinguer quatre modes d'exploration informationnelle différents²²:

²¹ Costa.N, opt.cite,P.48.

1. L'observation directe de l'environnement sans objectifs particuliers;
2. L'observation conditionnée sur un espace plus ou moins défini de l'environnement;
3. La recherche active, avec un bien
4. enfin, recherche systématique d'une information précise pour un problème spécifique, selon une procédure préétablie. C'est dans ce cas de figure que l'on rencontre en général la mise en place structurelle d'unités de veille;

Tableau 2:Evolution du terme de la veille

	Phase I Primitive	Phase II Ad hoc	Phase III Réactive	Phase IV Proactive
Attitude face à l'environnement	Fait face à l'environnement tel qu'il se présente	Tente de prévenir les impacts de l'environnement	Tente d'analyser l'environnement afin de protéger l'avenir	Tente de prédire l'environnement
Attitude face à l'information	S'expose aux informations sans but et/ou efforts	-aucune recherche active -sensibilisation aux informations de certains sujets spécifiques	-efforts non structurés -recherche d'informations de nature globale	-efforts structurés -collecte d'informations spécifiques -méthodologie préétablie
Organisation des activités	Orchestré de façon aléatoire, sans aucuns objectifs précis	Orchestré dans le but d'améliorer la compréhension d'événement précis	Orchestré dans le but de mieux répondre aux marchés et à la compétition	Orchestré dans le but d'obtenir un avantage compétitif

Source :S.C, « environnement scanning in U.S corporation »,long range planning,Vol 7, N°2, p.117.

²² ACUILAR.F. J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, 1967.P.102

Le relais a été ensuite pris par d'autres chercheurs des États-Unis. A partir de leur étude auprès de douze grandes entreprises américaines, Fahey et King (1977) ont proposé une typologie de trois pratiques de veille²³

1. Dans le mode irrégulier, la surveillance se fait sur des éléments spécifiques. C'est en quelque sorte une surveillance conjoncturelle, *ad hoc*, qui va en général être mise en place pendant des périodes de crise;

2. Dans le mode régulier, les éléments à surveiller sont sélectionnés, et la veille est effectuée de façon régulière. Ce type de veille apporte surtout une aide à la décision;

3. Enfin, dans le mode continu, le système de surveillance est bien organisé (mise en place d'une unité de veille), sur un environnement en général assez large, et fait partie intégrante du système de planification de l'entreprise.

Les auteurs attirent notre attention également sur le fait que les modes régulier et continu se rencontrent surtout en période stable, alors que le mode irrégulier se met en place plutôt en période de crise dans l'entreprise.

Pour ces auteurs, le contexte dans lequel se met en place l'activité de veille, en outre l'objectif qui est donné à cette activité, sont déterminants des processus et des pratiques qui seront mis en œuvre.

Les premiers textes sur le sujet, pour la plupart américains, donnent naissance à l'expression "scanning" Aguilar ²⁴ cité ci haut, le système mis en place étant désigné

Par l'expression "Stratégie Information Scanning System" Aaker ²⁵. Fahey et King²⁶, dans leur étude sur les pratiques des entreprises conduites en 1975 et 1978, parleront de "scanning/forecasting" pour mettre l'accent sur l'objectif de la surveillance de l'environnement.

²³ FAHEY L., KING W.R. .. , *Environmental scanning for corporate planning*, Business horizons, 1977,P.71

²⁴ Aguilar F.J,opt.cit, 1967, P.238-239.

²⁵ Aaker D.A . « *Organizing a strategie scanning system* » , *California management review* »,10125, n° 2, 1983, P.83

²⁶ Fahey.L et King.W.R, opt cite,P.39.

2.4-Typologie de veille

Il est essentiel de préciser que chaque type de veille permet de satisfaire des besoins bien particuliers, dans la mesure où ces dernières permettent de balayer l'environnement de l'entreprise en fonction des besoins de la direction, des ressources disponibles et des dilemmes qui se posent à l'entreprise. Néanmoins, il faut signaler que les types de veille cités, pour la plus part, par Delbes, (1996)²⁷, ne sont pas exhaustifs

2.4.1-Veille stratégique : elle englobe de manière générale l'ensemble des veilles particulières. Selon Lesca et Schuler ²⁸, la veille stratégique constitue le moyen par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement socio-économique et technologique en vue de capter aussitôt que possible les signaux annonciateurs de changements (signaux faibles) ayant potentiellement des conséquences sur l'évolution de l'entreprise.

2.4.2- Veille technologique: Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques. Ainsi que les techniques ou technologies existantes sur le marché et exploitées par d'autres acteurs économiques dans des secteurs d'activité différents.. Le volet le plus important dans la veille technologique est le suivi des progrès des technologies et techniques tels que les découvertes scientifiques, innovations technologiques (produits et services), évolutions de procédés de fabrication, apparition de nouveaux matériaux, des technologies nouvelles, les procédés de réalisation, les nouveaux matériaux. Le veilleur garde un œil sur les derniers brevets déposés dans son domaine d'activité.

2.4.3-Veille concurrentielle: C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle au niveau de leurs produits, le circuit de distribution, les investissements, les capacités de la direction générale, et la force financière et les acquisitions de l'entreprise. Le veilleur placera ces informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise par rapport aux forces et faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de ses méthodes de fabrication, et les évolutions des coûts.

²⁷ DELBÈS, R., « *La veille concurrentielle: comment peut-elle être stratégique?*, Adetern. 1996, P.69.

²⁸ LESCA, H., et SCHULER, M, «*Veille stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations?, Concept, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI*», Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès, 1994.

Dans cette démarche, l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, et le potentiel de l'entreprise de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Les apports de la veille concurrentielle se portent plus sur le court terme. Dans ces conditions, c'est la direction marketing qui va être plus apte à utiliser efficacement les résultats.

2.4.4- Veille commerciale: Désignée par certains auteurs la veille marketing à l'exemple de Dumas²⁹, la veille commerciale porte essentiellement sur les clients, les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans réélaboration des produits et services, les études sur les tendances du marché, les données import-export.

Par ce type de veille, l'entreprise étudie son emplacement face à son environnement direct. Notamment en ce qui concerne ses relations avec les fournisseurs en vue d'étudier l'optimalité des offres proposées et des partenariats potentiels.

En effet, l'entreprise essaye de connaître les évolutions des besoins des clients. Même temps, le veilleur va tenter de connaître l'évolution de l'offre du fournisseur, et sa capacité d'offrir à moindre coût.

2.4.5-Les autres types de veille

2.4.5.1-Économique: Activité se rapportant aux informations économiques.

2.4.5.2-Sociale : Relative aux interactions sociales : réglementations, groupements professionnels, émergence de tensions ou de problèmes.

2.4.5.3-Sociétale: Relative aux sociétés humaines (besoins, goûts, modes), aide au management interculturel.

2.4.5.4-Sanitaire: Relative aux produits de consommation, aux besoins de santé (réseaux de surveillance des pollutions, des épidémies).

2.4.5.5-Scientifique: Relative aux travaux des chercheurs.

2.4.5.6-Environnementale: Relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise (écologie, politique).

²⁹ DUMAS,L., *Regard sur l'hôtellerie un secteur en mutation France*, Grenoble 2, 2004,P.25,document disponible sur <http://www.unites.uqam.calteoros/presentations/pres vo123no3.pdf> consulté le 12 février 2019.

2.4.5.7-Géopolitique: Relative à la situation géopolitique des pays clients

2.4.5.8-Juridique: Relative à l'évolution des normes, lois et règlements.

2.4.5.9-Territoriale: Relative à l'aménagement économique du territoire

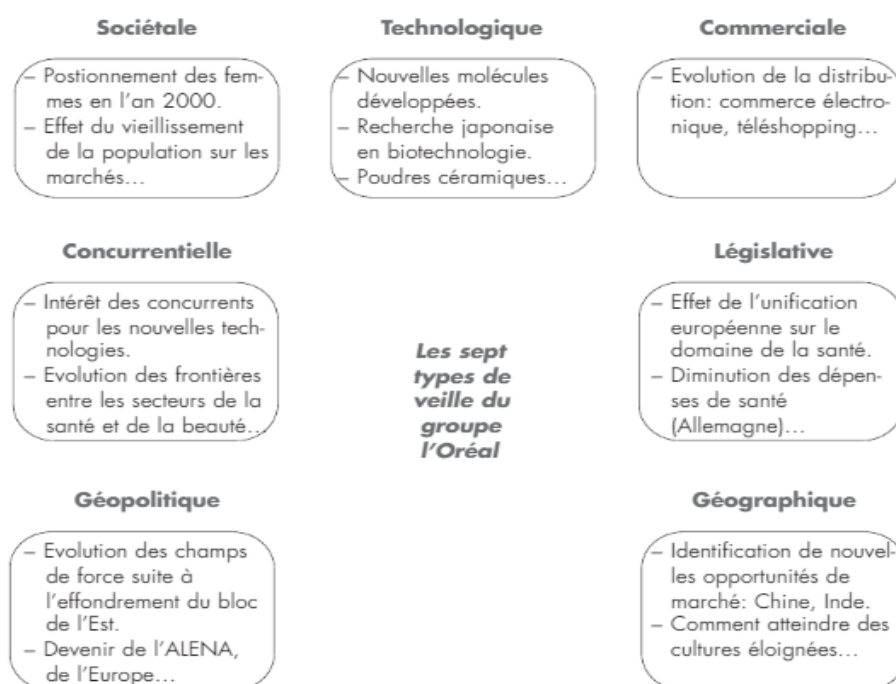
2.4.5.10-Pédagogique: Relative à l'évolution des pédagogies.

A travers ces quelques exemples non exhaustifs de types de veille³⁰, nous souhaitons souligner qu'il n'existe pas de limite dans l'application d'une méthodologie de veille. Ce sont tous les domaines des sciences sociales qui peuvent être bénéficiaire de la recherche dans le domaine de veille. Comme déjà cité, la veille représente l'élément central de la mise en place d'un système d'intelligence économique, il devient dès lors essentiel de pouvoir maîtriser bon nombre des aspects de la veille. Pour l'Oréal³¹, Cette démarche est devenue systématique et s'articule autour de sept veilles différentes que le schéma présenté ci-dessus illustre bien (Figure N°2).

³⁰ DELBÈS R, opt cite.p.102

³¹ Verna.G,Durst.N, *Intelligence économique: de la «gesticulation» à la «déception»*.Gestion 2000, 2000 ,P.25

Figure 2: les sept types de veille chez l'Oréal



Source : Verna.G et Durst.N, opt cite,P.25

2.6-Processus de veille

En vue de faciliter son explication, il en convient de dire qu'un processus de veille consiste à transformer les informations de l'environnement externe selon certains critères en une vision anticipative de celui-ci. Selon LESCA.H ³² ce processus se compose de 9 phases :

2.6.1-La phase préalable : Sensibiliser les collaborateurs

C'est une phase très importante voire essentielle. Elle a pour but d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs et les acteurs de la veille sur les enjeux et les méthodes employées. Elle permet de les sensibiliser à l'écoute et à leur mode de communication externe.

2.6.2-Phase 1 : Expression des besoins en information

Cette phase fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille.

³² LESCA.H, veille stratégique, op.cit, P.6.

L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) et des facteurs clefs de succès (FCS) de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information.

Dans un environnement en constante mutation, les besoins en information des organisations évoluent très rapidement. Il est indispensable de les actualiser régulièrement et, si nécessaire, de faire évoluer les axes de veille.

2.6.3-Phase 2 : Identifier les sources d'information

Le nombre et la nature des sources d'information sont en constante augmentation. La valeur de ces sources est très variable et leur pertinence dépend du type d'information recherchée. Il est important d'évaluer les sources d'information pour apprécier la fiabilité de celles-ci, leur utilité et leur véracité. S'il existe un doute sur la véracité de l'information trouvée (ce qui est fréquent avec Internet), il est nécessaire de croiser les sources d'information.

Il semble important de souligner que l'information publique contenue sur l'Internet visible ou invisible représente environ 20 % ³³ de l'information disponible.

2.6.4-Phase 3 : Recherche et collecte de l'information

Cette phase est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information « utile ».

Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.

2.6.5-Phase 4 : Traitement de l'information

La valeur ajoutée du processus de veille apparaît lors de cette phase.

L'information brute collectée est analysée, synthétisée et mise en forme.

2.6.6-Phase 5 : Stockage de l'information

Les informations issues de la veille ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus ou moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur exploitation. La mise en

³³ <https://www.reseau-canope.fr/savoirscdi/societe-de-linformation/tic-et-documentation/veilletechnologique/la-recherche-dinformation/recherche-dinformation-sur-internet-ou-en-sommes-nous-ou-allons-nous.html,document> consulté le 30/04/2019 à 23H49

place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes (par exemple : base de données, entrepôt de données (*data warehouse*)).

2.6.7-Phase 6 : Diffusion de l'information

L'information est diffusée vers les acteurs chargés de l'exploiter en actes concrets.

Le responsable de la diffusion de l'information doit se poser 4 questions au démarrage du processus de diffusion :

- A qui diffuser ?
- Pourquoi diffuser ?
- Comment diffuser ? Par quel canal de communication ?
- Comment éviter les freins à la circulation et à la diffusion de l'information ?

2.6.8-Phase 7 : Utilisation

Une fois l'information « utile » collectée, traitée puis diffusée, elle doit être utilisée. Cette utilisation justifie la mise en œuvre du processus de veille. Elle permet de mesurer l'utilité de l'information diffusée et de guider le veilleur dans ses actions futures.

2.6.9-Phase 8 : Retour d'expérience (*feedback*)

Phase essentielle de succès du processus de veille, le retour d'expérience donne de la valeur à l'information et fournit au veilleur des précisions telles que :

- L'utilité et la pertinence de l'information diffusée
- La véracité de cette information
- La nécessité de poursuivre les recherches d'information
- La possibilité de passer à un autre axe de veille
- Cette phase, souvent négligée, améliore le processus de veille.

2.6.10-Phase 9 : Contrôle

Cette phase améliore l'efficacité de la veille et son impact sur la performance de l'organisation. Elle se fait au moyen de tableaux de bord qui incluent des critères et des indicateurs qualitatifs, quantitatifs, financiers et d'utilisation. Toujours selon Lesca.H, cette activité demeure néanmoins peu pratiquée dans les organisations ayant mis en place un processus de veille,

2.7-Importance de la veille

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

Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.

Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.

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

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

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

2.7.1-L'importance et l'utilité perçue dans la prise de décision

Le niveau de conscience collective de l'importance de la surveillance au sein de l'entreprise est confirmé par plusieurs auteurs comme facteur de développement de la pratique de la veille. Ainsi, *Diffenbach (1983)*³⁴, à partir de son étude sur un échantillon d'entreprise Américaine, a travaillé sur l'importance de l'utilité perçue de la surveillance par les dirigeants de l'entreprise. Il a constaté que la veille est perçue utile spécialement au niveau de la planification à long terme et cette utilité augmente lorsque les firmes y consacrent des efforts importants..

2.7.2-Veille et innovation

L'activité de veille joue un rôle important dans la capacité d'innovation de l'entreprise. L'activité de veille joue un rôle important dans la capacité D'absorption de l'entreprise. Cette dernière se définit comme étant «*la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales*» *Cohen et Levinthal* ³⁵. Cette capacité admet comme l'une de ses dimensions l'acquisition de l'information et des connaissances, qui s'appuie sur l'identification des informations et des connaissances générées à l'extérieur de l'entreprise. Cette aptitude se fonde sur la veille stratégique.

2.8-Veille et espionnage

Faute de pouvoir réaliser un travail de recherche d'information approfondi, certaines entreprises se dirigent vers des pratiques peu scrupuleuses, à travers l'espionnage (corruption, vols de documents, écoute téléphonique.....) ou encore la cybercriminalité (piratage de données informatiques....).

Cette pratique connue autre fois comme pratique de renseignement militaire, sort de la limite et la morale des travaux de veille ainsi que de la légalité par la même occasion.

Gérard-Simon Cohen nous explique cela dans un article publié dans la revue Science et vie Economie : « Les méthodes ‘’douteuses’’ que l'on peut employer pour épier ses adversaires sont légions.....Dans 99% des cas, le renseignement concurrentiel prend un aspect tout à fait légal »³⁶,

A la fin de cette section, nous pouvons dire que la veille ne se résume pas seulement à collecter des informations aléatoirement, ni même à espionner ses concurrents. Elle se

³⁴ Diffenbach .J, *corporate environmental analysis in large US corporation*,London,1983,P.59

³⁵ Cohen.S et Levinthal,*la capacité d'absorption*,1990,P.87

³⁶ Cohen.S.L,*Les nouveaux samourais :comment les japonais appliquent l'art de la conquete économique du monde*, document consulté sur <https://www.amazon.fr/nouveaux-samourais-comment-les-japonais-appliquent-l-art-de-la-conquete-economique-du-monde>,consulté le 15/03/2019 à 01h23.

caractérise comme étant un processus continu permettant d'analyser l'information issue des différents changements occurs dans un environnement en perpétuelle mutation et à forte teneur concurrentielle. Pouvoir mener une veille concurrentielle efficace devient primordial afin d'anticiper les actions futures et orienter la prise de décision stratégique

Section 03 : La veille concurrentielle, une activité pluridisciplinaire

Selon Jakobiack ³⁷« Il faut pour innover savoir ce que font les autres »

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. la demande des résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du cote de la direction générale que du cote commerciaux.

3.1-Définition de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle se définit comme la capacité de rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise³⁸, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. En outre, cette dernière s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

Une entreprise qui effectue une démarche de veille concurrentielle cherche à se tenir informée régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel. Ces évolutions peuvent être multiples : nouvelles activités des concurrents ou des fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, sortie d'une innovation, dépôt d'un brevet, etc.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges :

- Gamme des produits concurrents
- Circuits de distribution empruntés
- Commercialisation et vente
- Analyse des coûts

³⁷ JAKOBIACK, F. *L'intelligence économique : la comprendre l'implanter L'utiliser*, Éditions d'Organisation, 2006, P.211.

³⁸ Miaux J.-F. *Mise en œuvre d'une activité de veille*, Institut National des Techniques de la Documentation, https://culturenum.info.unicaen.fr/blogpost/wfylz84hi06/view?fbclid=IwAR0kBYp12y16Y0Pef2qyCBdHM7uP-XuXX7dTzXn-drMolhmjxyC_5wByWRQ.document consulté le 10/05/2019.

- Organisation et culture d'organisation
- Capacité de la direction générale
- Portefeuille d'activités de l'entreprise...

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bien de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela suppose de mettre en place une base de données de veille concurrentielle pour le suivre des concurrents en permanence et alerter les décideurs en cas de problème.

Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour la réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel.

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller :

- L'actualité produits des concurrents (innovations, lancements, prix..)
- Les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires...)
- Leurs pratiques commerciales
- Les événements de la concurrence
- Les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents.
- Les informations remontant de la force de vente

3.2-Les objectifs de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment aux concurrents directs qu'il faut impérativement surveiller en premier lieu. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, est également synonyme de réactivité en terme de nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant³⁹.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, la veille concurrentielle aide à éviter le gaspillage car elle donne accès à de précieuses connaissances sur ces entreprises, leurs concurrents et leur secteur d'activité. Il est très fréquent, voulant lancer un nouveau produit ou

³⁹ Costa.N, op. cit,P.49

service de se retrouver devancer par un concurrent .Voici le genre de situation qui rend la veille indispensable

3.3-Les caractéristiques du processus de veille concurrentielle

Le processus de veille concurrentielle est le même de celui de la veille stratégique qui est une succession d'étapes qui implique tous les acteurs de la veille⁴⁰. Afin d'assurer son bon fonctionnement. C'est un processus transversal, continu, participatif, créatif et collectif.

3.3.1. Un processus transversal

Le processus de veille concurrentielle est un processus transversal à l'organisation. Il chapote toutes les fonctions et implique tous les acteurs, de façon que chaque acteur de la veille concurrentielle discute avec son collègue d'une même fonction afin de faire circuler les flux d'informations.

3.3.2-Un processus continu

La pratique de la veille concurrentielle est une démarche qui doit être permanente. Il faudrait surveiller sans cesse son environnement pour acquérir un avantage concurrentiel, anticiper les opportunités et réduire les risques. Donc la veille concurrentielle n'est efficace que si elle est continuelle.

3.3.3-Un processus participatif

La pratique de la veille concurrentielle nécessite une participation de l'ensemble des veilleurs à toutes les étapes du processus. Cette forme d'organisation contribue à un enrichissement des résultats de cette veille.

3.3.4-Un processus créatif

L'activité de la veille est un exercice créatif c'est-à-dire, elle ne se base pas sur des résultats et des méthodes préétablis mais, du fait que l'entreprise est sans cesse face à de nouvelles situations et par conséquent à de nouvelles anticipations objets de création et de formalisations nouvelles.

⁴⁰ BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, « *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation* ». 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997, disponible sur <http://wwwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdf> www.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf, consulté le 30-04-2019 à 01h19.

3.3.5-Processus d'apprentissage collectif

L'analyse du processus fait également apparaître des boucles de rétroaction:

- D'une part, l'exploitation des signes pour aboutir aux traqueurs des informations ;
- D'autre part également de l'exploitation pour aboutir au ciblage et à l'orientation de « *l'antenne radar*»⁴¹ de la veille concurrentielle. Ce sont deux exemples de boucles d'apprentissage.

La pratique de la veille concurrentielle incite un assemblage des expériences et un transfert du savoir au sein de la collectivité. De ce fait, elle se perfectionne de plus en plus et modifie sa situation vis à vis d'un effet.

3.4-L'implication des acteurs de la veille concurrentielle

Les acteurs de la veille concurrentielle : observateurs, décideurs et experts doivent être qualifiés, avec une expérience et bénéficient d'une formation en la matière. Tous ces acteurs doivent être capables de travailler, dans le cadre d'une dynamique collective, afin de mener à bien cette activité et d'optimiser ses résultats. Ils doivent être réunis régulièrement pour exprimer leur point de vue, échanger sur les difficultés rencontrées et faire part de leur critique et déception.

3.4.1-Les profils des veilleurs

Il s'avère très fréquemment que les veilleurs soient potentiellement en contact avec les personnes ressources (celles qui sont susceptibles de détenir de l'information stratégique) et aient des attributs de bons communicateurs.

Les veilleurs , pour la plus part,ont appris à échanger des informations avec leurs collaborateurs et réseaux de contact pour obtenir les renseignements nécessaires Ils constituent aussi un relais à la fois entre la direction du département à laquelle ils sont rattachés, la direction et la hiérarchie. Cependant, il faudra tenir compte des particularités de chaque acteur intervenant : fonction, formation, spécialité, expérience, etc. Tous utilisent des méthodes et des outils qui leur sont propres. Chacun parle dans son jargon et analyse l'information avec sa lunette de spécialiste.

⁴¹ LESCA.H, veille stratégique, op.cit, p. 06.

Animer le réseau ne signifiera donc pas nécessairement imposer la totalité des méthodes de travail, mais plutôt encourager à une certaine homogénéité des résultats.

Dans tous les cas, l'activité de veille demande une bonne organisation et aussi la reconnaissance du rôle et de la place des acteurs qui y participent. D'autre part, des outils spécifiques seront nécessaires pour permettre de créer un département qui s'insère dans la culture de l'entreprise.

Selon Rouach D, il existe 5 types de veilleurs que nous répartissons suivant le tableau ci-dessous :

Tableau 3:Les cinq types de veilleurs

Les types de veilleurs	État d'esprit	Méthodes et modes d'action
«guerriers »	• Esprit de guerre économique • Lutte acharnée contre la désinformation • Guerre des brevets et contrefaçons situation offensive	• Outils sophistiqués war room dans certains cas • Méthodes variables (existence de charge d'éthique) • Moyens illimités ou importants Équipes de leaders
« offensifs»	• Anciens des Services secrets reconvertis • Traitement pointu des données et postes d'analystes	• Moyens importants Professionnalisme et éthique • Un veilleur « leader » • Valorisation de «Humint » (human intelligence)
« actifs »	• Construction d'un observatoire de la concurrence	• Démarrage d'Networking Opérationnel de Veille
« réactifs »	• Opportunistes	• Réagir aux attaques • Budgets très limités
« dormeurs »	• Pas d'actions spéciales	• Aveuglement et passif • « NIH » syndrome

Source : Rouach.D,La veille technologique et l'intelligence économique, édition ITCIS,Alger, 2016,p.32

3.5-Les outils de la veille concurrentielle

L'optimisation du processus nécessite la mise en œuvre de divers outils, dont la principale fonction est de maximiser la circulation de l'information (collecte et diffusion), ainsi que son exploitation. On doit distinguer entre quatre catégories principales : les outils de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion.

3.5.1-Les outils de collecte

Qu'on opte le logique pull (aller chercher l'information), ou pour le push (l'information arrive automatiquement). On distingue sur le marché des logiciels et outils proposant plusieurs types de solutions⁴² :

3.5.1.1-Les méta moteur : permettent d'interroger des bases de données de différents moteurs de recherche et d'en compiler les résultats, les requêtes d'interrogation pouvant être régulièrement mises à jour par le logiciel.

3.5.1.2-Les outils de surveillance de page web : qui permettent aux utilisateurs d'être alertés des changements intervenus sur certains sites web de son choix en fonction de critères

3.5.1.3-Les plates formes de veille : permettant à plusieurs utilisateurs de créer différentes bases de surveillance, de capitaliser le contenu collecté, de l'enrichir par leurs commentaires et d'amorcer des analyses de premier niveau, grâce à des modules de cartographie de l'information, par exemple.

3.5.2-Les outils d'analyse

Pour bien analyser les informations collectées, les veilleurs disposent de plusieurs outils du diagnostic stratégique et d'aide à la décision. Ces outils permettent le bon fonctionnement du processus de la veille concurrentielle.

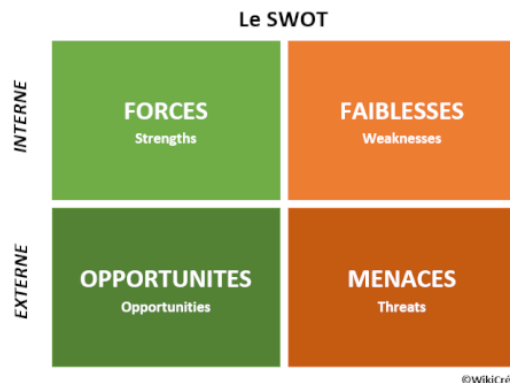
3.5.2.1-Le modèle SWOT

Ce modèle permet de confronter l'entreprise à son environnement à partir d'un diagnostic interne et externe, il permet aussi d'évaluer le degré d'adaptation des compétences et des ressources de l'entreprise aux contraintes imposées par son environnement. Elle permet ainsi de

⁴² DESCHAMPS.C, MOINET.N, La boîte à outil, de l'intelligence économique, édition DUNOD, Paris, 2011, p. 31

bien identifier les forces et faiblesse, les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise (Figure N°03)

Figure 3:Matrice Swot

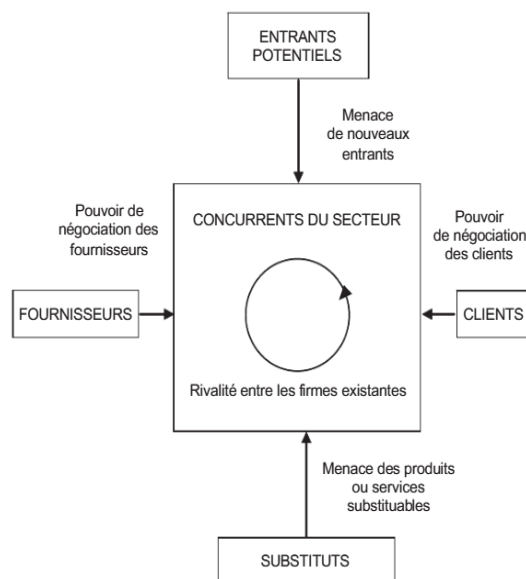


Source : <https://www.creerentreprise.fr/etiquette/matrice-swot-a-remplir-word/>

3.5.2.6- Les cinq forces de M. PORTER.

PORTER a mis en évidence cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur, dans son modèle cinq forces il a préconisé d'analyser d'une manière approfondie la menace.

Figure 4:Schéma représentant les 5 forces de Porter



Source : <https://www.slideshare.net/Isa13/analysestrategiquyoutubemasterspcialismdceskem>
 janvier

3.5.2.3-Analyse PESTEL

Le modèle PESTEL s'intéresse à l'environnement général (macro) de l'entreprise. Il essaye de bien visualiser les variables qui peuvent influencer son bon fonctionnement et de bien comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. Les plus importants dans ce modèle est de bien comprendre la dynamique de chaque type d'environnement⁴³.

de nouveaux entrants, l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ce modèle est utilisé pour différencier les types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle).

3.5.2.4-La matrice BCG

La matrice BCG, Boston Consulting Group, consiste à découper l'entreprise dans un premier temps en domaine d'activité puis à évaluer chacun de ces domaines par rapport aux concurrents sur la base de la part de marché et le taux de croissance.

Cette matrice est connue par ses activités vaches à lait, vedette, dilemme et poids mort qui s'articule autour des variables. Son objectif est de permettre une allocation

optimale des ressources dont dispose l'entreprise entre ces différents segments stratégiques pour acquérir une meilleure position concurrentielle

3.5.2.5-La matrice Mc Kinsey

La matrice est fondée sur deux critères. Le premier est l'intérêt stratégique du domaine d'activité, et le deuxième est la position concurrentielle de l'entreprise sur ce domaine. Dans cette matrice l'analyse s'effectue à partir de nombreux critères d'évaluation des domaines et de la position concurrentielle.

3.5.2.6-La matrice D'A. D. LITTLE

C'est un modèle à plusieurs critères d'aide à la décision, qui sont le degré de maturité et la position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité. Son degré de maturité s'effectue à partir des quatre phases du cycle de vie du produit (démarrage, croissance, maturité et déclin). Les prescriptions stratégiques sont de quatre sortes : le développement, l'abandon, la sélection ou la réorientation.

⁴³ CARTIER.M, DELACOUR.H, JOFFRE.O, *Maxi fiches de stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2010, p. 22.

3.5.3-Les outils de traitement

Pour arriver à bien traiter les informations analysées, plusieurs outils d'analyse sont utilisés tel que la bibliométrie, la prévision, la prospective, et l'analyse stratégique.

3.5.3.1-La bibliométrie : l'augmentation du volume d'informations a rendu nécessaire l'utilisation d'outils tels que « *la bibliométrie* »⁴⁴. Pour structurer, sélectionner et analyser un grand nombre de documents. Cette méthode demande une explication très détaillée, elle consiste à utiliser les méthodes statistiques et mathématiques pour traiter un grand volume de documentaire. La prévision Cette méthode est classée en deux, la méthode statistique d'extrapolation des tendances passées et la méthode qualitative ou subjective.

3.5.3.2-La prévision : Cette méthode est classée en deux, la méthode statistique d'extrapolation des tendances passées et la méthode qualitative ou subjective.

- **La méthode statistique** : elle est basée sur l'expérience, elle consiste à extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs.
- **La méthode qualitative** : en d'autre terme s'appuyer sur l'avis des experts censés bien connaître le phénomène⁴⁵.

3.5.3.3-La prospective : le terme prospective est utilisé pour définir les méthodes et les outils qui permettent à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement et d'agir sur eux pour réussir dans le futur. Cette démarche intègre la dimension du temps long, passé et à venir.

3.5.4- Les outils de diffusion

Pour diffuser l'information aux destinataires concernés, on peut utiliser les questionnaires standardisés et les tableaux de bord.

3.5.4.1- Les questionnaires standardisés

Ils sont destinés à être diffusés auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitant, etc.) dans le cadre des activités courantes de veille concurrentielle afin de recueillir des informations actualisées sur le marché, clients et concurrents.

⁴⁴ COHENE.C, op.cit, p.170.

⁴⁵ COHENE.C, op.cit, p.173.

3.5.4.2-Les tableaux de bord

Le tableau de bord constitue un outil de synthèse et de communication entre correspondants et la direction et pourront être diffusés à chacun d'entre eux préalablement aux réunions de groupe.

En effet ce sont ceux qui poussent régulièrement à remettre en question les modalités de travail.

Il est très important que les différents veilleurs soient en contact régulier avec l'extérieur (partenaires, salons, congrès, etc.). Tous les pairs qu'ils pourront côtoyer sont des sources d'information en puissance.

Ainsi, la veille concurrentielle se caractérise en un enchainement d'étapes bien structurées, menées en vue d'atteindre des objectifs précis en raccord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Conclusion

Comme nous l'avons évoqué au préalable, l'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un environnement en constante progression, ce dernier, obligeant l'ouverture sur l'extérieur pour toutes les entités, fait de l'innovation concurrentielle le maître mot. Une entreprise qui aura compris et assimilé que sa pérennité repose sur sa capacité à aller de l'avant en innovant et en d'autres termes à grimper sur la vague des nécessités imposées aujourd'hui par un environnement extérieur de plus en plus hostile est une entreprise qui ira à la recherche de l'information ; facteur prépondérant de la révolution continue que connaît le monde de l'entreprise, cette même entreprise se tournera vers la veille : une veille concurrentielle qui s'articule autour de l'information et de la performance.

Seul moyen de dominer un flux incessant d'informations : la veille ; procédure qui, une fois, optimisée, assure à l'entreprise une longueur d'avance sur ses concurrents. Prévoir, surveiller, anticiper, prendre des décisions sûres, avoir une vision de perspective, appréhender les menaces ou les opportunités de son marché, mener des contre-actions défensives afin de maintenir ses positions concurrentielles, sont tous des initiatives résultant d'un processus de veille dûment mené qui constitue, par ailleurs un moyen d'organiser l'entreprise pour une réactivité et une efficacité plus grande.

Chapitre 02 :
Evaluation de la
performance
d'entreprise dans
le cadre d'une
veille
concurrentielle

Introduction

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à de nombreux défis notamment la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, l'incertitude ainsi que la turbulence de leur de l'environnement économique externes et interne. Pouvoir atteindre ou encore maintenir une performance dans de tels conditions ne représente pas une tâche facile. Dans la mesure où la notion même de performance demeure très relative.

En effet, la performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Qu'on parle de performance sportive, financière ou économique, atteindre le stade de performance représente une finalité pour toute entité à la quête de réalisation d'objectif précis. Notion large et parfois ambiguë, il est difficile de pouvoir l'évaluer, compte tenue de ses aspects pluridimensionnels et notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact de la veille concurrentielle la performance en terme.

La performance a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais également de son caractère multidimensionnel.

Ainsi, au courant de ce chapitre nous allons présenter la diversité des regards possibles sur l'évaluation de la performance dans un cadre de veille concurrentielle. Au courant de la première section, nous tenterons de lever le doute qui plane sur la notion de performance. La seconde section sera destinée à l'évaluation et aux outils d'évaluation d'une veille. Enfin, lors de la troisième section, nous tenterons d'établir le lien entre les deux sections abordées à travers l'évaluation d'une veille concurrentielle et son impact sur la performance.

Section01 : Généralité sur la notion de performance

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels, principalement dans le domaine du management (on parle souvent management de la performance). Et ce en vue de désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

2.1-Définition de la performance

Le mot « performance » tire ses origines de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir ». Le verbe anglais to perform apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large désignant une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable et plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Il désigne à la fois l'accomplissement d'un processus mais également les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir¹.

Sujet à de nombreux débats polysémiques entre chercheurs, experts et auteurs, elle peut être définie de diverses façons :

Annick Bourguignon le définit comme étant : « la réalisation des objectifs organisationnels... au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) »². Elle s'articule autour des notions de succès, de résultat (d'une action), le plus souvent positif, rejoignant la notion de succès, et de l'action elle-même. En d'autres termes, la performance est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé

Pour LORINO « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »³

¹ KHEMAKHEM.A : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

² BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet (1995), Paris, P.65.

³ LORINO.P, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P.5.

La performance de l'entreprise tient ses fondements du couple coût-valeur, deux termes indissociables mais qui demeurent néanmoins distincts. En effet, Est considéré performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à l'amélioration du couple coût/valeur.

A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

En résumé, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées.

2.2-Les composantes de la performance

Au sens large, la performance est l'association de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, en d'autres termes, une entreprise est performante si, et seulement si , elle est en mesure d'intégrer ces aspects dans l'accomplissement de ses actions.

2.2.1-L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁴.

De manière plus simple, elle est définie « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁵

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$

⁴ GRANSTED.I : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980,P.33.

⁵ BOISLANDELLE.H.M : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.139

2.2.2-L'efficience

Pour Lesca et Caron-Fasan: « L'efficience est la capacité à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. »⁶. Leur définition renvoie à celle de Davison⁷ qui, d'un point de vue plus économique, rapproche les coûts engagés des bénéfices investis pour définir l'efficience. « C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part»⁸

La mesure de l'efficience met donc en relation les résultats du processus de veille (outputs et outcomes) avec les moyens engagés (inputs).

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$
--

2.2.3-La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions établis en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

2.2.4-L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

Les principaux composants de la performance sont représentés suivant le schéma joint :

⁶ LESCA.N et CARON-FASAN.M.L, La veille vue comme un système cybernétique. *Finance Contrôle Stratégie*. décembre 2005. Vol. 8, n° 4, P.111.

⁷ DAVISON.L, *Measuring competitive intelligence effectiveness: Insights from the advertising industry*, *Competitive intelligence Review*.. Vol. 12, 2001, P. 25.

⁸ Gransted, i : Op.cit .P 33.

Figure 1: Représentation des différentes composantes de la performance



Source : Gibert.P, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'Organisation, Paris, (1980),P.35.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers.

Pour assurer une performance globale, il est nécessaire intégrer plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

1.3-Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, nous pouvons ainsi distinguer trois types de performance.

1.3.1- La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il existe quatre facteurs rattachés à la performance organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

1.3.2- La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté

visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

1.3.3- La performance humaine

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs. Compte la célèbre formule d'EINSTEIN, $E = MC$.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule, $E = MC^2$, DESCARPENTRIES.J.M.alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine (E_h) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

-Motivés,

-compétents,

-communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine, E_h , susceptible d'être libérée par un groupe humaine s'exprimerait donc par : $E_h = M.C .C .où ;$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité et de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Pour l'obtention de la performance dans une organisation, MICHEL S. et LEDRU M. considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau⁹.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire, ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies

d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,.....) et des données de culture (représentation dominante).

1.4-Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

⁹ MICHEL.S, LEDRU.M : « Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive ». ESF Editeur, 1991, P.228

1.4.1-Support de jugement

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

1.4.2- Evolution dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient.

Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficace, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1.4.3- Le pilotage de la performance

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sue le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer

1.4.4- Composants antinomiques (opposés)

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposant donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.5-Les actions en vue de maitriser la performance¹⁰

1.5.1-La maitrise de la performance

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maitrise de la performance

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs
- En termes de modalité d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise; maitriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés
- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changements de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

1.5.2-La responsabilité des acteurs

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près de terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre

croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participant aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire. La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maitrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

¹⁰ BOUBBAS.T, BOUBBAS.A, « l'analyse de la performance de l'entreprise », Thèse de master gestion ,université de Bejaia ,2014,P.12-13.

1.6-Les actions pour améliorer la performance

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur deux volets principaux: l'organisation de l'entreprise et le système d'information.

1.6.1-la nature organisationnelle

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation : pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ; Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

1.6.2-La qualité du système d'information

Il doit être capable d'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs ; De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ; De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

Nous avons pu voir à travers cette section les principaux volets que réunissent la notion de performance. Néanmoins, arriver à parler de performance exige l'établissement d'un jugement reposant sur l'évaluation des résultats accomplis.

Section 02 : la notion d'évaluation

Selon Henri FAYOL la réussite de tout projet repose sur 4 étapes principales résumée en PODC (Planifier, Organiser, Diriger et contrôler) ¹¹. Longtemps négligé et rattaché à l'aspect pécunier des résultats obtenus, le contrôle demeure néanmoins un élément crucial de réussite de toute action.

Si le contrôle permet de mesurer les écarts entre objectifs et résultats, l'évaluation, élément indissociable du contrôle permet, quand à lui, d'en tirer des apprentissages.

2.1-Définition de la notion d'évaluation

La notion d'évaluation est proche voire synonyme de celle de mesure avec une nuance moins objective, moins quantitative. Comme le souligne Cohen « l'évaluation se rapporte [...] à la mesure, mais aussi au jugement de valeur »¹². Pour des raisons que nous citerons par la suite.

Nous emploierons ce terme à celui de mesure pour traiter de l'évaluation de la veille concurrentielle.

2.1.1- Qualité

Dans un processus de veille, la notion de qualité est souvent comprise comme la qualité perçue par le client d'un service de veille. Cohen la définit comme étant : « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ou l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences. Ici, le seul juge est l'utilisateur »¹³.

L'évaluation de la qualité se rapproche donc de l'évaluation de la satisfaction. Elle est forcément subjective et dépend du jugement de l'utilisateur. Intrant (input), extrant (output), résultat/retombée (outcome).

¹¹ FAYOL.H, *Théorie de l'administration*, document disponible sur <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration/> consulté le 05/04/2019 à 21H50.

¹² COHEN.C, *Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation*. Vie & sciences de l'entreprise, Paris, 2007, P-53

¹³ OHEN.C, *Veille et intelligence stratégiques*. Science Publications Hermès : Science Publications Management, finance et gestion, Paris, 2004,P.85

2.1.2-Output/outcome en veille concurrentielle

L'output est donc le résultat direct et tangible de l'activité de veille (le livrable, l'information traitée), l'outcome, que nous traduisons par résultats ou retombées, est quant à lui l'effet produit par ces livrables. Enfin l'impact est plus indirect et intangible puisqu'il s'agit des conséquences de l'outcome, soit l'influence de l'activité de veille concurrentielle, à terme, sur la marche de l'entreprise.

2.1.3-Valeur

Pour Cohen , et c'est la définition qui nous paraît la plus intéressante, la valeur est liée au jugement, à la mesure, et donc à l'évaluation. Elle peut ainsi renvoyer respectivement à une perception, à une grandeur ou à un prix¹⁴.

Il nous paraît tout de même important de souligner la possibilité d'une valeur subjective complémentaire à une valeur objective. La valeur objective (ou mesurée) est, assez logique, elle découle d'un calcul de bénéfice ou de grandeur. La valeur subjective (ou perçue) est liée aux notions de jugement et de perception. Il semble effectivement que l'une et l'autre doivent être observées lorsqu'on cherche à en faire la preuve.

2.2-Systèmes d'évaluation et indicateurs

Un système d'évaluation de la performance peut être considéré comme un portefeuille d'évaluations permettant de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire pondérée de tous les éléments le constituant. Plus précisément, il s'agit d'un système qui « permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficience et l'efficacité des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation, et la diffusion des données appropriées »¹⁵ . Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision pour les dirigeants.

L'efficacité du système repose avant tout sur la pertinence des mesures effectuées. Traditionnellement, les indicateurs développés doivent être en mesure de quantifier les effets d'une décision et de l'activité corrélée : ce sont des variables construites pour caractériser la réalisation d'un processus, qui permettent d'établir des objectifs précis et d'en vérifier

¹⁴ C OHEN.C, *Veille et intelligence stratégiques*,opt cite,P.78

¹⁵Neely,A. D., « *Performance Measurement : Why, What and How* », London : Economist Books, 1998.P.5.

l'atteinte. A ce titre, les systèmes de mesure de la performance sont liés à l'élaboration de la stratégie de l'organisation¹⁶.

La littérature propose divers modèles pour aider les dirigeants à mettre en place les indicateurs appropriés et réalisables que nous détaillerons par la suite.

2.3-L'utilité de l'évaluation

Avant toute chose, la question se pose sur les motivations qui amènent les dirigeants à se positionner sur la notion de performance, et surtout à prendre le temps d'en évaluer l'impact. En d'autres termes, de noter et l'inscrire en méthode.

On pourrait justifier cette attitude par la tendance contemporaine à la multiplication de l'information, par le désir de toujours tout quantifier, ou encore par la nécessité de développer une dynamique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation.

2.3.1- Evaluer pour améliorer

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système d'évaluation de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : La manière par laquelle l'information créée se transforme en une amélioration perceptible de l'activité.

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. Outre les facteurs de contingence, pas toujours décelables, nous avons abordé les risques de conflit, les positions contradictoires, et nous pouvons ajouter l'existence de forces invisibles, de l'ordre de l'inconscient collectif par exemple.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

¹⁶ Neely A. D., Richards.H, Mills .J., Platts.K and. Bourne.M, « *Designing performance measures: a structured approach* », [1997], International Journal Of Operations And Production Management, n°11, Vol. 17, pp.1131-1152

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateurs, aussi pertinents soient-ils pour la phase d'évaluation, ne représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

2.3.2-Evaluer pour apprendre et innover

D'autre part, on évalue la performance, pour apprendre, dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par l'évaluation, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

2.3.3-Evaluer pour communiquer

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi l'évaluation de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

2.4-Les Différents niveaux d'évaluation

Il existe différentes entrées pour appréhender la notion de performance, chacune correspondant à des ambitions, des préoccupations et des principes différents. Mais lorsqu'il s'agit de recueillir l'information qui va servir à former les mesures, il est impératif de s'interroger sur les niveaux d'évaluer dont on doit se positionner ainsi que de considérer l'organisation comme une entité intégrer impossible à fragmenter où alors comme un ensemble de performance individuelles .

Du principe aristotélicien que le tout est supérieur à la somme des parties¹⁷ , on déduit que la performance de l'entreprise n'est pas le fruit brut de celle de ses individus. Il peut cependant être intéressant d'évaluer la performance à une échelle individuelle, et à l'échelle d'un service, pour enrichir l'évaluation faite à l'échelle de l'organisation toute entière.

¹⁷ Aristote, Métaphysique, Traduction par Alexis Pierron et Charles Zévort. Ébrard, Joubert, 1840 ,P.202-240.

2.4.1-Performance individuelle

L'introduction de la performance à l'échelle des individus – les managers – permet en effet de prendre l'évaluation de l'existence, et le cas échéant des impacts, d'une configuration en agence, dans laquelle, on le rappelle, les intérêts des propriétaires de l'organisation ne concordent pas avec les intérêts de ses dirigeants.

Le fait de fixer des objectifs quantifiables et évaluables, et d'en suivre la réalisation, permet de déceler des dysfonctionnements, d'en découvrir les causes et de mettre en place des actions correctives.

Car le corollaire, positif, de cette approche est la possibilité d'agir très rapidement et de manière ciblée. Lorsqu'un dysfonctionnement opère à un niveau individuel, les effets mettent moins de temps à apparaître que s'agissant d'une erreur à un niveau stratégique qui ne deviendrait critique que sur la durée de plusieurs exercices. Surtout, la marge de manœuvre corrective est grande, dans la évaluation où n'impliquant les ressources à mobiliser qu'à une échelle individuelle.

La performance individuelle s'évaluera donc avec des indicateurs à court-terme – un volume de production, un chiffre d'affaire périodique – et les dysfonctionnements éventuels relèvent majoritairement d'une problématique de ressources humaines.

Le fait de pouvoir agir rapidement et à moindre coûts sur la performance à un niveau individuel ne rend cependant pas son appréhension et son pilotage aisés. Précisément lorsqu'il s'agit de ressources humaines, l'incertitude est grande et les données instables.

Le mécanisme phare des systèmes de gestion des ressources humaines pour encourager la performance individuelle est le système de compensations financières basées sur l'atteinte des objectifs de performance. Annick Bourguignon met en garde contre face aux insuffisances de ces mécanismes comme éléments de motivation des individus, soutenant que toutes les personnes ne valorisent pas de la même manière les récompenses (et surtout les récompenses financières) et qu'il existe d'autres sources de motivation, telles que l'estime de soi, la reconnaissance, ou la réputation¹⁸.

¹⁸ BOURGUIGNON.A, « *Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View*, *European Accounting Review*, Vol. 13, n°4, 2004,P.659

Développer un système intégré de la performance à un niveau individuel a donc un sens à travers la mise en cohérence des évaluations dont l'organe de pilotage a besoin, et l'approche personnelle des individus de leur propre performance, et de la manière dont celle-ci peut être valorisée.

2.4.2-Performance des services

A un niveau supérieur, émerge une approche par les différents services de l'entreprise, et en particulier les fonctions support : le système d'information, les ressources humaines, la fonction commerciale, la logistique, la qualité. Celles-ci apparaissent comme des centres de coûts à optimiser pour l'organisation, et la question de leur contribution à l'activité et à l'atteinte des objectifs stratégiques fait intervenir la notion de performance et son évaluation. Par ailleurs, les fonctions support sont des centres de coordination de l'activité de l'entreprise et jouent donc un rôle clé dans la démarche de pilotage.

Le concept de performance y est cependant plus difficile à formaliser car il s'appréhende de manière spécifique à chaque fonction : elle pourra porter sur l'innovation, la qualité, la gestion de connaissances, la responsabilité sociale, la gestion du changement, la gestion de projet¹⁹

Pour rendre la tâche plus facile aux dirigeants, David Autissier propose un modèle d'évaluation fonctionnelle, applicable à l'ensemble des fonctions support de l'entreprise. Il s'agit d'apporter des réponses aux questions pratiques que se posent les dirigeants, sur la pertinence d'externaliser une fonction plutôt que de la maintenir en interne par exemple. Alors que la performance individuelle se mesure d'un point de vue opérationnel, la performance des services intègre ainsi la double dimension, opérationnelle et stratégique.

Le modèle de Autissier se décompose en quatre pôles qui balayent les éléments à mesurer pour la fonction support : le pôle activité qui confronte les prestations réelles et les prestations théoriques du centre, le pôle compétences qui s'intéresse aux salariés et se caractérise par l'approche individuelle présentée précédemment, le pôle organisation qui évalue les ressources allouées à la fonction, et le pôle clients, qui mesure la satisfaction de ceux-ci. Pour chacun des pôles, David Autissier propose des indicateurs reflétant un calcul de taux de performance.

¹⁹ Autissier.D, Simonin.B, Mesurer la performance du contrôle de gestion, Eyrolles Editions d'Organisation, Collection Les Baromètres de la Performance, 2009, P.252

Intégrés à un tableau de bord, ces indicateurs nous semblent pertinents pour piloter la fonction support en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise.

2.4.3-Performance globale

A un niveau stratégique, c'est donc la performance globale de l'entreprise qu'il s'agit d'évaluer. Elle ne consiste évidemment pas dans la moyenne des performances de chaque service.

L'évaluation de la performance globale porte sur l'intégralité de la chaîne de valeur et vise à évaluer la valeur créée par l'organisation, pour l'ensemble des parties prenantes. Ce niveau d'appréhension de la performance représente un élargissement par rapport aux précédents, et fait intervenir une notion critique pour le pilotage de l'activité : la responsabilité sociale de l'entreprise.

Enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement ... »²⁰. En d'autres termes, à mettre en œuvre une approche de la performance associée à ce nouveau périmètre de l'activité de l'organisation.²¹

2.5-les objectifs d'évaluation de la performance

Les entreprises ne peuvent constituer une fin en soi, elles visent en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations

²⁰ Dohou.A, Berland.N, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème Congrès de l'association francophone de comptabilité « Comptabilité et environnement », jeudi 24 mai 2007, IAE Poitiers.

²¹ Wood.D.A., « *Corporate Social Performance revisited* », Academy of Management Review, Vol.16, n°4, 1991,P.691.

- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences –clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

Nous avons pu voir à travers cette section que l'évaluation de la performance peut être praticable à différents niveaux et aux différents composantes qui compose l'organisation. Néanmoins, évaluer la performance de l'entreprise dans un cadre de veille concurrentielle demeure un tout autre volet.

Section 03 :L'évaluation de la performance dans le cadre d'une veille concurrentielle

La question de l'efficacité de la veille concurrentielle et de son impact sur la performance de l'entreprise est un sujet rarement abordé dans la littérature académique, compte tenue de la complexité et de l'interaction entre les différents éléments qui le la composent. Par ailleurs, les travaux et théories élaborés à ce volet demeurent pertinents et nécessite une attention bien particulière.

3.1- Evaluation d'un système de veille concurrentielle

Evaluer l'efficacité de la veille concurrentielle c'est évaluer le degré d'atteinte des objectifs , comparer les résultats attendus avec les résultats effectifs. Les éléments à mesurer dépendent donc de la mission attribuée à l'activité de veille concurrentielle. Pour Lesca et Caron : « La mission du système de veille est...de soutenir l'activité et les processus clés de l'entreprise, la prise de décision des managers et la réalisation d'une stratégie délibérée ou émergente, dans le but ultime de construire un avantage concurrentiel, de contribuer à la création de valeur et, finalement, de pérenniser l'entreprise. »²².

Les praticiens de la veille concurrentielle considèrent généralement que l'objectif principal de leur activité est l'aide à la prise de décision concernés divers aspects concurrentiels ;position sur le marché, entrée de nouveaux concurrents, changements technologique, collecte d'informations concurrentielles, anticiper les actions des concurrents....etc. Mais au-delà de ces aspects, les bénéfices attendus de la veille peuvent

²² LESCA, N et CARON-FASAN, M-L,. La veille vue comme un système cybernétique,opt cit ,P.98.

être multiples. Analyser et synthétiser les développements de la concurrence, expliquer les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel, recommander des actions, anticiper les menaces et les opportunités sont quelques-uns des bénéfices attendus de la veille). Cette dernière peut également avoir des retombées sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Ainsi, Lesca et Caron-Fasan relèvent que, selon diverses études, «La pratique de la veille, notamment en veille concurrentielle contribuerait également à améliorer la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisationL'implication des employés dans le processus de décision.....la construction d'une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification »²³.

Force est de constater que les bénéfices attendus sont éminemment intangibles et représentent donc un défi de taille pour l'établissement d'un instrument de mesure. Plusieurs auteurs se sont pourtant attelés à la tâche, développant des outils plus ou moins sophistiqués que nous avons pu voir au courant d'une autre section.

3.2-Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille concurrentielle

Après avoir identifié la veille concurrentielle comme un processus répondant à plusieurs besoins des entreprises en vue d'affronter les défis d'un environnement en mutation permanente, la question qui se pose à un intervenant, interne ou externe, est de savoir comment aider les organisations en matière de veille stratégique; Il importe de s'attarder au contexte particulier dans lequel cette aide s'insère.

Selon Lesca et Raymond, l'intervention auprès des entreprises, se heurte à deux types de situations relativement à la veille stratégique de manière générale.

Dans le premier type de situation, l'organisation prétend qu'elle est à l'écoute de son environnement, mais elle ne peut ni décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique, ni évaluer sa performance à cet égard.

Dans le deuxième type de situation, l'organisation n'est tout simplement pas sensibilisée à la veille stratégique et à ses avantages. Lesca et Raymond affirment d'ailleurs qu'il a été démontré que les dirigeants sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique et donc encore moins de la veille concurrentielle, et que les discours prescriptifs

²³ Ibid, P.110

à cet effet ont peu d'impacts sur leurs comportements.²⁴ Il faut noter que la veille stratégique est un concept très abstrait ²⁵.

Un troisième type de situation pourrait être l'organisation qui est à l'écoute de son environnement et qui peut décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille concurrentielle plus particulièrement en vue de surveiller ses concurrents et ainsi évaluer sa performance à cet égard.

Cette situation pose peu de problème, sauf peut-être le secret les entourant, mais elle peut être riche d'enseignement pour la théorisation et être utile pour les autres entreprises

Pour préparer le terrain à l'introduction d'une cellule de veille, il est recommandé de commencer à se poser des questions sur la recevabilité de la veille concurrentielle par l'organisation.

Mais surtout sur les apports effectifs de la veille concurrentielle pour les décideurs. Kilmetz et Bridge²⁶ nous fournissent les étapes de préparation à l'introduction de la veille concurrentielle pour réussir le pari d'une cellule de veille efficace et intégrée dans l'entreprise.

Ainsi, le sommet stratégique dressera la liste des informations nécessaire pour perfectionner la prise de décision. En même temps connaître les moyens d'obtenir ses renseignements riches. Ensuite il faut connaître les moyens d'effectuer une utilisation efficace de l'information avec des choix de circonstance qui vont permettre d'optimiser le retour sur investissement. Par ces utilisations de l'information Kilmetz et Bridge ont donc fournit des questions que la direction doit se poser en introduisant la cellule de veille concernant quatre éléments qui sont les suivants :

- Que devenons savoir sur l'information et comment ?
Ceci est relatif à au processus de collecte d'informations.
- Comment actionner l'exécution à travers l'utilisation de l'information?

²⁴ LESCA H., RAYMOND, L, « *Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME* », *Revue internationale PME*, vol. 6-1, 1993, P.49

²⁵ Ibid,P.62

²⁶ KILMETZ, S. David et BRIDGE, R. Sean, 1999. Gauging the returns on investments in Competitive Intelligence: A three-step analysis for executive decision makers. *Competitive Intelligence Review*. Vol. 10, n° 1, 1999.P.11

Ceci est relatif au processus d'analyse de l'information et prise de décision.

- Choisir des circonstances ;savoir si les actions sont prises trop tôt ou trop tard?

Ceci est relatif à l'évaluation sur l'axe temporel.

3.3-Les approches de mesure

Mesurer l'efficacité de la veille concurrentielle, c'est mesurer le degré d'atteinte des objectifs, comparer les résultats attendus avec les résultats effectifs. Les éléments à mesurer dépendent donc de la mission attribuée à l'activité de veille concurrentielle.

Pour Lesca et Caron : « La mission du système de veille concurrentielle est de soutenir l'activité et les processus clés de l'entreprise, la prise de décision des managers et la réalisation d'une stratégie délibérée ou émergente, dans le but ultime de construire un avantage concurrentiel, de contribuer à la création de valeur et, finalement, de pérenniser l'entreprise. »²⁷.

Les praticiens de la veille considèrent généralement que l'objectif principal de leur activité est l'aide à la décision ²⁸.Mais au-delà de l'aide à la décision, les bénéfices attendus de la veille peuvent être multiples et notamment en ce qui concerne la veille concurrentielle. Analyser et synthétiser les développements de la concurrence, expliquer les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel, recommander des actions, anticiper les menaces et les opportunités sont quelques-uns des bénéfices attendus de la veille.

Elle peut également avoir des retombées sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Ainsi, Lesca et Caron-Fasan relèvent que, selon diverses études, «La pratique de la veille contribuerait également à améliorer ;...la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation....l'implication des employés dans le processus de décision....la construction d'une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification »²⁹. Plusieurs auteurs se sont attelés à la tâche de développer des outils plus ou moins sophistiqués.En effet, Buchda ³⁰ propose de les classer en trois catégories : les propositions de *Measures of effectiveness* (« *MOE Proposals*), les

²⁷ LESCA, N et CARON-FASAN, M-L, *La veille vue comme un système cybernétique*,opt cite ,P.98

²⁸ GAINOR, R et BOUTHILLIER.T, France,,A Methodology for Competitive Intelligence Metrics. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation. janvier 2012, P.383.

²⁹ LESCA, N et CARON-FASAN, M-L, *La veille vue comme un système cybernétique*, opt cite,P.110

³⁰ BUCHDA.S., Rulers for Business Intelligence and Competitive Intelligence: An Overview and Evaluation of Measurement Approaches. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4 (2). 2007.,P.23

approches ROI (« *ROI Approaches* ») et les approches de type *Balanced Scorecard* (« *BSC Related Approaches* »). Ces principes de mesures proposées sont applicable à tout type de veille, ce qui implique également la veille concurrentielle.

3.3.1-Le principe des Measures of effectiveness (MOE)

Cette approche, développée par J. Herring en 1996 propose de mesurer l'efficacité d'un service de veille à travers quatre mesures d'efficacité (*measures of effectiveness*) : les économies de temps (*times savings*), les coûts évités (*cost avoidance*), les économies d'argent (*cost savings*) et l'augmentation des revenus (*revenue enhancement*). Elle s'inspire largement pour cela des mesures qui ont été développées dans le domaine des technologies de l'information (encore appelé *office automation* dans les années 1990). Par ailleurs Buchda regrette qu'une explication plus complète sur la manière de mesurer ces MOE ne soit pas donnée ³¹.

3.3.2-Le calcul du retour sur investissement (ROI)

Le calcul du retour sur investissement (*return on investment* ou ROI en anglais) est la mesure phare de la performance en entreprise, ce qui en fait sa force selon D. Blenkhorn et C. Fleisher . Traditionnellement, il se calcule en divisant le bénéfice d'un produit, d'un projet ou d'une activité par son coût de réalisation, ce qui n'a rien d'évident lorsqu'on l'applique à un processus de veille³².

Dans la littérature scientifique, le concept de ROI de la veille a été développé par L. Davison ³³ et D. Kilmetz et S. Bridge³⁴. Davison s'inspire du secteur de la publicité pour développer le concept de *return on competitive intelligence investment* (ROCII) basé sur un modèle de mesure des activités de veille (*CI measurement model* –Figure n°5) qui catégorise les bénéfices en *tactical outputs* et en *strategic outputs*, respectivement des bénéfices à court ou à long terme. Ce modèle relativement complexe regroupe de multiples indicateurs - mesures de facteurs de risques, d'atteintes d'objectifs, d'augmentation de valeurs et de satisfaction - qui, s'ils sont mesurables, restent extrêmement difficiles à exprimer en valeur monétaire, prérequis indispensable au calcul d'un ROI.

³¹ Buchda.S, opt cite, P.70

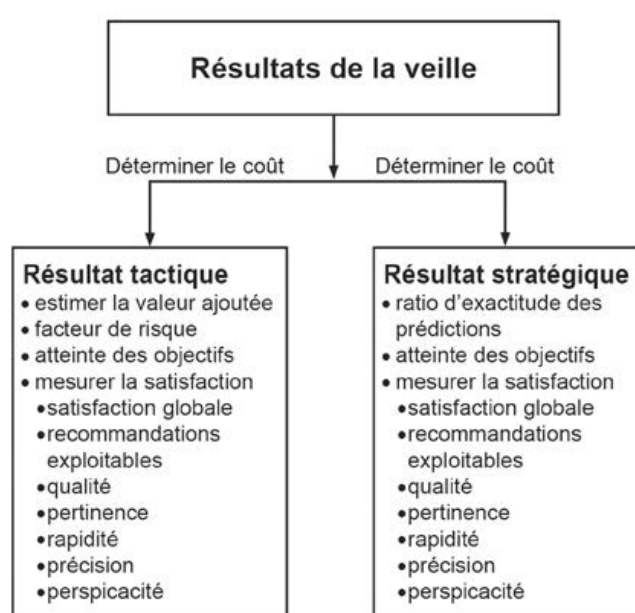
³² BLENKHORN.D.L, FLEISHER.C.S « _Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda_ ». *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, n°2, 2007, P.4

³³ DAVISON.L, opt cite, P.25.

³⁴ KILMETZ S D, BRIDGE, R. S. « _Gauging the returns on investments in Competitive Intelligence: A three-step analysis for executive decision makers_ ». *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, n°_1, , 1999 ,P.11

D. Kilmetz et S. Bridge proposent quant à eux un modèle qui tente de déterminer les économies potentielles induites par l'intégration d'une activité de veille à un projet spécifique. Concrètement, il s'agit de mesurer la différence de gains projetés entre un projet avec veille et un projet sans et de diminuer ces gains du coût de l'activité de veille et de son implémentation. Autrement dit, c'est une estimation a priori du ROI qui vise à convaincre d'inclure la veille dans un projet défini mais pas d'en mesurer son impact réel.

Figure 2:Modèle de mesure des activités de veille CIMM



Source : Roulet.A, Bezençon.C et Madinier.H, *Évaluation de la performance et de l'impact de la veille*, I2D – Information, données & documents, édition 3, V°52, 2015, P.73.

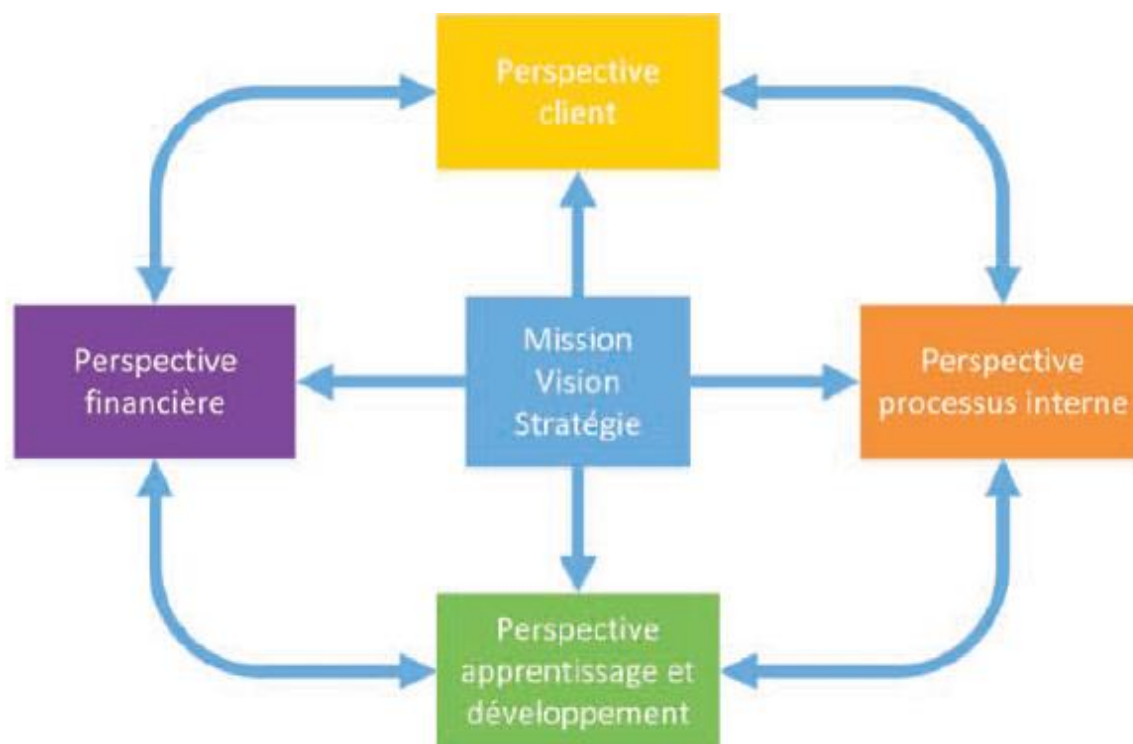
3.3.3-Le modèle du balanced scorecard

Le modèle *balanced scorecard* (BSC, tableau de bord prospectif) créé par R. Kaplan et D. Norton en 1992. Son principe est de décliner la stratégie de l'entreprise selon quatre perspectives: perspective client, perspective interne (processus), perspective d'innovation et d'apprentissage et perspective financière (Figure n°7). Pour chacun de ces axes, des objectifs sont axés et des indicateurs sont définis pour évaluer l'atteinte de ces objectifs.

L'aspect financier reste présent dans cette vision multidimensionnelle de la performance puisqu'il ne sert à rien de viser la performance au niveau opérationnel si l'entreprise ne répond pas à sa finalité de générer du profit pour ses actionnaires. Le BSC est un modèle

souple qui peut être adapté aux différents contextes organisationnels. Il présente l'avantage de s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. Ces caractéristiques ont retenu l'attention de plusieurs auteurs qui suggèrent son utilisation] ou en font une utilisation concrète pour évaluer l'efficacité et l'impact de la veille .

Figure 3:représentation du Balance Scorcard



Source : Benoît Naous, Le tableau de bord prospectif_: cinq étapes pour réussir votre stratégie, *journal du Net*, 13 août 2014, document disponible sur www.journaldunet.com/management/expert/58200/le-tableaude-bord-prospectif---cinqetapes-pour-reussir-votrestrategie.shtml, consulté le 06/05/2019 à 3H32.

3.3.4-Les autres approches de la mesure de la performance et de l'impact des activités de veille

Selon nous, la typologie proposée par S. Buchda³⁵ est incomplète puisqu'elle laisse de côté la l'évaluation de la satisfaction (non catégorisée par Buchda) ce qui préconise un aspect totalement qualitatif de l'évaluation en négligeant l'aspect qualitatif, ce qui représente un volet primordial compte tenue de subjectivité dont revoit l'activité de veille de manière

³⁵ Buchda.S,opt cite,P.79

générale et les *success stories* qui sont souvent utilisées, comme nous avons pu le découvrir, à fin de démontrer l'utilité de la veille dans la littérature professionnelle par les praticiens ³⁶.

D'autre part, plusieurs études quantitatives citées par C. Cohen et C. W. Choo ³⁷ mettent en évidence une corrélation entre la veille et la performance de l'entreprise - soit la contribution de l'activité de veille au succès de l'entreprise et donc, l'impact de la veille.

Enfin, la contribution de Cohen constitue à notre sens un cas à part dans la littérature que nous avons consultée et ce, pour plusieurs raisons :

- Elle offre une approche complète et systémique de la question de l'évaluation de l'efficacité de la veille ;
- elle propose un outil de mesure concret, détaillé et directement utilisable ;
- elle suggère d'utiliser un BSC pour l'évaluation de l'impact uniquement ;
- elle a adopté une démarche de recherche combinant recherche quantitative, qualitative et empirique.

3.4-Les intérêts d'évaluer la performance de la veille concurrentielle

L'efficacité de la veille concurrentielle et de son impact sur la performance de l'entreprise a suscité, depuis plus de vingt ans, de nombreux débats des théoriciens qui ont abordé ce sujet. Les raisons de cet intérêt sont multiples et parmi les motivations les plus fréquemment citées à l'établissement d'une méthode de mesure de l'efficacité de la veille, on peut relever suivant différents points :

- 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 profit plutôt qu'un centre de coût, qu'elle peut être rentable ³⁸
- justifier l'investissement dans le dispositif de veille, voire convaincre le management d'allouer des ressources supplémentaires. ³⁹
- améliorer l'efficacité du processus de veille. ⁴⁰

³⁶ COHEN.C, *Veille et intelligence stratégiques*. Paris_ : Hermès Science Publications, 2004, opt cite, P.36

³⁷ Chun Wei CHOO. « Environmental scanning as information seeking and organizational learning_ ». *Information Research*, , vol. 7, n°1. 2001, document [http:// informationr.net/ir/7-1/paper112.html](http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html), consulté le 28 Avril 2019 à 3H08.

³⁸ BLENKHORN, D.L. et FLEISHER, C.S, Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4 (2). 2007, P. 22.

³⁹ HERRING, Jan P., *Measuring effective intelligence : meeting the management communication challenge* [en ligne].. Society of Competitive Intelligence

Professionals, 1999, [http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/corporativa/Material%20Conceitual%20so re%20IC/Measuring%20the%20Effectiveness%20of%20CI.pdf](http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/corporativa/Material%20Conceitual%20so%20re%20IC/Measuring%20the%20Effectiveness%20of%20CI.pdf) , consulté le 30 Avril 2019 à 2H53.

Si la problématique de l'efficacité et de la rentabilité de la veille concurrentielle fait clairement partie des préoccupations des praticiens et des consultants, elle n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches de nature académique. Les quelques auteurs qui se sont penchés sur le sujet insistent sur les difficultés liées à l'établissement d'instruments de mesure, d'indicateurs crédibles de la performance et de l'impact, difficultés inhérentes à la nature même de l'activité de veille concurrentielle.

Néanmoins pour démontrer l'utilité de la veille au travers de son influence sur le processus de décision, il faut déterminer :

- 1) Si la veille concurrentielle a permis d'influencer la décision.
- 2) La part attribuable à la veille concurrentielle parmi tous les facteurs influençant la décision.
- 3) Si la décision prise en accord avec les recommandations de la veille concurrentielle a des conséquences positives ou négatives sur la performance de l'entreprise.
- 4) Prendre en compte la dimension temporelle.

Au niveau méthodologique, d'autres éléments semblent poser problème et en particulier la définition du périmètre de l'évaluation, notamment en ce qui concerne : l'évaluation des produits, projets ou process *ference on Information Management & Evaluation*. janvier 2012. pp. us dans son ensemble⁴¹.

Dans leur étude bibliométrique de la discipline, Calof et Wright⁴² appellent les chercheurs à se concentrer sur des aspects particuliers de l'activité de veille plutôt que de vouloir étudier et mesurer le processus dans son entier. De plus, Gainor et Bouthillier⁴³ relèvent la difficulté de conceptualiser la valeur de la veille concurrentielle en termes d'efficacité, de résultats, de bénéfices, d'outputs, de retombées ou d'impact.

3.5-Les difficultés liées à la mesure de l'impact des activités de veille

Il est loin d'être facile d'évaluation des retombées indirectes et l'impact des activités de veille concurrentielle sur la performance globale de l'entreprise. En effet, l'évaluation de la

⁴⁰ SIMON, N.J, Determining measures of success. *Competitive Intelligence Magazine*. 1998. Vol. 1, n° 2, P.48

⁴¹ Buchda.S, opt cite, P.38.

⁴² CALOF, J.L. et WRIGHt.S, Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*. 2008. Vol. 42, n° 8, P.722-723.

⁴³ GAINOR.R et BOUTHILLIER .T, opt cite, P.383-390.

valeur et de l'impact d'une démarche de veille se heurte à de nombreux obstacles que nous avons pu voir lors du volet précédent ; intangibilité des ressources informationnelles, multiplicité des acteurs impliqués, multiplicités des sources d'information, difficulté d'établir des relations de cause à effet entre l'intelligence fournie par la veille concurrentielle et les décisions prises par le management, difficulté de déterminer l'apport de la veille concurrentielle dans le lancement d'un nouveau produit, dans la conquête d'un nouveau marché, etc.

Néanmoins, il est souvent nécessaire pour le praticien de démontrer la valeur de son activité, en particulier dans un contexte économique tendu. Les décideurs doivent être persuadés que l'activité est rentable pour continuer à lui attribuer des ressources. A défaut, l'activité de veille concurrentielle risque d'être perçue comme annexe et non essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'évaluation de la veille concurrentielle se heurte à des difficultés d'ordre méthodologique et pratique. Du point de vue méthodologique, le problème principal réside dans le caractère indirect des retombées de l'activité de veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise. Le dispositif de veille fournit des informations qui sont reçues par des décideurs qui peuvent ou non les prendre en compte dans leur processus de décision.

La décision prise en fonction des informations fournies par la veille concurrentielle et, très vraisemblablement, d'autres facteurs entraînera alors une ou des actions qui auront des conséquences sur la performance de l'entreprise. En outre, la contribution de l'activité de veille concurrentielle dans cette prise de décision.

Comme le souligne Cohen⁴⁴, les liens de cause à effet entre surveillance efficace, prise de décision et performance sont complexes et paraissent difficiles à établir au vu des nombreuses variables interdépendantes. En cela, le cas de la veille n'est pas isolé puisque des difficultés similaires apparaissent dans les tentatives de mesure de tous les actifs intangibles : ressources humaines, capital intellectuel, knowledge management, etc. Les actifs intangibles ne créent pas de valeur par eux-mêmes mais en combinaison avec d'autres actifs ; ils n'affectent donc pas directement la performance de l'entreprise mais agissent de manière indirecte à travers une chaîne de causes et d'effets. Si l'on ajoute encore la dimension de temporalité et que l'on considère que les retombées de la veille concurrentielle ne sont pas forcément immédiates ou encore qu'une décision prise peut

⁴⁴ COHEN.C. *Veille et intelligence stratégiques*, opt cite, P.50.

sembler bonne dans un premier temps et se révéler une erreur par la suite, on voit qu'il n'est pas aisé de déterminer de manière claire l'impact positif ou négatif d'un produit de veille concurrentielle.

Conclusion

Au fil du deuxième chapitre nous nous sommes parvenu à conclure la veille concurrentielle occupe une réelle place dans l'amélioration de la performance d'entreprise. Ce qui nous pousse à fournir plus d'efforts en vue de confirmer ce point.

Bien que négligée par de nombreux auteurs et praticiens, se heurtant à de nombreuses difficultés d'évaluation de ses retombées, la veille concurrentielle s'apparente à une activité très importante dans la performance d'entreprise. En effet, la place qu'elle occupe au sein de l'organisation a poussé de nombreux auteurs à développer des indicateurs et approches permettant d'évaluer son impact sur la performance.

Par ailleurs, il est nécessaire de se s'interroger sur la place qu'occupe la veille concurrentielle au sein des organisations ainsi que des moyens mis en œuvre en vue d'étudier et d'évaluer l'impact de cette activité sur la performance des entreprises, c'est ce que nous tenterons de découvrir au courant de notre dernier chapitre qui représente le cas de notre étude.

Chapitre 03 :

L'évaluation de l'impact
de veille concurrentielle
sur la performance au
sein d'une entreprise
algérienne

En partant du principe que toute étude n'aurait de sens que si les propositions exploratoires soient mises en œuvre et que les hypothèses de départ soient confirmées ou infirmées, la dernière partie du travail de recherche fera l'objet d'éclaircissements, qui nous permettra d'apporter une analyse réelle de l'impact de la veille concurrentielle sur la performance d'entreprise.

Cette analyse est résultante de plus de 4 mois d'intégration au sein d'une cellule de veille.

Dans le but de mieux présenter les résultats obtenus, nous avons décidé de répartir ce chapitre en trois parties distinctes :

- La première partie sera consacrée au cadre conceptuel en vue de mieux comprendre l'environnement ainsi que les circonstances dont lesquels a été établie l'étude, joint à cela une présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons évolué ainsi que les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude.
- La deuxième partie, sera destinée à la démarche méthodologique suivie au cours de l'étude.
- La dernière partie, portera sur l'interprétation des résultats obtenus et l'affirmation/infirmerie des hypothèses de départ et la suggestion de recommandations avec une proposition d'un modèle générique d'évaluation.

Section 01 :présentation de l'entreprise « TBWA DJAZ »

Avant la création de TBWA DJAZ Algérie, c'est d'abord TBWA Worldwide qui a vu le jour, et qui à entraîné la création de plus de 250 agences dans le monde. Dans ce qui suit, nous allons voir l'historique de TBWA dans le monde ainsi que sa création en Algérie :

1.1 Historique

En 1970, la première agence de TBWA a vu le jour à Paris, France. Créée par *William Tragos, Claude Bonnange, Uli Wiesendanger et Paolo Ajroldi*.

En 1993, TBWA à été rachetée par le groupe *Omnicom*, groupe ayant plusieurs agences de communication et qui lui valent la place de second groupe mondial de communication.

Après d'autres fusions, d'autres naissances de nouvelles agences TBWA ont été vues à travers le monde. Notamment son réseau d'agence à l'échelle arabe avec TBWA/RAAD sise

à Dubaï, ainsi qu'à l'échelle nord africaine avec : TBWA/Alif au Maroc, TBWA/Point carré en Tunisie et TBWA\DJAZ en Algérie.

Les dirigeants de TBWA WORLDWIDE sont désormais *Jean Marie DRU, Tom CARROLL et Lee CLOW*. Anciens fondateurs des agences fusionnées.

TBWA Worldwide est un réseau publicitaire international opérant à l'échelle mondiale et qui comprend des agences dans 75 pays. Son siège est à *Midtown Manhattan, New York*. Comptant 275 agences dans 75 pays et plus de 11 000 employés¹.

L'agence établie en Algérie l'a été en 2003, elle possède aujourd'hui plus de 70 employés et les départements suivants ²:

- Publicité ;
- Relations publiques (Médias) ;
- Digital ;
- Événementiel ;
- Marketing direct ;
- Production ;
- Création.

1.2-Missions et objectifs

1.2.1-Les missions

TBWA\DJAZ a pour mission de satisfaire les clients, et d'offrir un service de qualité mais surtout créatif et original. En effet ses activités reposent essentiellement sur le principe de la disruption que nous aborderons de manière plus détaillée lors d'une prochaine section. Par ailleurs, Toutes personnes travaillant à cette agence ont pour mission de ³ :

•Challenger les conventions : la réflexion doit être poussée en dehors des limites de la pensée collective de la société. Les employés TBWA doivent être capables de réfléchir autrement.

¹ <https://www.tbwa-globe.com/tbwa-dans-le-monde>, consulté le 27 Mai 2019 à 16h.

² Document interne de l'entreprise

³ Document interne de l'entreprise.

- **Transparence et franchise** : être à l'écoute de ses clients et être toujours honnête et transparent quant au travail fourni, aux difficultés, aux idées et aux solutions.

- **Bâtir une relation de confiance avec ses clients** : Cette relation de confiance se base sur la bonne communication, l'attention portée aux besoins et aux demandes des clients.

- **Toujours faire de son mieux** : L'agence s'interdit formellement les projets bâclés, ou les réponses aux briefs quand il y a un manque de moyen. C'est pour cela, que tous les employés donnent de leurs temps, énergies pour toujours rendre des projets dignes de leur facture.

- **Se battre pour ses idées** : Les idées les plus folles sont parfois rejetées, mais quand elles sont appliquées elles produisent un effet « wow ». L'effet recherché par tous les spécialistes de la communication, c'est pour cela, que les employés de TBWA se battent pour leurs idées, en argumentant et en les présentant de la meilleure manière qui soit pour qu'elles soient validées, approuvées et exploitées.

- **Chercher d'abord à comprendre** : On ne peut être bon communicant que si l'on sait écouter, c'est pour cela que toutes les personnes de TBWA ont pour mission d'écouter afin de mieux répondre au besoin.

1.2.2-Les objectifs

TBWA se fixe des objectifs de façon à être positionnée comme leader sur le marché. Nous les expliquons comme suit⁴ :

- **Devenir N°1** : Devenir l'agence numéro un en Algérie et dans tout le Maghreb. Leader des agences de communications.
- **Connaissance du marché** : Devenir connaisseur du marché Algérien pour pouvoir répondre à toutes les demandes et anticiper les changements mais, aussi pour pouvoir proposer ses services là où elle estime être nécessaires.
- **Etre un endroit agréable pour le travail** : Le climat interne d'une entreprise définit l'envie et l'énergie que mettent ses employés pour apporter des résultats positifs. Un cadre agréable de travail où les employés sont heureux de travailler donne lieu à un meilleur résultat.

⁴ Elaborer par nos soins après immersion et à travers la documentation interne de l'entreprise

- Attention particulière aux détails : L'agence se veut « maniaque » et porte une attention très particulière aux détails, car elle estime que c'est cela qui fait la différence.

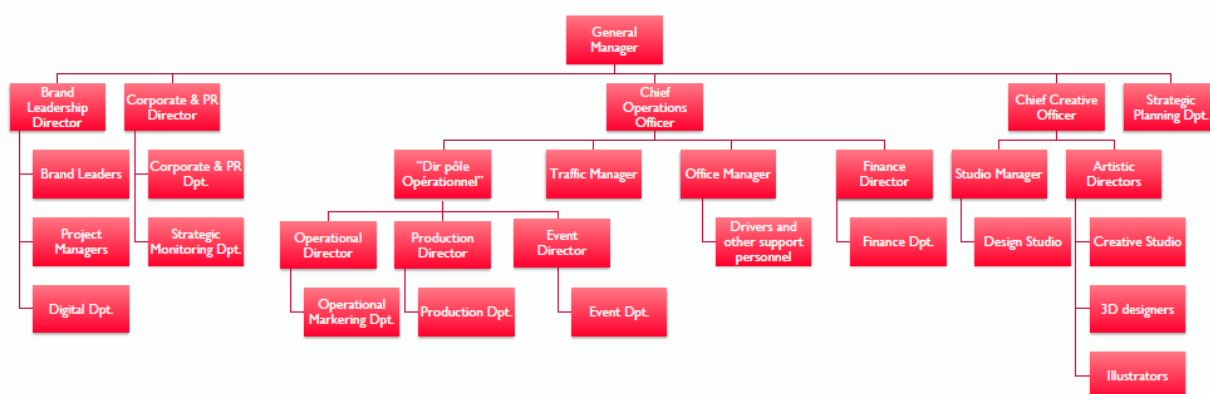
1.3- L'organisation de TBWA\DJAZ

Comme chaque entreprise, l'agence TBWA possède une hiérarchie, des départements qui travaillent en étroite collaboration. Nous allons nous intéresser aux maillons qui forment cette agence en Algérie, ainsi que le rôle de chacun d'entre eux.

1.3.1-L'organigramme de TBWA\DJAZ

L'organigramme de l'agence est constitué de plusieurs départements, avec à leur tête un manager, prenons l'illustration suivante⁵ :

Figure 1:Organigramme de TBWA/DJAZ



Source : Document interne de l'entreprise.

Cet organigramme nous aide à distinguer entre les différents départements qui existent.

Nous comptons alors :

- Un manager général: Qui est Mr. Alexandre BEAULIEU, fondateur et CEO de TBWA\DJAZ.

⁵ Document de l'entreprise

- Département brand : Est le département qui a pour mission de contrôler l'image de marque, à travers les publicités lancées avec les bons messages sur les bons supports.
- Événementiel : La mission de ce département est d'organiser différents événements pour divers clients suivant leurs besoins et demandes. Il doit alors recommander des déroulés d'événements, des thèmes, des lieux et tout mettre en oeuvre par la suite dans le seul but de les satisfaire.
- Digital : Il a pour mission la gestion de tout contenu digital que sollicite le client, cela va de la gestion des médias sociaux, des réseaux sociaux par des community managers, ou alors la publicité sur le web, les publicités sponsorisées ...etc.
- Business intelligence ou veille : Ce département vise à s'informer du monde extérieur, de l'activité des concurrents, des nouvelles technologies utilisées, ainsi que des retombées des activités dont à fait partie l'agence. Ainsi, à titre d'exemple, après un événement organisé avec la présence des médias, cette cellule épluche les journaux, les sites d'information, les blogs, les pages et groupes sur les réseaux sociaux pour mesurer les retombées .Ce point sera développée par la suite lors d'une prochaine section de manière plus détaillée
- Directeur des opérations : Cette personne est responsable de plusieurs départements, au sein de TBWA, au sein de TBWA\DJAZ, c'est Mr Abdelhamid BECHAR, responsable des opérations, il s'en charge des départements suivants :
- Trafic : Qui a pour mission de gérer et d'analyser les trafics sur les sites web. L'affluence des ses utilisateurs sur les pages dédiées aux activités digitales des clients. Ainsi que les informations entre les départements, les projets en cours, le degré d'avancement de ces derniers ainsi que leur date de livraison, avec les priorités de chacun.
- Marketing direct : Ce département effectue des opérations de marketing direct, concernant les salons, foires, activations...etc.
- Production : Par ce département transitent toutes les demandes nécessitant une quelconque production, allant d'éléments de branding aux goodies, aux banniers ...etc. Ils doivent avant tout donner des devis en contactant les différents fournisseurs et lancer les commandes et les productions le moment venu en assurant aussi le montage et démontage sur les lieux requis.

- Office manager : Cette personne est responsable du bon fonctionnement du bureau, en répondant au téléphone, en gérant le courrier entrant et sortant, l'envoi de mailing, classement des factures, l'approvisionnement des espaces de travail, de la cuisine ...etc.
- Finances : Le département chargé des finances, du contrôle de gestion, de la validation des factures et des paiements des fournisseurs ainsi que des employés...etc.
- Directeur créatif : Le directeur artistique à une équipe de designers, de graphistes et d'illustrateurs, ils ont pour mission de créer des identités visuelles créatives, pour une publicité, pour une campagne médias ...etc.
- Relations publiques : Ce département a pour mission la gestion des relations publiques des clients, la rédaction des communiqués de presse, la traduction des documents officiels, ainsi que la gestion des informations et messages fournis à la presse ainsi qu'à leur invitation aux différents événements pour avoir les bonnes retombées.

1.4-La disruption

La disruption est une approche stratégique de la communication proposée par Jean Marie DRU, actuel président de TBWA\Worldwide. Au début un peu rejeté pour sa connotation négative signifiant problèmes et perturbations, ce terme a fini par être adopté pour le sens qu'il véhicule : mettre en avant les innovations de rupture. Dans un monde où les innovations se ressemblent il est important de se démarquer et pour cela, Jean Marie DRU a proposé cette nouvelle notion. Aujourd'hui appliquée en tant que stratégie de communication, elle est en quelques mots :

Une méthode consistant à identifier les conventions culturelles dominantes puis à les remettre en question, pour construire et mettre en œuvre une communication originale⁶.

Elle se base sur des principes qui lui permettent d'avoir une originalité et une créativité hors pair :

- Briser les conventions actuelles, culturelles qui dominent la société et qui la pousse à réfléchir d'une manière similaire à chaque fois. Les personnes qui

⁶ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Disruption-238138.htm#moGZQoVdK50Qwoqe.97> consulté le 16 Avril 2019 à 21h).

appliquent la disruption observe alors ces choses que l'on fait sans y prêter aucune attention tant qu'elles sont ancrées dans nos vies et essayent de trouver une façon de les mettre en cause, de les briser afin de rompre avec l'ordre établi.

- Avoir une vision, et un regard sur la société que les autres n'ont pas, à l'affiner afin de mieux voir ce que les conventions brisées peuvent donner comme résultat.
- C'est dans tout cela que réside la disruption.

Section 02 :Méthodologie de recherche

Cette section a pour but de présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche. Trois parties y seront traitées, dans la première nous aborderons l'objectif visé par notre enquête, nous présenterons dans la deuxième partie la démarche de notre étude. Et la troisième partie sera consacrée aux méthodes d'analyse et collecte des données.

2.1-Les objectifs de la recherche

Pour Thiétart « L'objet d'une recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre»⁷.

L'objectif de notre recherche suit une double perspective: D'une part, il contient dans son essence une optique d'exploration, de compréhension ainsi que d'explication des activités de veille concurrentielle dans son sens le plus étroit mais également la confrontation avec la réalité des pratique de veille en Algérie au sens le plus large..En d'autres termes L'objet de notre étude vise à identifier d'une manière détaillée la pratique de la veille concurrentielle au sein des entreprise et le degré d'implication des principaux acteurs dans cette activité.D'autre part, nous allons identifier les retombées des ressources et moyens mise en œuvre pour la pratique de veille sur la performance d'entreprise ainsi que la perception des différentes parties prenantes face aux retombées des pratiques de veille concurrentielle sur leurs performance .

Nous pouvons ainsi résumer les principaux objectifs suivant les points ci-dessous :

- Comprendre la fonction d'une cellule de veille concurrentielle.

⁷THIÉTAR.R, COLL.A : *Méthodes de recherche en management*, édition DUNOD, Paris, 2003, P. 159. Document disponible sur <http://www.coindusalarie.fr/salaire/entretien-embauche-formes>(consulté le 29 mai 2019 à 18h)

- S'informer du processus de traitement des informations issues des activités de veille concurrentielle.
- L'évaluation du processus et des produits de la veille
- La perception du rôle et des prestations du service de veille ;
- L'évaluation des prestations fournies par le service de veille.
- Comprendre les éléments déterminant la valeur de l'activité de veille pour les praticiens et pour les clients de la veille
- Déterminer les obstacles éventuels à la mesure
- Découvrir les instruments de mesure d'efficacité et d'impact utilisés par les praticiens
- Déterminer l'influence et l'impact direct de l'activité de veille sur la prise de décision au sein de l'entreprise ainsi que sur la performance de cette dernière.
- Confirmer ou infirmer les hypothèses établis au préalable.

2.2- La méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté, dans notre cas pour une méthode de recherche de type qualitative, ceci en vue d'avoir des retours directs et de manière plus explicite. Par définition : «les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives par communication visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de Contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un Comportement, d'une attitude, d'une perception »⁸.

2.2.1-Choix de la méthode

L'évaluation de l'impact de la veille, et notamment en ce qui concerne la veille concurrentielle est une question relativement peut abordée de manière empirique. Cela nous incite à adopter pour cette étude une approche exploratoire. Il y a néanmoins un consensus pour considérer que cette problématique ne peut pas être résolue par des mesures purement objectives et quantifiables. La valeur attribuée à l'activité de veille concurrentielle et ses

⁸ GAUTHY-SINCHAL.M, VANDERCAMMEN.M : Etudes de marches: méthodes et outils, éditions Boeck université, Bruxelles, 3ème édition, 2010, P.93.

retombées sur la performance de l'organisation ont un caractère éminemment subjectif et dépendent en grande partie de la perception des différents acteurs de la veille et parties prenantes. Dans ce contexte, il a semblé préférable d'aborder la question sous l'angle de la recherche qualitative. Et ceci par le biais d'entretiens aux prés de plusieurs experts et clients de la veille concurrentielle .En l'occurrence huit praticiens de veille concurrentielle et six entreprises évoluant dans divers secteurs.

2.2.2-L'échantillonnage

Un échantillon est une fraction représentative et un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont extrapolés à la population étudiée⁹.

Ayant été stagiaire au sein d'une entreprise pratiquant la veille stratégique regroupant tout ses volets, nous avons pu être en contact directe avec les différents experts,praticiens et chargés de veille concurrentielle.

Nos responsables étant disponibles pour répondre à notre étude mais aussi coopératifs en nous mettant en contact avec les clients pour avoir un échantillon représentatif.

2.2.2.1-Présentation des personnes interrogées

La liste des personnes interrogées ainsi que leur fonctions peut être récapitulés selon le tableau suivant :

⁹ HAMMOUM.L , *Les réseaux sociaux, outil de promotion du e-commerce*, mémoire du master 2 en marketing, Ecole des Hautes 2tudes commercial, Alger, 2016, p.99

Tableau 1:Praticiens interrogées durant l'enquête

Personnes de l'agence interviewées	Nom et prénom	Fonction
	Narimene Makarnia	Responsable du département veille stratégique
	Neila Gharbi	Chargée de veille concurrentielle
	Hakim dahab	Chargé de veille média
	Samira oulebsir	Responsable de l'E-reputation
	Maya benhadded	Chargé de veille concurrentielle
	Amine djabali	Chef de projet sénior relation publique
	Athman Beddar	Chef de projet veille stratégique
	Hichem Benhammed	Chargé de veille politique

Source :élaboré par nous même.

2.2.2.2-Présentation des entreprises interrogées

Nous avons pu approcher six entreprises opérantes dans différents secteurs d'économie, et ce en vue d'étudier l'impact que puisse avoir le service de veille concurrentielle sur leur performance, en d'autres termes, expliquer comment la pratique de veille concurrentielle peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise.

Afin de garantir l'anonymat promis aux participants qui composent notre échantillon et leur dénomination se fera suivant leurs secteurs d'activité L'organisation de la veille au sein des entreprises demeure une activité sous traitée au près de notre organisme d'accueil, ce qui a permis en outre de faciliter prise de contact.

Le présent travail ne nécessitant pas de plus amples précisions, il nous semblait toutefois intéressant de noter qu'il s'agit d'un échantillon très hétérogène, dans la mesure où toutes les entreprises approchées s'avèrent être des multinationales et qui opèrent toute fois dans des secteurs d'activités bien distincts, le but étant d'étudier l'impact d'une telle veille concurrentielle sur leurs performance,

Pour récapituler, La liste des entreprises interrogées peut être résumé comme suite :

Tableau 2:Liste des entreprises interrogées

Entreprise	Taille	Secteur d'activité
A	Multinationale	Industrie pharmaceutique
B	Multinationale	BTP
C	Multinationale	Energie
D	Multinationale	Energie
E	Multinationale	Agroalimentaire
F	Multinationale	Bancaire

Source : Elaboré par nous même.

2.2.2.3-Le Choix des participants

Il serait pertinent de sélectionner un échantillon plus large qui reflète les caractéristiques de la population d'étude, mais plusieurs contraintes nous ont empêchées d'aller en ce sens. Les obstacles sont liés essentiellement à la non disponibilité des responsables de ces multinationales mais également du caractère stratégique dont fait objet l'activité de veille concurrentielle et notamment en Algérie.

2.4-Outils de collecte des données

En premier partie notre récolte de données s'est focalisée sur l'observation participante en vue d'expliquer le processus de veille de manière générale. D'autre part, en vue de répondre notre problématique de départ, nous étions tenues de récolter le maximum d'informations concernant nos répondants et surtout d'avoir des résultats significatifs.Compte tenue de l'aspect subjectif dont fait objet la veille concurrentielle, nous avons opté pour les entretiens individuels. Il existe cependant plusieurs types d'entretiens, leur choix dépend des objectifs

voulant être atteints. Nous citerons dans ce qui suit, l'explication des trois modèles d'entretiens mis à notre disposition pour cette étude¹⁰

Tableau 3:Tableau récapitulatif des différents types d'entretien

Entretien directif	Entretien semi-directif	Entretien non-directif
forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, il est sous forme de questions directes et non improvisées. Il donne des informations en détail, et la possibilité de vérifier des points précis.	La discussion prend une tournure plus libre, l'intervieweur pose des questions précises, mais donne la possibilité au répondant de s'étaler un peu sur certaines réponses, l'entretien est plus agréable pour les deux parties.	L'intervieweur intervient le moins possible, un thème général est défini et décomposé en sous-thèmes sur lesquels l'intervieweur fait parlé son interviewé. Ce dernier peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté dans le but de récolter des informations sur lesquelles il ne possède pas beaucoup d'informations.

Source : Elaboré par nous même.

Pour notre étude, nous avons choisi l'entretien semi directif comme outil de collecte de données car il offre plus de liberté au répondants et permet d'avoir des éléments de réponses à nos différentes questions en laissant la possibilité à la personne interviewé de s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant sur notre thème.

Nous avons pu effectuer nos entretiens semi-directifs (annexe 01 et 02) avec huit responsables chargés de veille . Ces entretiens visent à recueillir des données sur la réalité et de l'impact réel de la veille concurrentielle mais également des pratiques informationnelles mises en œuvre dans leurs services étant donné leurs statuts qui les prédisposent à la maîtrise de cette pratique ainsi que les retours des clients de la veille concurrentielle.

¹⁰ OUACHRINE.H, CHABANI.S : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Taleb impression,Alger, 2ème édition, 2013, P.73-74.

Le guide d'entretien est composé d'une liste de 10 questions composées de question ouvertes et fermées qui sont déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête.

Ces questions traitent des aspects suivants :

- L'information et le processus de veille notamment ce qui concerne la veille concurrentielle;
- La réalité de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise pratiquante de la veille et de ses clients
- Les outils de mesures des activités de veille concurrentielle tant chez le client que l'entreprise en question.
- Les relations de communication en terme d'objectifs entre parties prenantes de la veille concurrentielle.

2.4.1-L'entretien

Selon THIÉTAR et COLL « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* »¹¹.

En raison du sujet étudié et ne nécessitant pas une quantification des données ni une analyse statistique, nous avons opté pour une étude qualitative qui nous permettra de comprendre le comportement des deux parties prenantes de ce projet, est une méthode souple et efficace dans la collecte des données qui impliquent un face à face entre intervieweur et interviewé.

L'entretien se compose de quelques questions sous des thèmes énoncés qui permettent une succession d'idées logiques et ainsi pas de sortie de sujet, mais plutôt pour pouvoir confirmer ou infirmer des opinions, avoir des réponses claires suivant la question et parfois, avoir plus d'informations que demandées, ce qui peut être bénéfique pour l'étude.

¹¹THIÉTAR.R, COLL.A,opt cite,P.285

On distingue deux types d'entretiens¹² :

2.4.1.1-Entretien individuel : Est le type d'entretien le plus courant, le face à face est respecté, car il y a généralement deux parties dans la conversation.

2.4.1.2-Entretien collectif : Les répondants sont tous regroupés pour répondre aux questions de l'intervieweur.

2.4.2-Élaboration du guide d'entretien

Nous avons procédé à l'élaboration de deux guides d'entretien,et cela, afin d'établir une étude bilatérale,à savoir la partie praticiens de veille concurrentielle et la partie bénéficiaire (clients), et ce en vue de mener une étude complète sur les retombées des activités de veille concurrentielle sur la performance des entreprises demandeuses.

2.4.3-Préparation de l'entretien

Nous avons pris contact avec les répondants interne à l'entreprise par contact direct, et avons exposé le sujet de notre étude et sollicité ainsi les réponses des responsables et chargés de veille ainsi que des membres du département de RP qui occupent importante dans les différentes activités de pratiques de veille. Cet aspect sera développé un peu plus en détails au cours d'une prochaine section.

D'autre part, et par le biais de nos supérieurs à l'agence, nous avons aussi pu prendre contact avec les différentes clients de la veille concurrentielle. Par ailleurs, et compte tenue de l'aspect stratégique de la veille, nous avons jugé plus judicieux de garantir l'anonymat aux réponses obtenues des entretiens, et ce en vue d'avoir une meilleure acceptation et un retour plus efficace des entreprises interrogées.

2.4.4-Déroulement de l'entretien

L'élaboration des questions de l'entretien ont débuté au mois d'Avril 2019, et ont été rédigé par nos soins après synthèse de tout ce qui a pu été dit auparavant. Toute fois, la tâche n'était pas de tout repos, dans la mesure où les personnes interrogées occupent des poste à responsabilité, ce qui préconisait une faible disposition à nos répondre, ce qui a fait que la

¹² Document disponible sur [://www.meteojob.com/guide-emploirecruteur/ choisir-entretien-individuel.html](http://www.meteojob.com/guide-emploirecruteur/choisir-entretien-individuel.html),consulté le 25/05/2019 à 3H08

collecte des réponses était longue. Elle a nécessité deux semaines d'attente et une semaine de récolte.

Toute fois, il nous a fallu bien introduire et expliquer notre objectif ainsi que notre thème pour que les interviewés comprennent l'objet de notre étude, pour qu'ainsi ils ne s'éloignent pas du sujet d'étude. Et ce, même si certaines libertés sont accordées dans un entretien semi-directif. Toutefois, il faut garder en vue les objectifs devant être atteints et qu'il est impératif d'avoir des résultats exploitables.

La durée de l'interview a varié entre 40 et 60minutes pour la plus part. Pour d'autres, il a dépassé les deux heures de temps dans lesquelles les interviewés ont répondu aux questions que nous leur avons posées mais aussi donner des informations nouvelles que nous avons, bien évidemment, pris en considération. En ce qui concerne la partie clients, nous avons pu interroger un échantillon constitué d'entreprises opérants dans diverses secteurs d'activités veille faute de temps, nous avons choisis de le leur envoyer par mail avec des explications en attaché, leur rappelant qu'ils avaient le choix de s'abstenir à certaines questions s'ils la jugeaient confidentielle ou qui relevait d'un aspect stratégiques. Sur les six entreprises contactés trois ont pu répondre à notre entretien. Pour le reste de l'échantillon n'ayant pas fait suite à notre demande s'étaient justifiés par deux raisons principales ; la première était le manque de *disponibilité* des personnes concernée, en général des cadres dirigeants, la deuxième était l'aspect confidentiel dont relevait les résultats des activités de veille concurrentielle.

2.5-L'analyse des données

Les transcriptions des différents entretiens avec les praticiens ont été regroupées volet par volet en vue d'être analysé de manière transversale. Chaque thème a fait l'objet d'un examen approfondi qui a permis d'en faire ressortir les points de convergences et de divergences entre les différents interlocuteurs.

Les réponses des deux parties ont été jumelés de sorte à mettre en avant un axe de comparaison entre praticiens et clients de la veille concurrentielle, en d'autres termes la vision concernant l'impact de cette activités sur la performance, vue par ceux qui se chargent de collecter et d'analyser l'informations et ceux qui ont bénéficient.

- Les volets traités au courant de l'analyse peuvent être énumérés comme suite :
- Le rôle des activités de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.

- Les interactions clients/praticiens
- L'évaluation des retombées des activités de veille concurrentielle sur la performances les indicateurs utilisés.
- L'utilité d'évaluer l'impact de veille concurrentielle.
- Les obstacles à l'évaluation de la veille .

Section 03 : Interprétation des résultats

Notre interprétation des résultats s'est organisée suivant de volets principaux :

- une description générale du processus de veille et des différents les qui puisse unir les différents départements en effectuant une observation participante.
- Une analyse des résultats issus de l'entretien avec les praticiens et clients de veille concurrentielle

3.1-L'observation participante

Après avoir passé plus de quatre mois en sein d'une cellule de veille, nous avons pu corriger certaines idées que nous avons établies au préalable.

Les résultats obtenus ont pour principal objectif de déterminer le processus de veille de manière globale. En effet, le processus de veille ne concerne pas uniquement le département veille stratégique, contrairement à ce que l'on croyait, il est la combinaison de trois départements travaillant en totale synergie.

3.1.1-Département veille stratégique

Département centralisé composé de sept veilleurs offrant divers service de veille(veille politique, économique, concurrentielle.....etc).Collectant continue des informations parus dans les médias classiques,ses principales missions peuvent être réunit selon les points suivants :

- Informer les clients des risques et des opportunités du marché.
- Prévenir le client en cas de crise.
- Protéger et améliorer la réputation du client.
- Vous fournir des outils de prise de décision.

- Tenir le client au courant de ce qui se passe dans son environnement.

Après récolte et analyse, le client est notifié d'un email de l'actualité le concernant et à une fréquence qu'il aura choisit (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, semestrielle.....etc), avec l'établissement de rapport contenant les informations les plus pertinentes ainsi que des recommandations si nécessaire ce à une fréquence hebdomadaire, mensuelle ou annuelle ; exemple d'une temple d'un rapport établis par nos soins (annexe 03) .

Néanmoins, le client dispose toujours de la possibilité de s'informer de tout l'actualité le concernant en temps réel, les archives de ses rapports établis, ainsi que des recommandations fournis par le département veille stratégique, en se rendant directement sur la plateforme « DJAZINTEL » (annexe 04).

3.1.2-Département E-Reputation

Aussi connu sous le nom de « Social Listening », le département E-Reputation vient completer les activités du département veille stratégique axé uniquement sur les médias classiques, en proposant une collecte et analyse des informations à partir des réseaux sociaux.Il permet en outre de :

- Réaliser une veille du web social et pluri médias
- Mesurer la performance des actions des marques sur le web
- Ecouter , observer et comprendre les communautés
- La veille et gestion de crise
- Détecter des consumer insights en temps réel et sur des millions de publications.

Comme pour la veille stratégique, la E-réputation dispose elle aussi de sa propre plateforme « RADARLY » (annexe 05) mais celle-ci étant destinée uniquement aux praticiens, les clients étant informés des principaux informations et recommandations à l'aide d'un rapport.

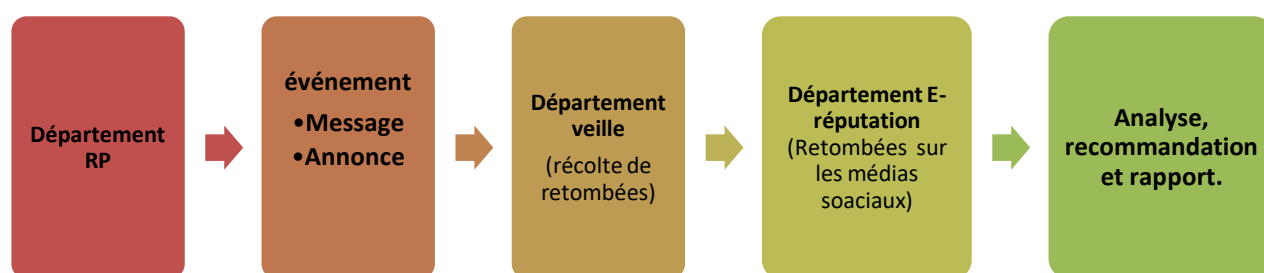
3.1.3-Le département Relations publiques (RP)

Composé principalement de journaliste et de spécialiste en communication, le departement RP a pour principales missions :

- Le recueil des informations relatives à la vie de l'organisation commanditaire
- Le choix de stratégies de communications externes pour faire passer les messages essentiels aux publics cibles
- le développement de partenariats, d'opérations de mécénat, ou de fondations d'entreprises, etc.
- le développement du site Internet institutionnel
- la gestion des projets et événements décidés dans la stratégie de communication
- la mise en place des outils de communication : campagnes publicitaires médias, visites d'entreprises, portes ouvertes, salons, séminaires, conférences de presse, réunions avec les actionnaires

C'est en ce dernier point où réside le lien étroit qui lie le département RP et les autres départements pratiquants des activités de veille. En vue de garder une certaine logique et enchaînement des explications, nous résumerons la relation qui lie les trois départements dans l'acheminement du processus de veille en schéma ci-dessous :

Figure 2:schéma récapitulatif du processus de veille



Source :élaboré par nous même.

3.2-interprétation des résultats d'entretiens.

Afin de traiter les résultats obtenus après les entretiens individuels dont nous avons mené avec notre panel, nous avons divisés l'analyse en plusieurs volets, chacun d'entre eux aborde à point particuliers, les différentes réponses ont été regroupés et on été analysés et discutés par nos soins.

3.2.1-Le rôle des activités de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.

Après analyse des différents retours, les objectifs généraux peuvent être regroupés dans les 3 catégories suivantes :

- Aide à la décision
- Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs
- Anticipation des menaces des concurrents et des opportunités de nouveaux marchés

Pour les trois entreprises interrogées le rôle des activités de veille concurrentielle se diversifie suivant leurs besoins mais également selon leurs objectifs ; Pour l'entreprise (C), il s'agit d'avoir un aperçu de l'environnement économique à un instant T en vue d'ajuster ses décisions stratégiques, notamment en ce qui concerne les ventes Pour le client de veille (F), évoluant dans le secteur bancaire, juge que la veille concurrentielle permet d'anticiper les actions des concurrents mais également l'ouverture de nouveaux marchés. « c'est d'être à l'affût de toute nouvelles opportunité » selon ces dires.

Narimene MAKARNIA déclare, à ce sujet : « Notre travail est de balayer tout l'environnement en quête de nouvelles informations qui pourrait influencer les actions futures de nos clients.....tout changement technologique, réglementaire, politique, économique ou encore toute information concernant un concurrents est susceptible de changer l'orientation de nos clients dans leur prise de décision ».

3.2.2-Les interactions clients/praticiens

On peut relever quatre types d'interaction que l'on retrouve assez systématiquement :

- *push* : contact à travers des newsletters, des rapports de veille ou des séances ;
- *pull* : information disponible sur une plateforme pour ceux qui la cherche ou demandes spécifiques de recherche au service de veille ;

- indirecte : les informations sont "filtrées" par un supérieur hiérarchique ou un coordinateur avant d'atteindre le client final ;
- informelle : possibilité d'entrer en contact direct avec le client final lors de discussions non planifiées.

La cellule de veille emploie des interactions combinées formelles de types push et pull. En effet les clients reçoivent des newsletters ainsi que des synthèses et rapports de veille par mails suivant une fréquence qu'ils auront choisit. De plus, ils peuvent avoir à leur disposition aux différentes informations concernant leur secteur, l'actualité et tout autre domaine demandé directement en ayant accès leur compte sur la plateforme « Djazintel » (Annexe 04)

Par ailleurs, les interactions, clients/experts de veille concurrentielle demeurent fréquentes, voir quotidien lorsqu'il s'agit d'ancien client. Pour d'autres, c'est une question de demande et de besoins ; Pour le client (C) il est question d'un échange semestriel, Pour le client(E) cela dépend du projet qui nécessite la mise ne œuvre d'une veille concurrentielle.« Il est important d'interagir avec le client de manière récurrente, ceci nous oriente dans notre processus, guide nos choix lors de la collecte d'informations et nous permet de mieux identifier les besoins de nos clients », affirme Maya Benhaddad.

3.2.3-L'évaluation des retombées des activités de veille concurrentielle sur la performance et les indicateurs utilisés

Ce volet représente l'aspect le plus importante, dans la mesure où il symbolise cœur battant de notre travail de recherche. Après avoir analyser les différents résultats d'entretien pour les Huit experts interrogés et les trois entreprises ayant répondu, la réponse est unanimité « Non » ou du moins pas de manière formalisée. Pour Samira OULEBSIR, Spécialiste E-réputation la valeur de la veille concurrentielle est plus qu'évidente pour les décideurs, dans la mesure où elle leur permet, dans une ère purement concurrentielle, d'avoir accès rapidement à des information pertinente, leur permettant de prévoir leurs actions futures, de mettre en œuvre de nouvelles initiatives et d'étudier les retombées de précédentes elle doit aller de soi.

« Une demande d'évaluation ou d'indicateurs serait perçue comme un manque de professionnalisme.....notre rôle est de fournir les informations ainsi que les recommandations nécessaires au client, nous ne sommes pas responsables de ce qui en fait », avait déclaré Amine DJABALI,Chargé RP.

Par ailleurs, et après investigation au près de plusieurs département rattachés à l'activité de veille, il s'avère qu'aucun moyen ni indicateurs ne sont mis en place en vue d'évaluer l'impact des activités de veille, encore moins de veille concurrentielle sur la performance des entreprises clients

Pour les praticiens de veille que le maintien du service dans l'organigramme est le seul véritable indicateur possible. Si le budget est renouvelé voire augmenté c'est que le service a de la valeur.

De fait, la plupart des experts se contentent des retours informels des utilisateurs pour juger de l'impact de leur service sur la performance de leurs clients, ou procèdent tout de même à des mesures formelles de la veille concurrentielle mais à travers uniquement d'indicateurs de l'activité de la veille, de type mesures de l'*output* : nombre de normes mises à jour, nombre de rapports produits, Notamment à partir de la plateforme de veille qui permet de relever des indicateurs statistiques : nombre de visiteurs uniques, nombre de documents lus, nombres d'alertes, etc.

En revanche, et contrairement à d'autres entreprises offrant des services de veille, la cellule de veille de TBWA/DJAZ demeure la seule qui procède à des enquêtes de satisfaction en vue d'améliorer sa prestation. Ce qui d'une certaine manière représente un outils de mesure informel.

Néanmoins, cet absence d'évaluation nous est expliqué par le chargé de business développement de l'entreprise (C) : « Bien que la veille concurrentielle est un outil efficace et fiable, il ne demeure pas exclusif.....plusieurs autres éléments doivent être pris en compte dans l'évaluation de la performance ». Dans ce dernier cas, il pense que des indicateurs qui prennent en compte d'autres aspects se rapportant à l'entreprise pourraient avoir leur utilité.

3.2.4-L'utilité d'évaluer l'impact de veille concurrentielle

Après avoir une ce constat concernant l'évaluation des activités de veille concurrentielle, nous nous sommes posé la question « Faut-il vraiment mesurer les activités de veille concurrentielle ? »

Les entretiens que nous avons menés auprès des praticiens montrent qu'il existe une certaine ambiguïté autour de la question de la pertinence de l'évaluation de l'impact de veille

concurrentielle et de la veille de manière générale. Pour cinq des huit praticiens interrogés, la valeur de leur activité doit relever de l'évidence aux yeux des dirigeants.

« La veille concurrentielle est un outil nécessaire voir indispensable dans un monde plein d'interactions complexes et caractérisé par une forte concurrence », avait déclaré le chargé de communication de l'entreprise (F).

Une autre façon de mettre l'accent sur le caractère « évident » de la valeur de la veille concurrentielle, comme nous l'avons évoqué dans la partie précédant ,est de la présenter comme un instrument de gestion des risques. Pour cette raison, la veille concurrentielle est perçue par Athman Beddar comme essentielle au pilotage de l'entreprise et à la prise de décision stratégique en évoquant un expert français du domaine, qui soutient qu'une entreprise qui décide de se lancer sur un marché sans faire appel à une veille concurrentielle prend un risque similaire à celui qu'un marin prendrait s'il décidait de sortir en mer sans connaître la météo.

En effet, malgré le scepticisme affiché par certains, tous les professionnels de la veille interrogés ont manifesté un grand intérêt pour la présente recherche. Ils reconnaissant plus ou moins implicitement qu'une méthode de mesure formelle de la veille concurrentielle pourrait contribuer à une meilleure reconnaissance de leur activité. Par ailleurs, pour les sceptiques l'évaluation de la veille concurrentielle leur fait peur. Ils craignent que les indicateurs ne leur soient pas favorables et qu'ils puissent être utilisés contre eux, conduisant à une diminution du budget alloué à leurs activités, ou à une réduction du nombre de leurs clients, ces derniers jugent, à travers les indicateurs que l'activité ne contribue en rien à l'amélioration de leur performance et avantage concurrentiel.

3.2.5-Les difficultés liées à l'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle

Certains praticiens souhaiteraient pouvoir rendre compte de la valeur de l'activité de veille mais se trouvent confrontés à différents types d'obstacles.

Pour Hakim DAHAR les outils qui permettant d'évaluer l'impact réel de la veille concurrentielle chez les clients sont encore méconnus. Il relève que le manque général de capitalisation de l'information dans son entreprise rend la tâche difficile. Hichem BENHAMMED, à son tour souligne la difficulté d'obtenir du *feedback* (rappelons que la veille exercée par sa cellule s'adresse aux *top managers* de l'entreprise). Il relève également qu'il n'est pas aisé de mesurer l'aspect qualitatif de l'activité de veille concurrentielle. Il

estime également que des mesures de type qualitatives seraient utiles car, en matière de veille tout particulièrement, la quantité n'est pas égale à la qualité. Il avoue également la difficulté d'établir un lien de cause à effet entre la veille concurrentielle et un gain en termes de part de marché. De même, comme nous l'avons évoqué avec l'entreprise (C), il est difficile de savoir quelle part attribue dans l'évaluation de la performance tant les paramètres sont multiples .

Neila Gharbi estime qu'un système de mesure basé sur un cycle annuel serait inadéquat, jugé trop ancré dans le court terme, mais qu'un modèle basé sur un cycle stratégique de 5 ans pourrait être pertinent dans la mesure où une performance d'entreprise ne peut être évoluer qu'à long terme. Enfin, elle voit un risque dans le fait de mesurer l'activité de veille de manière générale et pense que dans les cas où les résultats ne seraient pas favorables au service, la mesure pourrait « tuer le service ».

Bien qu'ils ne pratiquent pas d'évaluation formelle au-delà de quelques mesures directes et quantitatives, les praticiens de la cellule de veille stratégique de TBWA/DJAZ estiment quant à eux qu'il ne serait pas si difficile de démontrer la valeur de la veille concurrentielle. Selon eux, tout dépend du degré de précision recherché. A un degré raisonnable, ils estiment qu'il serait notamment possible de mesurer les retombées de la veille en termes d'avance technologique sur les concurrents par exemple.

3.3-Recommandation

Après une investigation sur le terrain de plus de 4 mois, durant lesquels nous avons pu être en confrontation directe avec le monde de l'entreprise et avons pu analyser notre sujet sur tous ses angles, nous sommes parvenues à en tirer certaines conclusions qui ont abouties à leur tour à l'élaboration de plusieurs recommandations.

3.3.1- Point de vue organisationnel

TBWA devra doubler ses efforts afin de maintenir son image comme agence de qualité proposant un service de veille stratégique, auprès de ses clients en proposant plus des analyses et service de veille plus élaborés.

Sensibiliser le personnel de l'agence à être créatif et attentif aux besoins des clients et à proposer des idées originales afin de toujours surprendre et d'être perçus réellement comme une agence disruptive.

3.3.2-Point de vue stratégique

- ✓ Prendre le temps suffisant de mieux connaître les besoins clients en terme de veille concurrentielle en vue de faciliter le travail pour l'activité de veille et de mieux répondre aux exigences client en vue d'augmenter l'impact de cette activité sur la performance de l'entreprise
- ✓ Concentrer les efforts d'un dispositif de veille stratégique digitale plus efficace, pour se tenir informé ponctuellement des grandes annonces de ses clients, concurrents et des actualités.

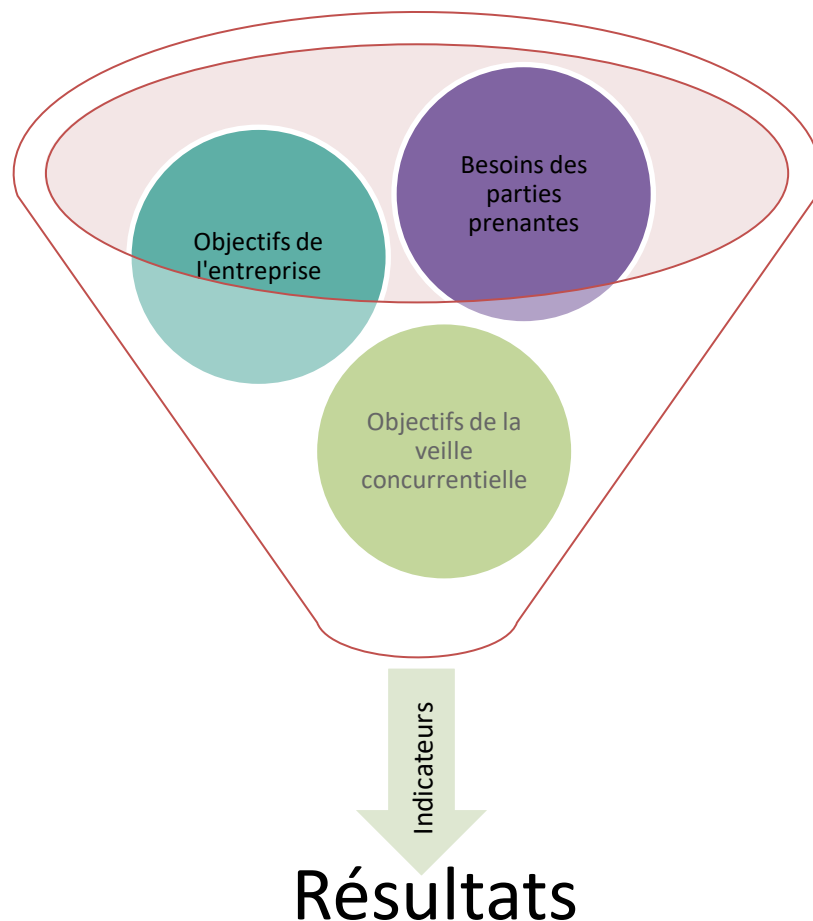
- ✓ Sensibiliser les clients, les membres des départements rattachés à l'activité de veille ainsi qu'autres membres de l'entreprise à l'importance qu'occupe la veille concurrentielle.

Suite à une absence des indicateurs et outils d'évaluation de l'impact des activités de veille concurrentielle sur notre terrain de recherche, et après effectuer plusieurs recherches auprès de la littérature, nous avons pu être en mesure de proposer un modèle d'évaluation des retombées des pratiques de veille concurrentielle .

3.4-Proposition d'un modèle générique d'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle

L'outil générique que nous développons ici permet de répondre aux principaux obstacles rencontrés. Il s'apparente à une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives, implication des différentes parties prenantes et alignement stratégique. Nous avons choisi de nous inspirer du modèle du *balanced scorecard* Vue en partie théorie. Notre méthodologie consiste donc à aligner les objectifs de la veille concurrentielle communément admis par les praticiens, clients et par la littérature avec les besoins des parties prenantes. Cela fait, il sera possible de les mettre en lien avec les besoins de l'entreprise. L'alignement stratégique de la veille concurrentielle sera alors formalisé et validé. Ses objectifs pourront ensuite être déclinés en indicateurs. Cette démarche est résumée selon le schéma ci-dessous (figure n°10).

Figure 3:Représentation des objectifs considérés dans l'élaboration du modèle générique



Source : Elaboré par nous même.

3.4.1-Définition des besoins des parties prenantes

Il s'agit de répondre aux attentes des parties prenantes internes (praticiens) et externes (client de veille concurrentielle), et ce, en favorisant d'avantager les échanges entre les deux parties en vue d'avoir une meilleure connaissance des besoins clients et de répondre à leurs attentes et exigences de manière plus effective, en d'autres termes, leur apporter une réponse plus rapide et plus complète. D'autre part, il est essentiel d'améliorer la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et favoriser les synergies dans les opérations. Il ne faut donc pas limiter la portée de la veille concurrentielle aux seuls praticiens qui sont concernés par l'activité de veille mais de l'étendre à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Les besoins des parties prenantes en matière de veille concurrentielle tirés de la littérature et des données que nous avons récoltées sur le terrain sont clairement insuffisants pour prétendre couvrir l'ensemble des possibilités. Il est néanmoins possible de les déduire des résultats attendus tels qu'ils peuvent être exprimés .Nous fournirons quelques exemples de retombées attendues, que nous reformulons en termes de préoccupation des parties prenantes qui se résume comme suite :

- Quel est le degré de confiance qu'accorde mes clients à l'information que je leurs fournis ?
- Comment améliorer l'implication des employés de l'entreprise dans le processus de décision?
- Quel est le degré d'implication de l'information fournis dans la prise de décision?
- Comment améliorer la communication entre praticiens de veille concurrentielle et clients ?
- Les besoins et exigences des clients sont-ils prise en compte lors de la selection et analyse de l'information ?

3.4.2-Définition des objectifs de la veille concurrentielle selon les quatre axes du *Balanced Scorecard*

Les objectifs que nous proposons sont essentiellement tirés des travaux de Cohen ,de Lesca et Caron-Fasan ainsi que des entretiens que nous avons menés et ont été formulés selon le modèle d'évaluation que *Balanced Scorecard*.

Nous classons ces objectifs selon quatre perspectives :

- Finances : Quel est le rendu des activités de veille face aux autres services proposés par l'entreprise? Quel part détient la veille concurrentielle,
- Clients : Comment les clients nous perçoivent-ils ? Quels sont leurs attentes à notre égard? Quelle place accorde-t-ils au service de veille concurrentielle face aux autres types de veille proposés ?
- Processus internes : Ou doit-on exceller ? Comment les processus internes, les décisions et les actions permettent de satisfaire au mieux les besoins des clients ?

- Innovation et apprentissage : Peut-on continuer à s'améliorer et à créer de la valeur ? Quelle est notre capacité d'innovation, d'apprentissage et d'amélioration continue ?

3.4.3-Définition des objectifs de l'entreprise

Pour le modèle que nous proposons, nous avons repris, traduis et reformulé, les objectifs génériques déduit suite à notre enquête sur le terrain. Ils concernent les objectifs généraux de la cellule de veille de TBWA/DJAZ et qui concerne le volet veille concurrentielle de cette dernière.

Ils peuvent être résumés comme suite :

- Proposer un service de veille concurrentielle efficace en adéquation avec les attentes clients.
- Mettre à la disposition du client des informations fiables, rapide et à des coûts rationnels.
- Etablir une meilleure communication avec le clients en termes de définition des besoins
- Conquérir de nouveaux clients demandeurs de veille concurrentielle

3.4.4-Déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs

La déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs est la partie la plus délicate de cette méthodologie. Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour mesurer le degré d'atteinte de chaque objectif. Conformément aux recommandations de plusieurs auteurs, les exemples d'indicateurs que nous proposons sont un mélange de mesures quantitatives, qualitatives, objectives, subjectives, directes et indirectes. Les mesures de l'*output* sont les plus objectives et les seules sur lesquelles il ne peut pas y avoir débat. Pour les mesures plus indirectes, la veille concurrentielle n'apporte parfois qu'une contribution à l'indicateur et sa part exacte reste impossible à établir. Les inclure dans le panel d'indicateurs permet cependant de souligner les impacts possibles de la veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise. Il est toutefois nécessaire, pour ces derniers indicateurs, que les principaux clients valident le fait que les produits de la de veille concurrentielle exercent bel et bien une influence sur l'élément mesuré. Il sera ainsi plus aisé de leur donner de l'importance et de la crédibilité lors de leur analyse .Néanmoins, comme nous l'avons souligné à partir des résultats obtenus

auprès des praticiens, il est important de déterminé soigneusement la fréquence de mesure de chaque indicateur ainsi que la périodicité de présentation des résultats.

3.4.5-Proposition d'un exemple d'outils de mesure de l'impact de veille concurrentielle

En nous basant sur les principes du modèle de mesure de balance scorcard (tableau de bord prospectif) et de ce qui a été dit précédemment, nous avons pu mettre en œuvre un exemple d'outils d'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise et qui est représenté selon le tableau ci-dessous

Tableau 4 : Proposition d'un exemple d'outils de mesure de l'impact de veille concurrentielle

Axes de la BSC	Objectifs de la veille	Exemples d'indicateurs
Finance	1. Anticiper les menaces	- Nombre d'alertes par type de menaces identifié
	2. Evaluer la réputation de l'organisation	- Nombre de consultations de rapports de veille concurrentielle. - Diminution du nombre des retours négatifs sur l'entreprise.
	3. Capter les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel	- Nombre de consultations des profils des principaux concurrents. - Mise-à-jour des informations.

Clients	4. Favoriser le développement de nouveaux produits	- Success stories - Evolution du nombre de nouveaux produits mis sur le marché
	5. Capter les attentes du marché / des clients	- Nombre de rapports de terrains fournis par les commerciaux - Augmentation de la part de marché d'un produit donné
Processus interne	6. Faciliter le processus de décision	- Nombre de recommandations faites à la direction - Satisfaction de la direction par rapport aux recommandations - Degré d'intégration de la veille concurrentielle dans la décision stratégique
	7. Fournir une meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	-Nombre d'alertes fournies par rapport à l'évolution des technologies. - Surveillance de l'offre des prestataires et de leurs concurrents.

	9. Construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification	- Newsletter de la veille envoyée à tous les collaborateurs - Discussions autour de sujets de veille lors des réunions de service
	10. Faciliter le processus de décision	- Nombre de recommandations faites à la direction - Satisfaction de la direction par rapport aux recommandations - Degré d'intégration de la veille dans la décision stratégique

3.4.6-Avantages et limites de l'outil

Le premier avantage que devrait apporter ce modèle générique s'il est appliqué est l'instauration d'un dialogue régulier entre les parties prenantes concernant la veille concurrentielle, ce qui a pour effet d'améliorer les rendements de cette pratique ainsi que de tenir informé les dirigeants. C'est en effet auprès d'eux que devront être définis et validés les besoins, les objectifs de l'entreprise mais également les clients ainsi que les indicateurs indirects qui pourront être utilisés afin de mesurer l'impact du service de veille concurrentielle. Il va sans dire que cette analyse globale des besoins et objectifs en jeu dans une organisation doit être renouvelé de manière régulière compte tenue des changements de l'environnement externe ainsi que du contenus des contrats établis.

Cette analyse permet également de mettre en évidence un point essentiel pour tout service de veille concurrentielle : son alignement stratégique par rapport aux objectifs des entreprise

clients. Même si celui-ci peut paraître suffisamment évident pour ne pas être démontré, la formalisation de cet alignement permettra d'identifier les objectifs principaux de la veille concurrentielle et crédibilisera d'autant plus la démarche d'évaluation. L'alignement stratégique de la veille concurrentielle permet de s'assurer que ce qu'il fait est utile et reconnu par tant par les dirigeants des entreprises clients que par les dirigeants de l'entreprise elle-même. Bien s'il ne résout pas entièrement la question du lien de cause à effet entre l'activité de veille concurrentielle et son impact sur la performance d'entreprise.

Enfin, ce modèle peut être utilisé comme un outil dit de marketing interne. En effet, en instaurant une interaction soutenue tant qu'avec les dirigeants des entreprises clients qu'avec ceux de l'entreprise fournissant le service on permet de démontrer la contribution de la veille concurrentielle dans l'atteinte des objectifs des deux parties et aux besoins des parties prenantes internes et externes, ce qui a pour effet de mettre en valeur le travail et le professionnalisme de la cellule de veille ainsi que l'activité de veille concurrentielle.

Par ailleurs, il est impératif de signaler quelques limites que compte ce modèle.

Premièrement, son élaboration et ses mises à jour successives demandent un certain temps. Ce temps est essentiellement dû aux négociations avec les dirigeants des différentes parties concernant l'établissement des objectifs et à leur déclinaison en indicateurs. Il est essentiel d'être en total accord pour que les éléments mesurés par les indicateurs puissent être considérés comme valides par l'ensemble des personnes impliquées. La collecte peut également se révéler chronophage, en particulier lorsqu'il s'agit de concevoir et de faire passer des questionnaires de satisfaction. L'analyse des résultats des indicateurs nécessitent également un peu de temps pour le responsable de la cellule afin de ne pas laisser uniquement des données brutes circuler sans interprétation d'accompagnant.

On l'a vu, malgré toutes les précautions méthodologiques, ce modèle ne peut pas se prévaloir d'être totalement objectif. En effet, il ne peut pas résoudre complètement la problématique, maintes fois soulevée dans ce travail, du rapport de causalité entre l'activité de veille concurrentielle et ses effets supposés sur les résultats de l'entreprise.

Enfin, rappelons que ce modèle se base sur un nombre limité de données issues de la littérature et de nos propres recherches sur le terrain. Il est à un stade de développement initial, que nous qualifions de version bêta. Pour le faire évoluer, une nouvelle étude empirique serait nécessaire. Celle-ci devrait en particulier se pencher sur la question des

besoins des parties prenantes, en interrogeant un panel élargi de clients de la veille concurrentielle et de décideurs.

Conclusion du chapitre

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête , ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble de résultats qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de suggestion et recommandation qui ont aboutis à l'élaboration d'un modèle générique de d'évaluation. Tout ces points seront revus lors de la conclusion générale de notre étude.

CONCLUSION GENERALE

Le monde d'aujourd'hui s'est vu connaître un changement radical dans la mesure où la finalité principale des entreprises s'est vue passer de la production en masse à la maîtrise des ressources. Dans cet environnement caractérisé tant par une concurrence accrue qu'une abondance de l'information disponible, pourvoir obtenir des informations concurrentielles est devenue une nécessité pour toutes les entreprises. Cette maîtrise de l'information passe par une activité, vue, de nos jours comme vitale et qui fait l'objet d'un processus complexe qui est celui de la veille concurrentielle.

Le présent travail de recherche que nous avons effectué avait pour ambition de souligner l'impact de la veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise, et ceci, dans un premier temps, à travers l'analyse de la littérature des notions théoriques qui regroupe, à savoir : la veille stratégique (dans sa notion la plus large), la veille concurrentielle, l'évaluation ainsi que la performance.

A travers l'analyse du terrain de recherche, nous avons pu mener une enquête d'investigation concernant les champs d'application de la veille concurrentielle au sein des entreprises ainsi que les retombées de cette dernière sur la performance à travers des indicateurs et outils de d'évaluation.

A l'issue de notre étude qualitative, ayant regroupé entretiens et observation active, les résultats obtenus nous ont permis de faire ressortir plusieurs éléments intéressants ; Premièrement, nous avons pu découvrir que la réalité des pratiques de veille concurrentielle et de veille de manière générale demeure très restreinte. Pour tous les cas étudiés, elle semble destinée à une seule catégorie d'entreprise, celle de grandes entreprises disposant de ressources nécessaires en vue de faire appel à une telle pratique. Par ailleurs, bien que les résultats issus des activités de veille concurrentielle interviennent dans la prise de décisions stratégiques, elle demeure une pratique considérée comme support et négligée par les dirigeants.

En second lieu, nous avons pu découvrir que la littérature manque cruellement de solutions et de techniques scientifiquement prouvées pour tenter de surmonter les grandes difficultés d'absence quasi totale d'indicateurs permettant d'évaluer l'impact de cette activité sur la performance d'entreprise. Ce qui nous a poussés à élaborer un modèle d'évaluation qui prend en considération toutes les préoccupations des parties prenantes et des différents aspects de l'environnement interne et externe ainsi que les spécificités de cette discipline.

En vue de mieux orienter et organiser notre réflexion nous pouvons résumer ce qui a été évoqué en un ensemble d'hypothèse que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suite :

➤ **Hypothèse 1 :** La veille concurrentielle est une activité peu utilisée par les entreprises, et représente une activité support de l'entreprise dont les résultats n'ont aucune impact dans la prise de décision.

Cette hypothèse est **réfutée**. Nous avons pu découvrir que l'activité de veille concurrentielle, bien que considérée comme support chez les dirigeants, demeure une activité essentielle dans la mesure où les résultats qui en sont issus interviennent dans la prise de décision stratégique, de plus, sa place centrale au niveau de l'organigramme ainsi que sa demande qui ne cesse de croître ne font que témoigner de sa popularité et de son importance.

➤ **Hypothèse 2 :** Les indicateurs de mesure de la veille concurrentielle (KPI) sont inexistantes au sein de l'entreprise.

Cette dernière hypothèse est **confirmée**. Après investigations durant laquelle nous avons pu mener des entretiens auprès des praticiens de veille concurrentielle et leurs clients, nous sommes arrivés à déduire qu'il n'existait aucun outil pertinent d'évaluation de l'impact de l'activité de veille concurrentielle sur la performance d'entreprise, Ce qui nous a poussé à proposer un modèle générique d'évaluation.

A travers ce travail de recherche nous avons pu faire ressortir plusieurs éléments intéressants comme le manque de travaux de littérature concernant la veille concurrentielle ou encore l'insensibilité des dirigeants face à l'activité de veille ainsi que le manque de moyens et outils d'évaluation de l'impact de veille .Néanmoins, nous avons pu être en mesure de démontrer l'importance des activités de veille concurrentielle tant à l'échelle interne qu'externe, tant au niveau des clients qu'au niveau de l'entreprise offreuse de service.

Au courant de ce modeste travail, nous avons appris que l'échec n'était pas toujours fatal, qu'obtenir une réponse négative n'annonçait pas forcément la fin de notre cheminement, que les choses ne se passait pas toujours comme nous le souhaitions.

Durant notre enquête, nous avons pu nourrir un réel intérêt pour le domaine de la veille et une réelle passion en ce qui concerne la veille concurrentielle, jusqu'au point où nous avons été en mesure de proposer un modèle d'évaluation en vue de palier à ce manque, chose qui quatre mois auparavant, nous ne considérions même pas faisable. Le modèle en question a

était présenté à l'ensemble des départements concernés par l'activité de veille ainsi qu'aux dirigeants de TBWA/DJAZ et fait objet d'une étude de faisabilité.

Néanmoins, il ne reste plus qu'à souhaiter que ce travail puisse se poursuivre dans un autre projet de recherche qui permette d'affiner et de tester le modèle proposé de manière empirique dans une ou plusieurs cellules de veille permettant ainsi de confirmer ou d'infirmier nos observations, nos développements et notre conclusion.

Annexes

Liste des annexes

Annexe 01 : Protocole d'entretiens : service de veille

Annexe 02 : Protocole d'entretien : clients

Annexe 03 : Exemple de rapport de veille par régions

Annexe 04 : Plateforme « DjazIntel »

Annexe 05 : Logiciel d'analyse « Radarly »

Bibliographie

1. Ouvrage

- Aaker D.A . « *Organizing a strategie scanning system* » , *California management review* »,10125, n° 2,1983
- ACUILAR.F. J., *Scanning the Business Envirenment*, Macmillan, 1967
- Autissier.D, Simonin.B, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Eyrolles Editions d'Organisation,Collection Les Baromètres de la Performance,2009.
- BLENKHORN.D.L, FLEISHER.C.S «_Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda_ ». *Journal of Competitive Intelligence and Management*,vol. 4, n°2, 2007.
- BOISLANDELLE.H.M : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998
- BOURGUIGNON.A, « *Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View*, **E**uropean Accounting Review, Vol. 13, n°4, 2004.
- BUCHDA.S., *Rulers for Business Intelligence and Competitive Intelligence: An Overview and Evaluation of Measurement Approaches. Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4^{eme} édition. 2007
- CALOF, J.L. et WRIGHt.S, *Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. European Journal of Marketing*. Vol. 42, n° 8,2008
- CARLIER.A, *intelligence économique et knowledge management*, édition AFNOR, Paris,1998
- CARTIER.M, DELACOUR.H, JOFFRE.O, *Maxi fiches de stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2010
- CHUN WEI CHOO. «_Environmental scanning as information seeking and organizational learning_ ». *Information Research*, , vol. 7, n°1. 2001, document <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>
- COHEN.C, *Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation*. Vie & sciences de l'entreprise, Paris, 2007

- COHEN.C, *Veille et intelligence stratégiques*. Science Publications Hermès : Science Publications Management, finance et gestion, Paris, 2004
- COHEN.S et Levinthal,*la capacité d'absorption*,1990
- CORINE.C, *veille et intelligence stratégique*, édition Lavoisier, Paris, 2004
- COSTA.N,Bulinge.GUERY.F et DELBES.R, *Veille et benchmarking*, édition ellipses, Paris, 2008.
- DAVISON.L, *Measuring competitive intelligence effectiveness: Insights from the advertising industry*,Competitive intelligence Review.. Vol. 12,2001.
- DELBÈS, R., « *La veille concurrentielle: comment peut-elle être stratégique?*,Adetern. 1996
- DESCHAMPS.C, MOINET.N, *La boîte à outil, de l'intelligence économique*, édition DUNOD, Paris, 2011
- Dittenbach .J, *corporate environmental analysis* in large US corporation,London,1983
- FAHEY L., KING W.R .. , *Environmental scanning for corporate planning*, Business horizons, 1977
- FAYOL.H, *Théorie de l'administration*, document disponible sur <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration/>
- GAUTHY-SINCHAL.M, VANDERCAMMEN.M : *Etudes de marches: méthodes et outils*, éditions Boeck université, Bruxelles, 3ème édition, 2010.
- GRANSTED.I : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980.
- HERRING, Jan P,. *Measuring effective intelligence : meeting the management communication challenge* [en ligne].. Society of Competitive Intelligence Professionals,1999,<http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/corporativa/Material%20Conceitual%20sobre%20IC/Measuring%20the%20Effectiveness%20of%20CI>
- JAKOBIAK,F *L'intelligence économique :la comprendre l'implanter L'utiliser*, Éditions d'Organisation, 2006
- Jakobiak.F, *L'intelligence économique*, Les Editions d'Organisation ,Paris :, Mars 2006
- KHEMAKHEM.A : « *la dynamique du contrôle de gestion* »,2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.

- KILMETZ, S. et BRIDGE.D, R. Sean, 1999. Gauging the returns on investments in Competitive Intelligence: A three-step analysis for executive decision makers. *Competitive Intelligence Review*. Vol. 10, n° 1, 1999.
- LESCA H., RAYMOND, L, « *Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME* », *Revue internationale PME*, vol. 6-1, 1993
- LESCA.N et CARON-FASAN.M.L, *La veille vue comme un système cybernétique. Finance Contrôle Stratégie*. Vol. 8, n° 4, décembre 2005.
- LORINO.P, « *méthode et pratique de la performance* » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003
- Martinet.B ,Marti Y.M, « *L'intelligence économique :les yeux et les oreilles de l'entreprise* », édition d'organisation », 1995
- MASSE.G, THIBAUT.F, *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001
- MICHEL.S, LEDRU.M : « *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive* ». ESF Editeur, 1991
- Neely A. D., Richards.H, Mills .J., Platts.K and. Bourne.M, « *Designing performance measures: a structured approach* », , *International Journal Of Operations And Production Management*, n°11, Vol. 17, 1997
- Neely,A. D., « *Performance Measurement : Why, What and How* », London : Economist Books, 1998.
- PELLETIER.A, CUENOT.P, *intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, édition PEARSON, Paris 2013
- REIX.R KEUMOE G.I, *analyse et stratégie de renforcement du système d'information de planification de l'éducation du niveau départemental des enseignements secondaire*, mémoire de licence, université de YAOUNDE I, 2009, disponible sur http://www.dite-ens.cm/~diteensy/images/stories/KEUMOE_IDRISS.pdf,
- REVELLI.C, *Intelligence stratégique sur internet*, édition Dunod, Paris, 2000
- ROUACH.D, *la veille technologique et intelligence économique*, édition ITCIS , Alger , 2016
- SIMON, N.J, Determining measures of success. *Competitive Intelligence Magazine*.. Vol. 1, n° 2, 1998
- VERNA.G, DURST.N, *Intelligence économique: de la «gesticulation» à la «déception»*. Gestion 2000, 2000

- WOOD.D.A., « *Corporate Social Performance revisited* », Academy of Management Review, Vol.16, n°4, 1991.

2. Revues

- BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, Paris, juillet1995.
- BUCHDA.S., Rulers for Business Intelligence and Competitive Intelligence: An Overview and Evaluation of Measurement Approaches. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4^{ème} édition. 2007
- COHEN.S.L, *Les nouveaux samouraïs :comment les japonais appliquent l'art de la conquete économique du monde*, document consulté sur <https://www.amazon.fr/nouveaux-samourais-comment-les-japonais-appliquent-l-art-de-la-conquete-economique-du-monde>
- MEVEL.O, ABGRALL.P, « Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », revue internationale ,Juin 1998
- ROSENWALD.S, « *Un levier de compétitivité pour les marques* », revue le bulletin de l'ILec, N°381,juin 2017

3. Travaux universitaire

- BOUBBAS.T, BOUBBAS.A, « l'analyse de la performance de l'entreprise », Thèse de master gestion ,université de Bejaia ,2014
- DUMAS,L., *Regard sur [l'hôtellerie un secteur en mutation France*, Grenoble 2, 2004,P.25,document disponible sur http://www.unites.uqam.calteoros/presentations/pres_vo123no3.pdf consulté le 12 février 2019
- LESCA, H., et SCHULER, M, «*Veille stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations?, Concept, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI*», Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès,1994.

- Paturel R. « Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », in «Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales», Presses de l'Université du Québec, sous la direction de C. Schmitt, 2008

4. Rapports et documents administratifs

- Miaux J.-F. *Mise en œuvre d'une activité de veille*, Institut National des Techniques de la Documentation, 2010
- Rapport du groupe présidé par Henri Martre, la documentation française, 1994

5. Web-graphie

- <http://www.neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdf> w.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Disruption-238138.htm#moGZQoVdK50Qwoqe.97>
- https://culturenum.info.unicaen.fr/blogpost/wfylz84hi06/view?fbclid=IwAR0kBYp12y16Y0Pef2qyCBdHM7up-XuXX7dTzXn-drMolhmjxyC_5wByWRQ,document
- <https://www.reseau-canope.fr/savoirscdi/societe-de-linformation/tic-et-documentation/veilletechnologique/la-recherche-dinformation/recherche-dinformation-sur-internet-ou-en-sommes-nous-ou-allons-nous.html>,document
- <https://www.tbwa-globe.com/tbwa-dans-le-monde>
- [www.meteojob.com/guide-emploirecruteur/ choisir-entretien-individuel.html](http://www.meteojob.com/guide-emploirecruteur/choisir-entretien-individuel.html)

6. Autres

Aristote, *Métaphysique*, Traduction par Alexis Pierron et Charles Zévort. Ébrard, Joubert, 1840 .

BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, « *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation* ». 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997.

Dohou.A, Berland.N, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème Congrès de l'association francophone de comptabilité « Comptabilité et environnement », E Poitiers,jeudi 24 mai 2007

GAINOR, R et BOUTHILLIER.T, France,.A Methodology for Competitive Intelligence Metrics. Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation. Janvie 2010.

Annexes

Annexe 01 :

Protocole d'entretiens : service de veille

Nom :

Date :

Organisation :

Type d'activité :

Dans le cadre de l'obtention d'un Master en Management et entrepreneuriat ,nous travaillons sur un projet de recherche portant sur l'impact de la veille concurrentielle sur la performance de l'entreprise algérienne.

Dans cette optique, nous nous focaliserons, à travers cet entretien, autour du travail effectué dans votre cellule de veille et sur l'impact que celle-ci a sur l'organisation. La durée de l'entretien est comprise entre 30 et 45 minutes.

Nous vous garantissons que les données récoltées seront utilisées dans un cadre purement pédagogique.

Prestation de veille:

1. Comment est organisée la veille au sein de votre entreprise ?

a. Centralisée, décentralisée.

b. Nombre de veilleurs.

c. La position du service dans l'organigramme ?

2. Quels services de veille concurrentielle fournissez-vous? Et à quelle fréquence ?

a. Périodique, quotidienne, mensuelle

b. est-ce que des analyses sont comprises dans ces produits ?

c. est-ce que des recommandations sont comprises dans ces produits?

3. Outre le service de veille concurrentielle, quels sont les autres services de veille que vous offrez?

a. Quel est la place occupée par la veille concurrentielle face aux autres types de veille ?

4. Comment interagissez-vous avec les clients ?

a. Dans quels services en particulier ?

Mesure :

5. Comment mesurez-vous l'efficacité de votre activité tant au niveau interne qu'au niveau externe (clients) ?

a. Quels moyens formels ? des outils existants ? Quels indicateurs ?

b. Mesures directes, indirectes, objectives, subjectives, **enquêtes de satisfaction?**

c. A quelle fréquence ?

d. Possibilité de mesurer l'impact financier ?

e. Est-ce que vous avez des exemples ?

5. Quels obstacles rencontrez-vous dans ces mesures?

a. temps, compétence, pas de feedback, autre ?

6. Comment jugez-vous l'impact de votre service de veille sur votre organisation ?

Annexes

- a. Quelle est la valeur ajoutée de votre service ?
 - b. En quoi contribuez-vous à la performance de votre organisation ?
 - c. Financiers, humains, R&D,...
 - d. Success stories
7. Comment communiquez-vous ces mesures ?
- a. Rapports annuels ?
 - b. Entretiens ?
8. Quels autres moyens utilisez-vous pour faire la promotion interne de votre service ?
- a. Communication interne formalisée ?
 - b. Relationnel ?

Annexe 02

Protocole d'entretien : clients

Nom de l'organisation :

Date :

Nom du département rattaché à l'activité veille :

Dans le cadre de l'obtention d'un Master en Management et entrepreneuriat, nous travaillons sur un projet de recherche autour de la mesure de l'impact de la veille concurrentielle sur la performance d'entreprise.

Cet entretien se concentrera donc autour de l'activité de veille concurrentielle et sur l'impact que celle-ci a sur votre performance au sein de l'organisation.

Notre objectif n'est pas de mener une enquête de satisfaction sur le service de veille. Cet entretien a pour finalité de savoir comment évaluez-vous la valeur d'une telle prestation de service, son utilité...etc. Les données récoltées lors de cet entretien seront anonymes. Aucun nom ne sera cité et l'entreprise sera définie, uniquement, par sa taille et son domaine d'activité.

Utilisation du service

1.a quelle fréquence faites-vous appel au service de veille concurrentielle?

- a. De manière : ponctuelles, projet, ou demandes récurrentes ?
- b. Dans quelle optique ?

2.Combien de personnes sont chargés d'analyser les informations issues du service de veille concurrentielle?

a.L'analyse concerne-t-elle des personnes en particulier ou tout le département ou cellule..... ?

3. Quel contact entretenez-vous avec le responsable/les employés du service de veille ?

- a. Formels ? Informels ?

Annexes

b. A quelle fréquence ?

Rôle du service de veille concurrentielle

4. Quels sont, selon vous, les objectifs du service de veille concurrentielle ?

a. A quoi sert-il ?

5. Comment percevez-vous la place du service de veille concurrentielle dans l'organisation ?

a. Quelle importance stratégique lui attribuez-vous ?

Evaluation

6. Quels sont les critères qui déterminent pour vous l'efficacité d'une prestation de veille concurrentielle ?

a. Qualité de l'information, fiabilité, opportunité dans le temps.

7. Quelle confiance accordez-vous aux informations/recommandations émises par le service de Veille et notamment les informations issues des activités de veille concurrentielle?

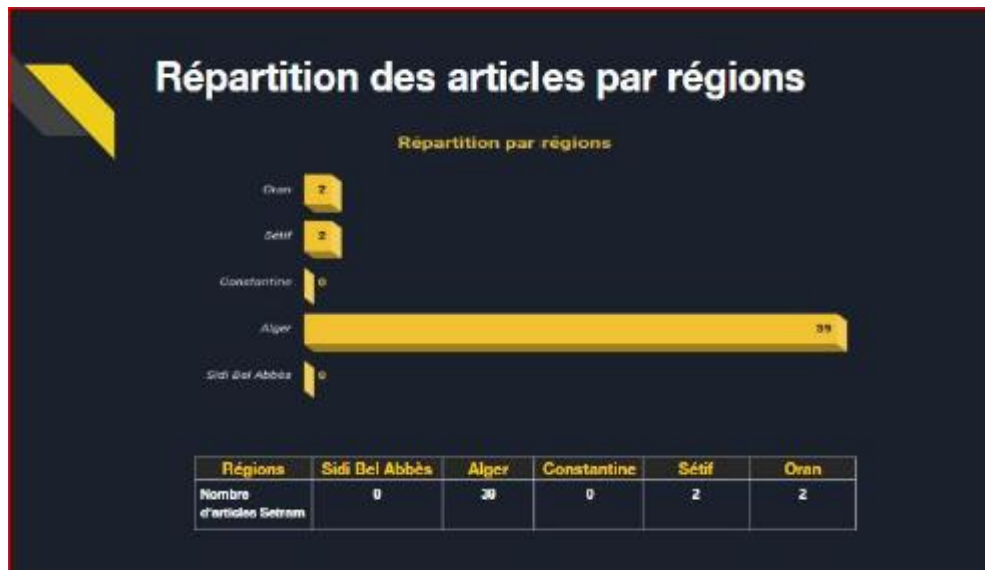
a. Quel est le poids de ces informations dans le processus de prise de décision ?

b. Vos actions vis-à-vis des concurrents ?

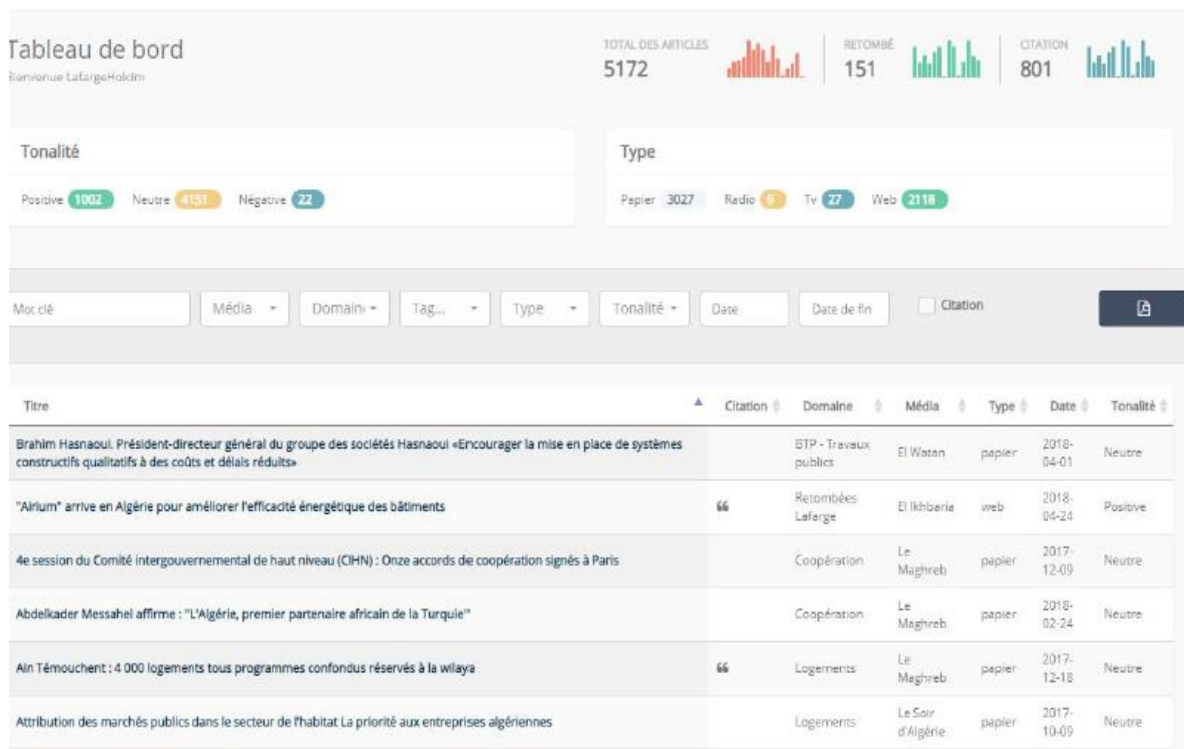
7. Quel feedback faites-vous au service de veille concurrentielle?

Annexes

Annexe 03 : Exemple de rapport de veille par régions



Annexe 04 : Plateforme « DjazIntel »



Annexes

Annexe 05 : Logiciel d'analyse « Radarly »



Table des matières

Résumé

Abstract

ملخص

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Les abréviations

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 01 : Veille concurrentielle : Fondements théoriques et conceptuels.....	7
Section 01 : L'information, définition, typologie et sources.	8
1.1-Définition de l'information :	8
1.1.1-Une donnée	8
1.1.2-Une connaissance	9
1.1.3-Distinction entre donnée - information – connaissance.....	9
1.2-Typologie de l'information.....	10
1.2.1-L'information blanche.....	10
1.2.2-L'information grise.....	10
1.2.3-L'information noire.....	10
1.3-Les différentes sources d'information	11
1.3.1-Les sources formelles	12
1.3.2-Les sources informelles d'information	13
1.3.3-Internet.....	14
1.4-Les signaux faibles : le réseau d'acteurs	15
Section 02 : surveiller pour s'informer, le concept de veille.....	15
2.1-Définition du concept d'intelligence économique.....	17
2.2-Définition de la veille	18
2.3-Origine et historique de la veille	22
2.4-Typologie de veille	22

2.4.1-Veille stratégique	22
2.4.2- Veille technologique.....	22
2.4.3-Veille concurrentielle	22
2.4.4- Veille commerciale.....	23
2.4.5-Les autres types de veille.....	23
2.4.5.1-Économique.....	23
2.4.5.2-Sociale.....	23
2.4.5.3-Sociétale:.....	23
2.4.5.4-Sanitaire	23
2.4.5.5-Scientifique:	23
2.4.5.6-Environnementale.....	23
2.4.5.7-Géopolitique	24
2.4.5.8-Juridique.....	24
2.4.5.9-Territoriale.....	24
2.4.5.10-Pédagogique	24
2.6-Processus de veille.....	25
2.6.2-Phase 1 : Expression des besoins en information.....	25
2.6.3-Phase 2 : Identifier les sources d'information.....	26
2.6.4-Phase 3 : Recherche et collecte de l'information	26
2.6.5-Phase 4 : Traitement de l'information	26
2.6.6-Phase 5 : Stockage de l'information	27
2.6.8-Phase 7 : Utilisation.....	27
2.6.9-Phase 8 : Retour d'expérience (feedback)	27
2.6.10-Phase 9 : Contrôle.....	27
2.7-Importance de la veille	28
2.7.1-L'importance et l'utilité perçue dans la prise de décision	28
2.7.1-L'importance et l'utilité perçue dans la prise de décision	29
2.8-Veille et espionnage	29
Section 03 : La veille concurrentielle, une activité pluridisciplinaire	31
3.1-Définition de la veille concurrentielle	31
3.2-Les objectifs de la veille concurrentielle	31
3.3-Les caractéristiques du processus de veille concurrentielle	33
3.3.1. Un processus transversal	33
3.3.2-Un processus continu.....	33
3.3.3-Un processus participatif	33

3.3.4-Un processus créatif	33
3.3.5-Processus d'apprentissage collectif.....	34
3.4-L'implication des acteurs de la veille concurrentielle	34
3.4.1-Les profils des veilleurs.....	34
3.5-Les outils de la veille concurrentielle	36
3.5.1-Les outils de collecte	36
3.5.1.1-Les méta moteur	36
3.5.1.2-Les outils de surveillance de page web.....	36
3.5.1.3-Les plates formes de veille.....	36
3.5.2-Les outils d'analyse	36
3.5.2.1-Le modèle SWOT.....	36
3.5.2.2- Les cinq forces de M. PORTER.	37
3.5.2.3-Analyse PESTEL.....	38
3.5.2.4-La matrice BCG.....	38
3.5.2.5-La matrice Mc Kinsey.....	38
3.5.2.6-La matrice D'A. D. LITTLE	38
3.5.3-Les outils de traitement.....	39
3.5.3.1-La bibliométrie	39
3.5.3.2-La prévision.....	39
□ La méthode statistique.....	39
□ La méthode qualitative.....	39
3.5.3.3-La prospective	39
3.5.4- Les outils de diffusion	39
3.5.4.1- Les questionnaires standardisés.....	39
3.5.4.2-Les tableaux de bord.....	40
Conclusion.....	41
Chapitre 02 : Evaluation de la performance d'entreprise.....	42
Section01 : Généralité sur la notion de performance	44
1.1-Définition de la performance	44
1.2-Les composantes de la performance	45
1.2.1-L'efficacité.....	45
1.2.2-L'efficience.....	46
1.2.3-La pertinence.....	46
1.2.4-L'économie	46
1.3-Typologies de la performance	47
1.4.1- La performance organisationnelle	48

1.4.2- La performance stratégique et la performance concurrentielle	48
1.4.3- La performance humaine	49
1.5-Les caractéristiques de la performance.....	50
1.5.1-Support de jugement.....	51
1.5.2- Evolution dans le temps.....	51
1.5.3- Le pilotage de la performance.....	51
1.5.4- Composants antinomiques (opposés)	51
1.6-Les actions en vue de maîtriser la performance	52
1.6.1-La maîtrise de la performance.....	52
1.6.2-La responsabilité des acteurs.....	52
1.7-Les actions pour améliorer la performance	53
1.7.1-la nature organisationnelle.....	53
1.7.2-La qualité du système d'information.....	53
Section 02 : la notion d'évaluation	54
2.1-Définition de la notion d'évaluation.....	54
2.1.1- Qualité	54
2.1.2-Output/outcome en veille concurrentielle.....	55
2.1.3-Valeur	55
2.2-Systèmes d'évaluation et indicateurs.....	55
2.3-L'utilité de l'évaluation	56
2.3.1- Evaluer pour améliorer	56
2.3.2-Evaluer pour apprendre et innover	57
2.3.3-Evaluer pour communiquer.....	57
2.4-Les Différents niveaux d'évaluation	57
2.4.1-Performance individuelle.....	58
2.4.2-Performance des services.....	59
2.4.3-Performance globale.....	60
2.5-les objectifs d'évaluation de la performance	60
Section 03 :L'évaluation de la performance dans le cadre d'une veille concurrentielle	61
3.1- Evaluation d'un système de veille concurrentielle	61
3.2-Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille concurrentielle	62
3.3-Les approches de mesure	64
3.3.1-Le principe des Measures of effectiveness (MOE)	65
3.3.2-Le calcul du retour sur investissement (ROI)	65
3.3.3-Le modèle du balanced scorecard	66

3.3.4-Les autres approches de la mesure de la performance et de l'impact des activités de veille	67
3.4-Les intérêts d'évaluer la performance de la veille concurrentielle	68
3.5-Les difficultés liées à la mesure de l'impact des activités de veille	69
Conclusion.....	71
Chapitre 03 :L'évaluation de l'impact de veille concurrentielle sur la performance au sein d'une entreprise algérienne	72
Section 01 :présentation de l'entreprise « TBWA DJAZ »	73
1.1 Historique	73
1.2-Missions et objectifs	74
1.2.1-Les missions	74
1.2.2-Les objectifs	75
1.3- L'organisation de TBWA\DJAZ	76
1.3.1-L'organigramme de TBWA\DJAZ.....	76
1.4-La disruption.....	78
Section 02 :Méthodologie de recherche.....	79
2.1-Les objectifs de la recherche	79
2.2- La méthode de collecte de données	80
2.2.1-Choix de la méthode.....	80
2.2.2-L'échantillonnage.....	81
2.2.2.1-Présentation des personnes interrogées.....	81
2.2.2.2-Présentation des entreprises interrogées	82
2.2.2.3-Le Choix des participants.....	83
2.4-Outils de collecte des données.....	83
2.4.1-L'entretien.....	85
2.4.1.1-Entretien individuel	86
2.4.1.2-Entretien collectif	86
2.4.2-Élaboration du guide d'entretien	86
2.4.3-Préparation de l'entretien.....	86
2.4.4-Déroulement de l'entretien	86
2.5-L'analyse des données	87
Section 03 : Interprétation des résultats	88
3.1-L'observation participante	88
3.1.1-Département veille stratégique.....	88
3.1.2-Département E-Reputation	89
3.1.3-Le département Relations publiques (RP)	89

3.2-interprétation des résultats d'entretiens.	90
3.2.1-Le rôle des activités de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.....	90
3.2.2-Les interactions clients/praticiens	91
3.2.3-L'évaluation des retombées des activités de veille concurrentielle sur la performance et les indicateurs utilisés	92
3.2.4-L'utilité d'évaluer l'impact de veille concurrentielle	93
3.2.5-Les difficultés liées à l'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle	94
3.3-Recommandation.....	95
3.3.1- Point de vue organisationnel.....	95
3.3.2-Point de vue stratégique.....	95
3.4-Proposition d'un modèle générique d'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle	96
3.4.1-Définition des besoins des parties prenantes.....	97
3.4.2-Définition des objectifs de la veille concurrentielle selon les quatre axes du Balanced Scorecard.....	98
3.4.3-Définition des objectifs de l'entreprise.....	99
3.4.4-Déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs	99
3.4.5-Proposition d'un exemple d'outils de mesure de l'impact de veille concurrentielle.....	100
3.4.6-Avantages et limites de l'outil.....	102
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	105
Bibliographie	109
Annexes.....	116