

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de la Veille Concurrentielle dans la Prise
de Décision**

Étude de cas : l'entreprise portuaire DjenDjen

Élaboré par :

AYACHIA Islam

Encadrante :

DR. MOHAMMED BELKACEM

Faiza

Maître de conférences classe B

11ème promotion

Juin 2024

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'apport de la Veille Concurrentielle dans la Prise
de Décision**

Étude de cas : l'entreprise portuaire DjenDjen

Élaboré par :

AYACHIA Islam

Encadrante :

DR. MOHAMMED BELKACEM

Faiza

Maître de conférences classe B

11ème promotion

Juin 2024

Résumé

Dans le paysage économique moderne, où la rapidité et l'efficacité sont devenues essentielles, et où les entreprises doivent rester compétitives, lors de l'adaptation à un environnement en constante évolution et essentiellement avec l'émergence de l'ère de l'information, la veille concurrentielle joue un rôle crucial dans la prise de décision stratégique.

Ce mémoire se penche sur l'influence de la veille concurrentielle dans la prise de décision, en particulier dans le cas de l'entreprise portuaire Djendjen. Grâce à la collecte et à l'analyse d'informations stratégiques sur le marché et les concurrents, cette entreprise peut développer des stratégies efficaces qui lui permettent de mieux répondre aux défis du marché.

L'étude montre comment la veille concurrentielle aide l'entreprise portuaire Djendjen à prendre des décisions éclairées, renforçant ainsi sa capacité à s'adapter, à innover, et à conserver une position solide dans son secteur.

ملخص

في المشهد الاقتصادي الحديث، حيث أصبحت السرعة والكفاءة أمرين ضروريين، وحيث يجب على الشركات للبقاء تنافسية، التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار وبشكل أساسي مع ظهور عصر المعلومات، تلعب الرصد التنافسي دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يركز هذا البحث على تأثير المراقبة التنافسية في عملية اتخاذ القرار، خصوصاً في حالة شركة "ميناء جنجن". من خلال جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية حول السوق والمنافسين، يمكن لهذه الشركة تطوير استراتيجيات فعالة تمكنها من الاستجابة بشكل أفضل لتحديات السوق.

تُظهر الدراسة كيف تساعد المراقبة التنافسية شركة "ميناء جنجن" على اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والابتكار والحفاظ على موقع قوي في مجالها.

Abstract

In the modern economic landscape, where speed and efficiency have become essential, and where companies must remain competitive by adapting to a constantly evolving environment, especially with the emergence of the information age, competitive intelligence plays a crucial role in strategic decision-making.

This thesis explores the influence of competitive intelligence in decision-making, particularly in the case of the Djendjen Port Company. By gathering and analyzing strategic information on the market and competitors, this company can develop effective strategies that better enable it to respond to market challenges.

The study shows how competitive intelligence helps the Djendjen Port Company make informed decisions, thus enhancing its ability to adapt, innovate, and maintain a strong position in its sector.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à toute ma famille, mes parents, mes frères et sœurs et leurs petites familles, à mes chers amis ma deuxième famille pour Leur soutien et encouragements qu'ont été une source inestimable de motivation et d'inspiration tout au long de cette période.

À mes professeurs, qui ont partagé leur savoir et m'ont guidé avec patience et bienveillance.

À Mohammed Albury, pour leur aide et leur contribution essentielle à la réussite de ce travail.

Islam

Remerciements

Tout d'abord, je rends grâce au Dieu Tout-Puissant qui m'a guidé et facilité le chemin vers le succès de ce mémoire. Je le remercie pour son aide, ses bénédictions, ses bienfaits et la foi qu'il a placée dans mon cœur.

Je remercie également mes professeurs pour la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont prodigué au cours de ces cinq années passées à l'Ecole des Hautes Études Commerciales et l'Ecole Supérieur de Gestion et d'Economie Numérique.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à mon encadrante, **DR.MOHAMMED BELKACEM Faiza**, pour sa gentillesse à me superviser. Je la remercie pour ses conseils, le temps précieux qu'elle m'a accordé, son esprit critique et son soutien tout au long de cette recherche.

Je remercie également **M.BOUJERDA MASSOUD**, Le chef de département commercial, et tout autre directeur des différentes directions de L'EPJ qui ont participé à mon orientation, à la coordination et à la supervision de mon stage et pour m'avoir aidé à achever ce travail.

Liste des figures

Chapitre 01

Figure 1: Le modèle d'IE Stratégique en trois concepts, d'après Thomas Stearns ELIOT	13
Figure 2: typologie de l'information selon Daniel Rouach	14
Figure 3: Processus de traitement de l'information	20
Figure 4: Les 4 types de veille associés aux 5 paramètres de PORTER	23
Figure 5: L'espace Cryptique	33
Figure 6: Le processus de veille stratégique selon H.LESCA.....	35
Figure 7: Processus de la veille	37

chapitre 02

Figure 8: les différents niveaux de décision	48
Figure 9: Le modèle de processus de décision de SIMON	59
Figure 10: Les principales similitudes dans les fonctions du veilleur et du décideur	67

chapitre 03

Figure 11: Analyse des Infrastructures et Capacités des Principaux Ports d'Algérie en 2022	75
Figure 12: Situation géographique de port Djen-Djen	78
Figure 13: Macrostructure organisationnelle actuelle de l'EP Djen-Djen	80
Figure 14: cellule audit interne.....	82
Figure 15: Structure de management intégré et de développement durable	83
Figure 16: Bureau de sûreté portuaire	84

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau 1: les qualités de l'information 18

Tableau 2: Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990 21

Chapitre 02

Tableau 3: Principales différences entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles 48

Tableau 4 : les dix rôles du décideur 50

Tableau 5: le modèle IMC de Simon 60

Tableau 6 : Les fonctions du décideur et du veilleur 66

Chapitre 03

Tableau 7: identification de l'entreprise 76

Liste des abréviations

- **IE** : Intelligence Économique.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **TIESS** : Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire.
- **SI** : Système d'information.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **R&D** : Recherche et Développement.
- **DA** : Dinars Algérien.
- **EPJ** : entreprise portuaire Djen-djen.
- **DGA** : directeur général adjoint.
- **SMI** : structure management intégré.
- **SIE** : sécurité interne des entreprises.
- **DE** : Direction de l'exploitation.
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Veille Concurrentielle, fondement théorique et conceptuel.....	06
Section 01 : Définition et concepts de l'intelligence économique.....	08
Section 02: La veille : composante essentielle de l'intelligence économique.....	21
Section 03: La veille concurrentielle dans l'entreprise.....	34
Chapitre 02 : Le Processus de prise de décision.....	42
Section 01: Prise de décision, Notions de base.....	44
Section 02: Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux.....	51
Section 03: La veille comme nécessité pour la prise de décision.....	62
Chapitre 03 : L'apport de la Veille Concurrentielle sur la Prise de Décision au sein d'une entreprise.....	71
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
Section 02: Méthodologie et recherche.....	94
Section 03 : analyse et résultat de la recherche	98
Conclusion générale	111

Introduction générale

Avec l'émergence et l'expansion de phénomènes économiques tels que la mondialisation, la digitalisation et la libéralisation des marchés, Les entreprises sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe et difficile à gérer. En conséquence, la prise de décision managériale devient de plus en plus ardue, amplifiée par l'augmentation des variables à considérer (évolution des tendances du marché, Comportement des concurrents, positionnement des services sur le marché et les innovations technologiques ...) et par l'impératif de réagir rapidement pour ne pas céder le terrain aux concurrents. La veille joue ainsi un rôle crucial dans la stimulation de l'innovation et le renforcement de la compétitivité des entreprises à travers la stimulation de l'innovation.

La veille concurrentielle est une méthode essentielle d'acquisition d'informations stratégiques, vitales pour la préparation et le contrôle de la prise de décision managériale. Elle permet de capter les opportunités présentes dans l'environnement de l'entreprise tout en parant aux menaces qui en émanent. Ainsi, pour qu'une décision managériale soit efficace, elle doit s'appuyer sur un processus de veille concurrentielle rigoureux, fournissant au décideur les données nécessaires pour aborder de manière optimale les défis décisionnels auxquels il est confronté.

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

Adam SMIRES disait «Celui qui crée l'information, détient le pouvoir. »

Et Selon Michael Porter : « Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision »

De ce fait, il devient essentiel de revisiter les recherches en sciences de l'information et en gestion qui ont exploré le rôle de la veille, en particulier la veille stratégique, dans le soutien aux processus décisionnels au sein des organisations. Cela permettra de mieux saisir comment la veille concurrentielle peut renforcer la prise de décision. Face à la rareté des études sur la relation entre la veille et la prise de décision, nous nous sommes appuyés sur des travaux généraux concernant la veille, notamment ceux axés sur la surveillance de l'environnement.

De nombreux chercheurs, tels que Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik en 1978, ainsi que Chun-Wei Choo et Ethel Auster en 1994, ont exploré la relation entre la surveillance de

¹ S. Tzu, L'art de la guerre, traduit par F. Wang, Éd. Flammarion, Paris, 2017, p. 26.

l'environnement et la prise de décision. Bien que ces études varient en termes de sources d'informations utilisées et de publics ciblés, elles présentent des similarités notables concernant les caractéristiques des processus impliqués et leurs objectifs en matière de soutien décisionnel, comme l'ont souligné Drevon, Dominique Maurel et Christine Dufour en 2016, et Elsa Drevon en 2017.

A cet égard, notre travail de recherche s'est concentré sur le thème intitulé : **l'apport de la veille concurrentielle dans la prise de décision**

Le choix de ce thème n'est pas fortuite, avec son importance et son caractère innovant ont grandement influencé notre décision, il est accompagnée des facteurs suivants :

- Un intérêt personnel marqué pour l'intelligence économique, un domaine captivant qui sera le cœur de mes recherches futures, notamment lors de ma thèse doctorale.
- L'importance croissante du management de l'information pour les entreprises algériennes qui débutent dans une économie de marché mondialisée.
- Le rôle crucial de l'information dans le développement de stratégies face à la concurrence.
- Ma spécialisation en "Management et Entrepreneuriat", qui est étroitement liée au sujet choisi.
- L'importance de la veille concurrentielle dans l'amélioration des processus décisionnels managériaux au sein des entreprises.
- La possibilité d'élever la conscience des managers algériens sur l'importance et l'impact de l'information dans la prise de décision.

Nous avons choisi l'entreprise **portuaire de DjenDjen**, une entité significative dans le secteur portuaire algérien, reconnue pour son rôle crucial dans le transport maritime et classée parmi les premiers ports en termes d'activité et de volume à l'échelle nationale.

Dans cette optique, la problématique que notre étude cherchera à résoudre est : **quel est le rôle de la veille concurrentielle dans le processus de la prise décision ?**

De cette problématique principale se posent les sous-questions suivantes :

- Comment la Veille Concurrentielle contribue-t-elle à l'objectif de l'entreprise, adaptation aux évolutions du marché?
- Quelle est la contribution de la veille concurrentielle au renforcement du processus décisionnel au sein de l'entreprise ?

Pour répondre provisoirement à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H01 : la veille concurrentielle a un impact significatif sur la performance de l'entreprise en favorisant une réactivité aux évolutions de marché.
- H02 : l'intégration de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel améliore la qualité des décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour aborder ce sujet, nous avons adopté une approche méthodologique structurée autour d'une étude analytique. Nous avons utilisé les méthodes de recherche suivantes :

- Une analyse documentaire pour approfondir notre compréhension de la veille concurrentielle et de la prise de décision stratégique, afin d'identifier les principes et concepts clés relatifs à cette thématique.
- Une revue bibliographique pour explorer l'origine et le fonctionnement des systèmes de veille et leur influence sur la prise de décision stratégique, notamment dans les PME, en utilisant diverses sources telles que livres, articles, sites internet et publications académiques.
- La collecte de documents spécifiques à l'entreprise d'accueil L'EPJ.
- Des entretiens avec les cadres de l'entreprise, y compris les responsables des départements.

Notre travail est organisé en trois chapitres; le premier intitulé veille concurrentielle, fondement théorique et conceptuel, le deuxième intitulé le processus de prise de décision et le troisième constitue l'étude pratique de L'apport de la veille concurrentielle sur la prise de décision au sein de l'EPJ :

- Le premier offre une présentation théorique du système de veille et est structuré en trois sections distinctes. La première section explore l'origine et les différentes définitions de l'intelligence économique. La deuxième section aborde les concepts généraux de la veille en tant qu'élément fondamental de l'intelligence économique. Enfin, la troisième section se concentre sur un type de veille spécifiquement orienté vers l'analyse de la concurrence.
- Le deuxième chapitre abordera le processus de prise de décision, structuré en trois parties distinctes. La première section couvrira la définition de la décision, ses différentes théories et types. La deuxième section examinera le fonctionnement interne de l'entreprise et son interaction avec la prise de décision stratégique. La troisième section traitera de l'importance de la veille stratégique dans le renforcement du

processus décisionnel, concluant sur le lien entre la veille stratégique et la prise de décision.

- Le dernier chapitre sera consacré à l'évaluation de l'impact de la veille concurrentielle sur le processus de prise de décision au sein de **l'entreprise portuaire Djedjen**, structuré en deux sections. La première section présente le marché portuaire algérien et de l'EPJ. La deuxième section consacrée à la méthodologie de la recherche et notre démarche empirique sur l'étude de la veille concurrentielle et son influence sur les décisions prises au sein de l'entreprise.

**Chapitre 01 : Veille
Concurrentielle,
fondement théorique et
conceptuel**

Introduction de chapitre 01 :

La dynamique de l'économie mondiale a considérablement évolué, passant d'une structure principalement fondée sur des ressources tangibles à une orientation vers des actifs intangibles. Cette transition marque le passage d'une économie industrielle vers une économie du savoir, où l'information et la connaissance constituent désormais les moteurs essentiels du développement et les piliers du pouvoir. Ainsi, le proverbe « Le savoir est pouvoir » prend tout son sens, surtout lorsque ce savoir est appliqué à travers une veille concurrentielle efficace qui renforce le processus décisionnel stratégique.

Ce chapitre se structure en trois parties principales : la première partie explore le domaine de l'intelligence économique pour définir et clarifier ce terme clé. La deuxième partie examine en détail le concept de veille, dans son sens le plus étendu. Enfin, la troisième partie se focalise spécifiquement sur la veille concurrentielle, qui constitue l'élément central de notre recherche.

1.1. Définition et concepts de l'intelligence économique :

Dans un environnement économique marqué par la complexité et l'abondance d'informations, l'intelligence économique (IE) est devenue essentielle pour la survie et la compétitivité des entreprises. Cette section explore les fondements et les fonctions de l'IE, en soulignant son rôle crucial dans la protection des données stratégiques, la prédiction des tendances, et la conquête de nouveaux marchés. En débutant par une définition claire, nous analyserons comment l'IE transforme les informations en décisions stratégiques efficaces.

1.1.1. Aperçu historique de l'intelligence économique :

Le concept d'Intelligence Économique, également connu sous les termes anglais de "Compétitive Intelligence" ou "Business Intelligence", trouve ses origines dans le monde anglo-saxon. Ce sont les États-Unis qui ont été pionniers dans le développement de ce concept vers la fin des années 60. Le lancement de ce mouvement peut être attribué à la publication en 1967 de l'ouvrage "Organizational Intelligence" par Harold Wilensky, qui a défini les contours de l'intelligence économique : «l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes. »¹

Cela concernait l'application de stratégies de guerre pour acquérir des renseignements économiques, essentiellement dans le but de remporter des batailles commerciales. L'apparence et la nature de l'adversaire ont évolué, transformant les affrontements les plus intenses en luttes sur le terrain économique, comme les acquisitions d'entreprises, les guerres de prix, les compétitions basées sur les coûts, et diverses manœuvres stratégiques sur l'échiquier international.

Guilon et Moinet (2016), récapitulent les principales évolutions du concept d'IE, comme suit :²

- **après-guerre** : Cette ère a été marquée par la réaffectation des technologies de défense au secteur économique et par la reconnaissance de l'importance cruciale du savoir dans la compétitivité nationale. Elle a vu l'émergence du concept de "l'Intelligence Organisationnelle" par Harold Wilensky, ainsi que le développement du paradigme de la concurrence, souligné par les travaux de Michael Porter. L'approche de Wilensky sur

¹ J.-L. Monino, "L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique", in revue de : Marché et Organisations, N° 18, Février 2013, pp. 25-39.

² A. Guilhon et N. Moinet, Intelligence économique, Pearson France, Montreuil, 2016, p. 11.

la stratégie d'entreprise mettait l'accent sur l'acquisition d'informations avant les concurrents et la mise en œuvre rapide de stratégies compétitives efficaces.

- **Années 1980** : Application de l'intelligence dans le domaine économique (approche défensive) : Cette approche englobe la stratégie d'entreprise, l'environnement concurrentiel, les caractéristiques du milieu, les secteurs d'activité et les produits. Elle vise à solidifier la connexion entre la structure organisationnelle et la stratégie d'entreprise, un concept développé par Igor Ansoff.
- **Années 1990** : Protéger les informations et le capital immatériel. Le rapport Martre,¹ Le document fondateur établit l'intelligence économique et stratégique comme une pratique commerciale essentielle. Il a défini des cadres pour la protection et la défense contre les offensives concurrentielles, tout en identifiant les secteurs stratégiques et en promouvant la recherche ainsi que les groupes de réflexion dans ce domaine.
- **Années 2000** : La maîtrise de l'information stratégique devient essentielle pour la protection et la prévision. Des législations sont mises en place en réponse aux premiers cas d'espionnage économique et à la menace posée par les fonds d'investissement américains envers les entreprises françaises dans les secteurs sensibles (par exemple, Gemplus). Ces événements ont élevé la prise de conscience au sein du gouvernement sur l'importance de protéger les entreprises et le patrimoine économique français. Le rapport Carayon en témoigne² est présenté au gouvernement, qui en réponse crée le poste de Haut responsable de l'Intelligence Économique (IE). L'IE est une pratique qui englobe à la fois des aspects offensifs et défensifs, et qui étend son application à diverses disciplines et aux entreprises, y compris les PME qui ont longtemps été négligées dans les recherches dans ce domaine.
- **Années 2010**: Mme Claude REVEL, Déléguée interministérielle à l'IE jusqu'en 2015, a précisé que dans le référentiel qu'elle a produit, la dernière définition de l'IE dans le contexte de l'économie mondiale est la suivante: « L'intelligence économique, couramment appelée IE, peut se définir en France comme la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour in fine contribuer à créer de la valeur.

¹ Commissariat Général du Plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Février 1994.

² Rapport au Premier ministre, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, février 2003

Elle est souvent résumée par le triptyque veille/ anticipation, sécurité économique, influence. »¹

- **Aujourd'hui** : l'Intelligence Économique (IE) est généralement perçue comme le processus de transformation de l'information en nouvelles connaissances. Son principal enjeu réside dans la création d'environnements favorables à la collecte d'informations, en les rendant pertinentes et utiles pour actualiser ou générer des connaissances.

1.1.2. Définition de l'intelligence économique :

Pour Alain Juillet, Il s'agit de « la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques. A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'État et de l'entreprise. Il est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international. ». ²

Selon Alain JUILLET l'intelligence économique se caractérise par trois fonctions : ³

- La collecte d'informations stratégiques (veille stratégique ou renseignement).
- La sauvegarde du patrimoine informationnel.
- L'exercice d'influence.

D'après cet auteur, l'intelligence économique facilite l'acquisition, l'exploitation et la sauvegarde des informations stratégiques essentielles pour les acteurs économiques, en particulier les décideurs.

Selon le rapport Martre : "L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution (en vue de son exploitation), de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont

¹ P. Gloaguen, Le guide de l'intelligence économique, Hachette Livre, Paris, 2014, p. 5.

² A. Juillet, "Du renseignement à l'intelligence économique", La Revue de la Défense Nationale et de Sécurité Collective, édition : Comité d'Étude de Défense Nationale, N° 12, 2005, p. 13.

³ A. Juillet, Les défis de l'intelligence économique, Éd Dunod, Paris, 2012, p. 4.

menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût." ¹

L'intelligence économique est un processus au cours duquel une organisation recueille, analyse et partage les informations qui facilitent la prise de décision par les dirigeants et les responsables. Ce processus se distingue par la protection des informations et leur acquisition par des moyens légaux, à l'écart de l'espionnage et des pratiques illégales.

Selon Philippe Clerc (1995), ² L'intelligence économique « est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région. »

En résumé, l'intelligence économique fonctionne comme les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays, capturant toute information cruciale qui contribue à sa survie. Elle implique la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations qui sont essentielles à la prise de décisions des dirigeants et responsables. L'objectif principal est de protéger ces informations et de les obtenir de manière légale, en évitant l'espionnage. De plus, l'approche de l'intelligence économique varie d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre.

1.1.3. L'information au cœur de l'intelligence économique :

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un contexte extrêmement instable. La mondialisation des échanges et des marchés, couplée à l'innovation technologique, augmente les risques et expose d'avantage les entreprises à la vulnérabilité. Être attentif à son environnement concurrentiel, c'est-à-dire le connaître et le comprendre pour mieux s'y adapter, devient crucial pour maintenir une position compétitive. L'information est ainsi devenue une ressource vitale pour l'entreprise, et sa gestion efficace est clé pour améliorer la prise de décision et stimuler l'action.

¹ H. Martre, Les travaux du commissariat général au plan : intelligence économique et stratégie des entreprises, France, 1994, pp. 1-59.

² Institut innovation informatique pour l'entreprise La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise, Kremlin 2001, p 4.

1.1.3.1. Définition de l'information :

Le Petit Robert définit l'information comme étant : « l'ensemble des renseignements obtenus par quelqu'un, action de s'informer, de prendre renseignements »

Selon la définition du Grand Larousse, l'information c'est « Action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des événements »¹

Selon J.-M. Auriac, l'information est « l'ensemble des données utiles pour prendre une décision. L'information est transmise par un système de communication qui transforme les faits bruts en des informations directement compréhensibles par l'utilisateur. »²

De leur côté, Patrick Romagnie et Véronique Wild définissent l'information comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque »³

Pour finir, Jean-Luc Charron et Sabine Separi caractérisent l'information comme : « tout élément susceptible de diminuer l'incertitude. »⁴

Selon ces définitions, l'information peut être considérée comme la matière première essentielle à l'élaboration de la stratégie.

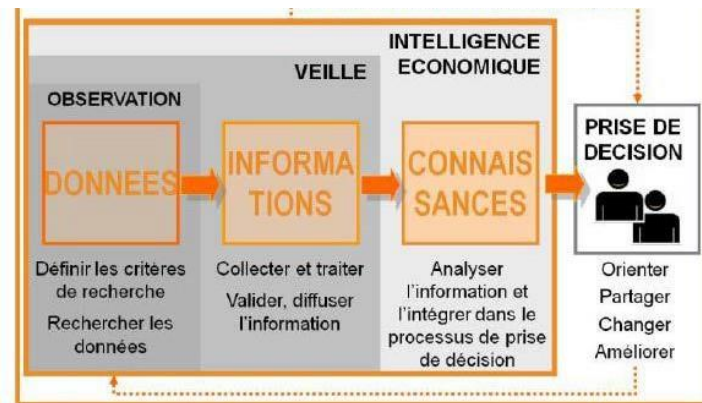
Elle est devenue un levier d'amélioration et de développement des entreprises. Elle peut être définie comme un ensemble de données traitées répondant à un objet précis et permettant d'avoir plus de connaissances.

¹ Toupictionnaire : le dictionnaire de politique

² J.-M. Auriac, *Économie d'entreprise*, Tome 1, Casteilla, Paris, 1995, p. 87.

³ P. Romagni et V. Wild, *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Les Presses du Management, Paris, 1998, p. 92.

⁴ J.-L. Charron et S. Separi, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, p. 315.

Figure 1: Le modèle d'IE Stratégique en trois concepts, d'après Thomas Stearns ELIOT

Source : J.-L. Monino, "L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique", in *Marché et Organisations*, N° 18, Février 2013, p. 29.

- **Données :** Il s'agit de chiffres, de mots, ou d'événements qui existent indépendamment de tout cadre conceptuel de référence. Sans contexte, les données isolées ne possèdent pas une grande signification. L'accumulation de données ne constitue pas de l'information.¹
- **Informations :** Cela désigne des ensembles de données qui, une fois traitées et transformées, deviennent des informations validées et contextualisées, commençant ainsi à prendre du sens. Cependant, l'accumulation d'informations ne constitue pas en soi une connaissance.²
- **Connaissances :** L'accumulation de connaissances ne se traduit pas nécessairement par de la sagesse, ou ici par de "l'intelligence".
- Il s'agit plutôt de l'ensemble d'informations que l'entreprise interprète et utilise pour prendre des décisions.³

¹ J.-L. Monino, op. cit., p. 29.

² Idem.

³ Ibid.

1.1.3.2. Les Types d'information :

Selon Guy Massé et Françoise Thibaut, les informations sont classées comme suite :¹

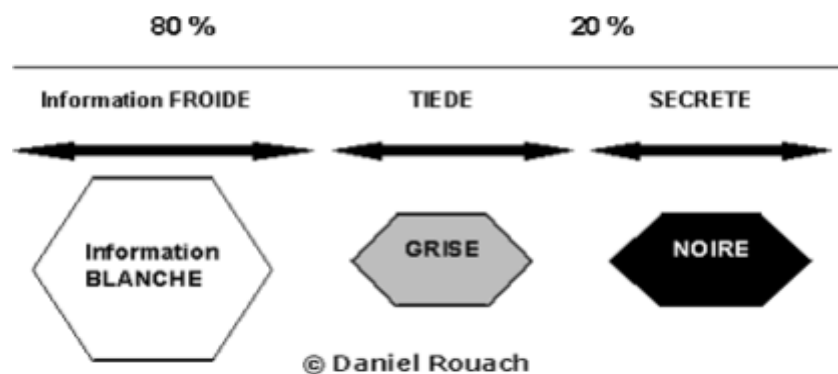
A. Selon le processus d'acquisition :

- Texte : L'information est contenue dans les documents.
- Floue : Cette information est obtenue à travers les interactions humaines.
- Experte : Cette information provient des consultants.
- Foire : L'information est recueillie lors d'événements de rassemblement.

B. Selon la liberté d'accès :

- Blanche : L'information est disponible publiquement, qu'elle soit payante ou gratuite.
- Grise : Il s'agit d'information non commercialisée, mais accessible via des outils de veille ou des interactions personnelles.
- Noire : Cette information est inaccessible par des moyens standards et ne peut être acquise qu'à travers des activités d'espionnage.

Figure 2: typologie de l'information selon Daniel Rouach



Source : www.foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf. (le 26/03/2015 à 22 :30).

C. Selon le rôle joué :

- Structure : Correspond aux objectifs opérationnels de l'entreprise et à ses principes fondamentaux.

¹ G. Massé et F. Thibault, Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, Bruxelles, 2001.

- Méthode : Englobe toutes les procédures de production qui sont structurées et méthodiques.
- Ressource : Désigne l'ensemble des données utilisées pour la prise de décision.

D. Selon le mode d'appropriation :

- Dans un environnement certain : L'information, qualifiée d'« information miroir », permet de prendre des décisions adéquates. Elle offre un aperçu d'une partie de la vérité qui était auparavant dissimulée.
- Dans un environnement probable : L'information est désignée comme « information approche ». Elle contribue à réduire l'incertitude et permet de se rapprocher de la réalité.
- Dans un univers émergent : L'information est nommée « information rupture ». Elle est cruciale pour détecter les ruptures, en particulier dans les contextes fortement innovants.

Selon Henri DOU, y a trois niveaux de l'information : ¹

L'information opérationnelle : C'est une information hautement spécifique et précise, de taille réduite, qui concerne directement les personnes impliquées dans la recherche et la production.

L'information tactique : Moins précise et englobant un ensemble plus vaste de données, cette information nécessite une analyse statistique impliquant des experts

L'information stratégique : Elle s'applique aux grandes multinationales. Son rôle est d'enrichir et de préciser les connaissances de l'entreprise, de repérer les risques et les opportunités dans son environnement

1.1.3.3. Les Sources d'information :

- **Les sources formelles et informelles :**

Les sources formelles :

Il s'agit de sources consignées sur support papier ou électronique, comprenant plusieurs catégories telles que :

- La presse, qui englobe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés.

¹ H. Dou, Veille technologique et compétitivité, Edition Dunod, Paris, 1995, p. 45.

- Les ouvrages, regroupant les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses.
- Les banques de données et les bases de données, ainsi que les CD-ROM.
- Les brevets et les normes, constituant des ressources cruciales en matière d'informations scientifiques et techniques.

Il est important de ne pas sous-estimer les informations internes publiées au sein de l'entreprise, telles que les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes, etc., qui constituent des sources d'information interne précieuses à exploiter.

Les sources informelles :

Selon Bruno MARTINET et Yves Michel MARTI : « Ce sont des sources intangibles, et non structurées, transmises pour la plupart oralement ou, dans le cas d'Internet, par le biais de groupes de discussion, de courrier électronique ou de forum de débat. Ce qui veut dire, que ce type d'information nécessite un travail personnel pour être collectées. Ainsi, plusieurs sources informelles peuvent être identifiées. »¹

La valeur de l'information informelle réside dans sa disponibilité avant celle de ses concurrents, permettant ainsi d'agir en priorité et de gagner un avantage concurrentiel. En revanche, l'information formelle perd de son utilité au fil du temps car elle est accessible à tous.²

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

- **Les sources internes et externes :**

Les sources internes :

Les sources internes comprennent les fichiers de l'entreprise qui fournissent des informations sur l'activité de ses différents services, ainsi que les statistiques élaborées pour examiner les variations d'une période à l'autre. Ces données internes sont économiques et

¹ B. Martinet et Y. M. Marti, "Qui dit intelligence économique dit partage d'information", in *Marché et Organisations*, N° 18, Février 2024, p. 48.

² B. Martinet et J.-M. Ribault, *La Veille Technologique, Concurrentielle Et Commerciale*, Ed. D'Organisation, 1988, pp. 73-75.

immédiatement utilisables par l'entreprise. Il est nécessaire de les organiser, de les surveiller et de les mettre à jour régulièrement. Elles représentent la mémoire de l'entreprise.

- Les différentes sources internes disponibles sont :
- Les statistiques de vente
- Le fichier client
- La bibliothèque des études antérieures
- Les rapports des vendeurs
- Les réclamations et suggestions des clients

Les sources externes :

Les sources externes incluent les informations et données provenant d'entités extérieures à l'entreprise, telles que ses partenaires, des institutions nationales et internationales, ainsi que des experts en information auprès desquels elle peut en acquérir.

Les sources d'informations externes sont souvent :

- Payant
- Pas immédiates
- Pas suffisantes
- Pas forcément pertinentes

- **Les sources ouvertes et fermées :**

Les sources ouvertes :

Les sources ouvertes désignent les sources d'information accessibles au public, incluant les agences de diffusion d'information, les centres de recherche, les publications spécialisées et généralistes, les comptes rendus de colloques, ainsi que les bases de données générales et spécialisées, y compris internet. Près de 90 % des informations requises pour une veille proviennent de ces sources ouvertes. Le principal défi réside dans l'identification de la source la plus pertinente au milieu de cette abondance d'options.

Les sources fermées :

Les sources fermées se réfèrent à des informations qui sont difficiles d'accès, souvent confidentielles ou informelles, et qui peuvent également être liées aux sphères du pouvoir

politique ou à l'organisation interne des entreprises. Ces sources offrent un volume important d'informations qui ne sont pas toujours directement utiles dans un système de veille. La collecte de ces données peut se faire soit en payant pour accéder à des études réalisées par des cabinets de conseil ou à des bases de données, soit par la production d'informations à travers des méthodes d'investigation, comme l'analyse du climat social chez les concurrents.

1.1.3.4. Les qualités d'une bonne information :

L'efficacité d'une décision dépend fortement de la qualité de l'information et de la capacité à anticiper. Les critères essentiels pour évaluer l'information collectée sont définis dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: les qualités de l'information

Fiable	L'information fournie doit être juste, complète et objective. Pour cela, des contrôles de vraisemblance et de redondance sont mis en place.
A jour	L'information est, dans la plupart des cas, non durable. Il faut donc remplacer systématiquement les données trop anciennes et être vigilants aux changements économiques, juridiques, financières, afin de préserver son intérêt.
Utile	L'information n'est pas utile ou inutile en soi. Elle doit être adaptée aux besoins de l'utilisateur.
Intelligible	L'information doit être comprise par son destinataire, sans aucun doute ni aucune équivoque. Cela suppose qu'un langage commun soit respecté.
Précise	L'information ne doit pas être approximative. Néanmoins, une marge d'incertitude doit être définie à l'avance afin d'éviter les risques d'erreur.
Rapide	L'information doit être facile et rapide à obtenir en fonction des besoins de l'utilisateur. Cela suppose de limiter au maximum les manipulations.
Sure	L'information ne doit pas être déformée. De plus, elle doit respecter les niveaux de confidentialité préalablement définis.

Protégée	L'information doit être suffisamment sécurisée pour résister à toutes agressions (malversation, incendies, vols). Les systèmes de sécurité peuvent être des codes d'accès, des armoires ignifugées...etc.
-----------------	--

Source : Y. Negre, L'étude de marché, Éd. Vuibert, Paris, 1987, p. 35.

1.1.3.5. Traitement de l'information :

Le traitement consiste en une série d'opérations qui transforment les données en modifiant leur apparence et/ou leur contenu par agglomération, calcul, reformulation, commentaire, etc. Il s'agit d'un processus qui convertit une forme de représentation de l'information en une autre, plus simple à manipuler ou à interpréter, selon un ensemble de règles définies.

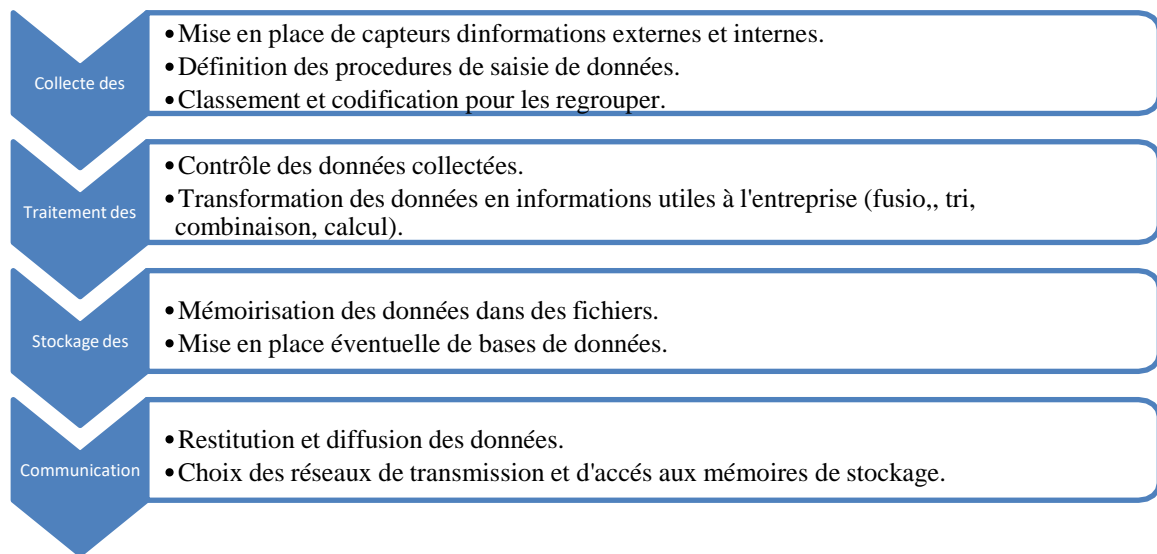
1. L'analyse technique :

L'analyse technique du traitement de l'information permet de repérer plusieurs étapes :¹

Le processus de gestion des données comprend plusieurs étapes clés :

1. Collecte des données : Identification des priorités de développement et des types d'informations nécessaires.
2. Saisie des données : Enregistrement des données sur un support adapté pour permettre leur traitement ultérieur et leur communication.
3. Transformation des données : Ce traitement inclut le classement, le regroupement, la séparation en catégories, ainsi que des opérations arithmétiques ou logiques.
4. Stockage: Conservation des informations sur un support pour utilisation future, organisées généralement en fichiers ou bases de données.
5. Diffusion: Une fois traitées, les informations sont rendues accessibles aux utilisateurs, préparées dans un format exploitable et transmises à leur lieu d'utilisation.

¹ J.-L. Charron et S. Separi, op.cit, p. 312.

Figure 3: Processus de traitement de l'information

Source : S.Josien et S.Landrieux-Kartochian, Organisation et Management de l'entreprise, Gualino Éditeur, Paris, 2008, pp. 177-178.

Une fois traitée l'information peut être diffusée sous trois formes :¹

- L'information orale, se transmet de personne à personne ;
- L'information picturale englobe les images, les graphiques et les dessins ;
- L'information écrite, ou textuelle.

1.1.3.6. Le rôle de l'information :

L'information est devenue essentielle dans le fonctionnement des entreprises car elle joue un rôle crucial et indispensable dans le processus de prise de décision au sein d'une organisation :

- Elle offre une compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ;
- Elle réduit l'incertitude lors du processus décisionnel ;
- Elle sert de moyen de régulation, de contrôle et de communication avec l'extérieur ;
- Elle aide les dirigeants de l'entreprise à atteindre les objectifs établis.

¹ H. Briand et J.-B. Crampes, Les systèmes d'information analyse et conception, Édition Dunod Informatique, Paris, 1986, pp. 20-21.

1.2. La veille : composante essentielle de l'intelligence économique :

Après avoir étudié les éléments clés de l'intelligence économique dans la section précédente, cette deuxième section se concentre sur l'un de ces éléments : la veille. Pour clarifier ce concept, nous avons commencé l'historique et sa définition, puis nous avons abordé la typologie, les outils, les acteurs, les objectifs et les limites de la veille. Enfin, nous avons différencié entre la veille et l'espionnage.

Historique du concept « veille » :

Le terme « veille » provient du latin « vigilia », dérivé du verbe « vigere » qui signifie « être bien vivant, vigoureux ou éveillé ». Il fait référence à l'acte de rester éveillé durant les heures habituellement dédiées au sommeil.

Le concept de veille, initialement utilisé dans le domaine militaire, remonte à l'Antiquité, avec des exemples historiques comme le soldat de Marathon. Napoléon soulignait déjà l'importance de ne pas être pris par surprise, illustrant l'importance stratégique de la veille. Au fil des siècles, cette pratique s'est étendue à d'autres secteurs, notamment la banque et la finance, avec des acteurs tels que les Fuggers au 15^{ème} siècle et les Rothschild au 19^{ème} siècle, démontrant ainsi son expansion et son adaptation à divers domaines d'activité.

Les entreprises ont reconnu l'importance et la nécessité de la veille stratégique face aux transformations de l'environnement économique, marquées par la mondialisation des marchés, l'adoption généralisée du modèle libéral, la compétition comme dynamique centrale de l'économie mondiale, et la réduction progressive des barrières douanières encouragée par l'Organisation Mondiale du Commerce.

Le tableau ci-dessous résume les trois principales phases du développement récent de la veille,

Tableau 2: Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990

Période	Phase	Particularités de la veille			
		Mode	Orientation	Peu ou pas	Personnel =
1960-1970	Recherche d'information sur les concurrents	informel	tactique	d'analyse des données	libraire/ marketing
1980	Analyse des concurrents et de l'industrie	formel	tactique	Analyse quantitative	Personnel = marketi

					ng/ planific ation
1990	Intelligence de l'entreprise pour des décisions stratégiques	Mode formel	Orientations tactique et stratégique	Analyse quantitative et qualitative	Personnel = marketing/ planifica tion/ cellule de veille

Source : adapté de Perscott (1995) selon Attaway (1998)

1.2.1. La veille : Concepts de base et définitions :

1.2.1.1. Définition de la veille :

D'après les divers ouvrages et sources consultés, la veille peut être définie de plusieurs manières. Voici quelques définitions qui mettent en lumière les aspects fondamentaux de la veille :

Selon Patrick ROMAGNI et Véronique WILD (1998), la veille constitue : « Analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation. »¹

Pour le TIESS (Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire), la veille c'est : « Un processus visant une surveillance active des activités de recherche et des initiatives terrain afin de détecter les expériences porteuses, susceptibles d'être transférées. Cette observation continue de l'environnement est suivie de la diffusion ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées, utiles tant aux praticiens qu'aux décideurs des milieux concernés. »²

Ainsi, la veille vise à aider les PME à s'adapter à leur environnement immédiat, composé de concurrents, clients et fournisseurs. Elle implique la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion d'informations provenant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise. Son objectif est de prévoir et d'anticiper les changements, de détecter les menaces et les

¹ P. Romagni et V. Wild, op. cit, p. 15.

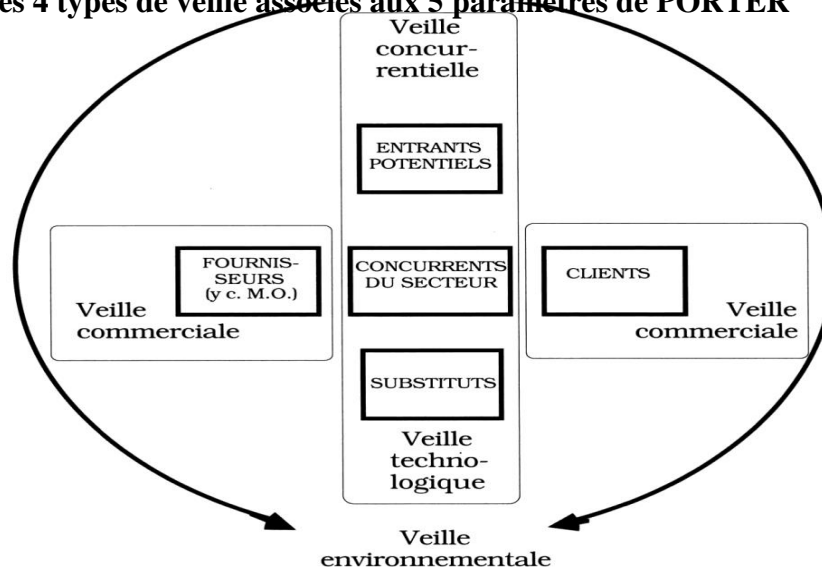
² <https://tiess.ca/?s=la+veille> (Consulté le 16/03/2024 à 16:00).

opportunités, d'améliorer la prise de décision, d'évaluer la position concurrentielle et d'accroître les profits en améliorant les ventes de manière plus efficace.

1.2.1.2. La Typologie de la veille :

L'examen des cinq forces de Porter identifie les cinq aspects sur lesquels une entreprise peut agir pour renforcer son avantage concurrentiel : la concurrence entre les entreprises, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Martinet et Ribault ont démontré la corrélation entre ces paramètres de Porter et les pratiques de veille qui y sont associées.

Figure 4: Les 4 types de veille associés aux 5 paramètres de PORTER



Source : H. Drouvot et G. Verna, Les politiques de développement technologique, Éd. l'IHEAL, Paris, 1994, p. 212.

- **La Veille Technologique :**

Daniel ROUACH présente la veille technologique comme « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions susceptibles d'influer sur le devenir de son métier. »¹

Cela implique de structurer la collecte et la sélection des informations issues d'articles, de revues scientifiques et techniques, ainsi que des dépôts de brevets.

¹ D. Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, Ed. PUF, Paris, 2010, p. 18.

Il s'agit d'une pratique largement adoptée par les entreprises japonaises, où les employés rédigent des rapports d'étonnement à leur retour de mission à l'étranger. Ces rapports dévoilent les pratiques observées dans les entreprises visitées ainsi que les techniques qui ont attiré leur attention.

Grâce à cette pratique de veille, l'entreprise peut prendre de l'avance sur la concurrence en disposant d'informations cruciales. Cela lui permet de gagner du temps en introduisant des innovations à une vitesse que la concurrence ne peut égaler sans disposer d'une surveillance active.

La veille technologique peut revêtir diverses formes :

- Une analyse régulière des nouvelles innovations et des brevets déposés dans le domaine d'activité de l'entreprise.
- Une étude de marché axée sur la technologie.
- La recherche d'opportunités technologiques.
- L'évaluation technologique d'un investissement.

- **La Veille Concurrentielle :**

La veille concurrentielle peut être définie comme une surveillance constante du positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirects, qu'ils soient actuels ou potentiels, afin d'ajuster la stratégie de l'entreprise en conséquence.¹

Selon Jonthan L. Calof et William Skinner, la veille concurrentielle se définit comme : « Une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise »²

¹ Pelletier et P. Cueno, Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, Édition Pearson, Paris, 2013, p. 6.

² Calof, J. Skinner, W. La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire, (vol 28), N°02, PP (42-47), disponible sur http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf, consulté le 10/03/2024 à 15h41.

La veille concurrentielle implique la collecte et l'analyse d'informations sur les activités, les capacités de production, les plans et les intentions futures des concurrents, ainsi que d'autres acteurs externes tels que les clients et les fournisseurs. Son objectif est de permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence et de réussir son développement sur le marché. Elle est utilisée dans la planification stratégique et le développement de produits. Elle aide les décideurs à répondre à diverses questions comme suit :

- Qui sont nos concurrents actuels ?
- Qui sont nos concurrents potentiels ?
- Comment nos concurrents nous perçoivent-ils ? Et comment nous perçoivent-ils ?
- Comment et où nos concurrents commercialisent-ils leurs produits ou services ?
- Quels marchés ou zones géographiques nos concurrents prévoient-ils d'exploiter (ou de ne pas exploiter) à l'avenir ?
- Quels brevets ou technologies innovantes ont récemment été obtenus ou développés par nos concurrents ou potentiels concurrents ? Et quelles sont les implications de ces changements et innovations pour notre entreprise ?
- Quel est le parcours professionnel des personnes clés chez nos concurrents ? Quelles sont leurs personnalités ? Comment l'environnement de travail est-il caractérisé dans leurs entreprises respectives ?
- Comment nos concurrents ont-ils réagi aux récentes évolutions de notre industrie ? Et comment sont-ils susceptibles de réagir à l'avenir ?

- **La Veille Environnementale :**

Cette veille s'étend à tous les autres aspects de l'entreprise, en dehors des domaines technologiques, concurrentiels et commerciaux. Son objectif est de rechercher, collecter, traiter et diffuser les informations provenant de l'environnement interne et externe de l'entreprise, notamment sur les aspects sociaux, culturels, juridiques et politiques. C'est souvent grâce à cette capacité d'intégration de ces éléments que l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents.¹

¹ L. Hermel, Maîtriser et pratiquer Veille stratégique et intelligence économique, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2010, p. 16.

Selon Emmanuel PATEYRON : « Le besoin d'information varie et doit être adapté aux demandes formulées par les décideurs. Il s'agit d'un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours. »¹

La veille environnementale consiste à observer attentivement et à détecter les changements subtils dans l'environnement, notamment :

- Les évolutions des normes et des valeurs sociales.
- Les mouvements sociaux en cours.
- Les manifestations et les protestations en cours.

Elle concerne les diverses données (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) relatives à l'environnement.

Le but principal de la veille environnementale est de maintenir une surveillance continue de l'environnement pour influencer, orienter et soutenir l'élaboration d'une stratégie de développement.

Cela implique de tenir compte des questions environnementales, soulignant ainsi l'importance de se conformer à la réglementation dans ce domaine.

De plus, pour de nombreuses entreprises, cela signifie également prendre en considération les conditions climatiques et évaluer les changements qui s'y produisent, notamment en anticipant les coûts des mesures d'adaptation nécessaires.

Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait de réunir les différentes informations pour la prise de décision stratégique.

- **La Veille Commerciale :**

La Veille Commerciale est définie comme : «L'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »²

¹ E. Pateyron, Le management stratégique de l'information, Éd. Economica, 1994, p. 162.

² Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise (3IE), La veille stratégique, Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Éd. 3IE-EPITA, Cedex Paris, 2001, p. 10.

- Elle surveille en continu le marché.
- Son attention est concentrée sur les clients et les fournisseurs.
- La surveillance des clients est partagée entre les services Marketing et Commercial.
- La surveillance des fournisseurs intéresse principalement le Marketing et les Achats.

Mais l'intérêt de l'entreprise se porte également sur l'offre de produits nouveaux, la création de marchés et la détection de nouveaux créneaux.

Elle est aussi définie comme suit : « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial. »¹

Elle a pour objectif de :

- Identifier et prévoir l'émergence de nouveaux marchés.
- Ajuster ses produits pour répondre proactivement aux besoins du marché.
- Contrôler les marchés en amont, incluant les achats et les approvisionnements.
- Soutenir le service commercial pour améliorer l'efficacité de la prospection.
- Conserver et accroître sa base de clients à travers la fidélisation et la prospection active.
- Approfondir la connaissance de ses fournisseurs et sélectionner de nouveaux partenaires parmi les existants.

1.2.1.3. Les Outils de la veille :

Dans l'énormité de la tâche des veilleurs, notamment dans l'énormité du web et la quantité d'informations à gérer ou à revoir, l'humain ne peut pas gérer seul la mission, il suffit donc d'acquérir les outils, généralement informatiques, qui automatisent plus ou moins significative les fonctionnalités inhérentes à la veille

On peut classer les outils dans quatre grandes catégories :²

¹ P.Vecteur, "Quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection?", Éd. Vecteur Plus, Juin 2009, p. 4.

² H. Ben Romdhane, Étude sur le processus de la veille dans les PME : Comment accomplir la veille efficacement dans le contexte des PME, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Université du Québec, Mai 2005, p. 33.

1) Moteurs et méta-moteurs de recherche : Ces outils scrutent le web visible et invisible pour récolter informations et données. Ils visent à effectuer des recherches exhaustives sur des serveurs ou des bases de données web-accessibles. Généralement équipés de fonctionnalités de recherche par mots-clés ou filtres, certains utilisent également l'analyse sémantique pour accéder aux contenus. Des moteurs comme Google cherchent à couvrir une variété de formats de documents (HTML, XML, PDF, TXT, etc.), en visant une recherche complète tout en permettant l'exclusion de résultats non pertinents grâce à des filtres.

2) Logiciels de gestion documentaire : Ils organisent et stockent les documents et informations collectés sur le web ou d'autres sources. Typiquement, il s'agit de systèmes de gestion de bases de données qui permettent d'indexer les informations sous forme de fiches.

3) Logiciels de diffusion d'information : Ils distribuent les informations collectées aux parties prenantes concernées par la veille.

4) Logiciels d'analyse d'information : Ces outils traitent et analysent les documents de manière spécifique ou élaborent des statistiques basées sur des recherches, en utilisant des stratégies de recherche plus ou moins complexes.

1.2.1.4. Les acteurs de la veille :

Le processus de veille n'est pas le fait d'une ou deux personnes travaillant isolément, mais implique toute l'organisation et repose sur des compétences spécialisées. Il s'appuie sur des réseaux et exige la participation coordonnée de plusieurs individus à différents niveaux hiérarchiques.

Le processus de veille met en jeu quatre types d'acteurs qui ont des activités et des profils différents :¹

- **L'animateur :**

Il est vu comme un intervenant clé dont la fonction principale est de transmettre aux veilleurs les demandes d'informations émises par les dirigeants et de relayer les données recueillies et traitées. Sa mission est essentiellement pragmatique, où l'aptitude à communiquer efficacement est cruciale pour le succès.

¹ M. Guechtouli, Veille stratégique et motivation, Editions Universitaires Européennes, 2013, p. 43.

La coordination de la veille peut être assurée soit par une seule personne, soit par plusieurs, particulièrement quand la gestion des informations et des savoirs est dispersée parmi différents experts.

L'animateur doit posséder une double expertise ou compétence :

- Un profil axé sur la communication, car le rôle de coordination est principalement relationnel, et la capacité à communiquer est un facteur clé de succès essentiel ;
- Un profil technique aligné avec ses responsabilités, nécessitant une personne ouverte et dynamique, prête à s'engager activement avec les utilisateurs potentiels des informations et à les inciter à s'impliquer.

- **Les experts :**

Ces experts maîtrisent parfaitement leur domaine d'expertise. Ils examinent et authentifient les données rassemblées par les veilleurs, extrayant des informations élaborées qui présentent une valeur ajoutée significative. Ensuite, ils collaborent au sein de groupes de travail composés de compétences diverses (recherche et développement, propriété industrielle, production, marketing). Le résultat de cette coopération est une synthèse enrichissante, un outil précieux pour la prise de décision, qui est ensuite transmis aux dirigeants pour utilisation.

- **Les décideurs :**

Les dirigeants de l'entreprise, en tant que principaux utilisateurs des informations de veille, jouent un rôle crucial à la fois en amont et en aval du processus de veille. Ils interviennent dès le début en définissant les besoins et les lacunes informationnelles, et sont également impliqués à la fin, lorsqu'ils requièrent la livraison d'informations détaillées pour prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles cruciales pour l'entreprise.

- **Les veilleurs :**

AFNOR a donné la définition suivante au veilleur : « personne qui, dans un environnement professionnel, est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille » ¹

Dans un service de veille, il existe différents profils de veilleurs :

¹ Norme expérimentale XP X50 – 053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril 1998, P6

➤ **Responsable de la veille :**

Cette personne est chargée de concevoir une stratégie pour l'implémentation d'un système de veille et de gérer les réseaux des participants, y compris les experts. En assumant ces responsabilités, elle agit en tant que coordinateur et animateur du processus de veille. Elle organise également la circulation et la gestion des informations stratégiques, notamment la création de bases de données et le partage d'informations entre les acteurs de la veille.

➤ **Veilleur observateur :**

Ces individus sont responsables de la recherche, de la collecte, du traitement et de la diffusion des informations.

➤ **Veilleur analyste :**

Cette personne utilise des outils bibliométriques pour analyser des ensembles d'informations et produire des analyses statistiques qui révèlent des indicateurs de tendances.

➤ **Cyber-veilleur :**

Expert en navigation internet, il cherche constamment des informations, formelles et informelles, sur une variété de sujets. Il maîtrise bien les outils de recherche en ligne tels que les moteurs de recherche, les agents intelligents et les annuaires.

1.2.1.5. Les Objectifs de la veille :

Michel CARTIER donne de la veille cette interprétation : «La veille intégrée a pour but ultime l'innovation et le maintien ou la création d'avantages compétitifs permettant à l'entreprise ou à l'État de s'adapter aux mutations de leurs environnements.»¹

- Diminuer l'incertitude.
- Répondre plus rapidement aux changements.
- Mise à jour régulière des informations.
- Accroître le potentiel d'innovation.
- Prévenir les surprises stratégiques indésirables.

¹ M. Chartrand, "La veille stratégique, un outil de la décision et du changement", in Revue Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique, Vol. 9, N° 01, Février 2003, p. 3.

- Fournir des informations pertinentes aux dirigeants de l'entreprise dans les bons moments afin de prendre des décisions efficaces

1.2.1.6. Les Limites de la veille : ¹

- L'information devient rapidement obsolète et sa simple possession ne suffit pas ; il est essentiel de la découvrir avant les autres, de la traiter efficacement, de l'interpréter et de l'utiliser promptement.
- Aucune personne ou organisation ne peut tout surveiller ; il est donc crucial de sélectionner et de prioriser ses besoins informationnels.
- Un autre défi majeur de la veille est son coût potentiel, ce qui rend nécessaire la détermination précise des informations à acquérir et du budget à y allouer.
- Les vulnérabilités des systèmes humains et numériques de collecte d'informations et les erreurs dans l'interprétation des signaux.
- Les questions de droit à l'image et de propriété intellectuelle.
- La propriété des données.
- Les biais cognitifs.

1.2.2. La différence entre la veille et l'espionnage :

Après avoir établi les diverses définitions, types, outils, objectifs et contraintes de la veille dans la sous-section précédente, nous nous attellerons à la définition de l'espionnage.

Franck BULINGE considère que : « L'acte d'espionner consiste selon nous à pénétrer intentionnellement l'espace cryptique du secret. A contrario, ne relève pas de l'acte d'espionner le fait d'entrer de manière fortuite dans l'espace cryptique ou bien le fait de capter le secret hors de l'espace cryptique. » ²

L'espionnage est une pratique secrète visant à obtenir sans autorisation des informations confidentielles ou stratégiques d'une entité, qu'elle soit gouvernementale ou commerciale. Menée souvent à l'insu de la cible, cette activité implique des espions qui collectent

¹ Revel, Intelligence Économique, Références et notions-clés, Paris, 2015, p. 28.

² F. Bulinge, Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes, thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon et du Var, 2002, p. 79.

discrètement des données sensibles pour les transmettre à des tiers, typiquement dans des contextes concurrentiels ou conflictuels.

L'espionnage est un processus illégal et éthiquement répréhensible qui implique l'acquisition d'informations confidentielles sur des concurrents par des moyens clandestins, tels que le piratage informatique, la surveillance ou la corruption. Cette pratique vise à obtenir des informations critiques comme des secrets d'affaires, des données financières ou des stratégies marketing, qui peuvent conférer aux entreprises un avantage déloyal sur leurs rivaux. Non seulement l'espionnage est illégal, mais il peut également porter atteinte à la réputation d'une entreprise en cas de révélation.¹

L'espionnage et la veille sont deux pratiques différentes, même si elles peuvent paraître similaires dans leur objectif de collecte d'informations. Voici une explication des distinctions entre les deux :

- **Nature et intention :**

L'espionnage est une activité souvent clandestine et illégale qui consiste à recueillir des informations confidentielles ou sensibles sans l'accord de la partie concernée. Typiquement, les espions opèrent pour le compte d'entités telles que des gouvernements, des entreprises rivales ou des groupes criminels, et leurs actions peuvent être nuisibles ou viser à exploiter les informations recueillies à des fins stratégiques.

À l'opposé, la veille représente une pratique légale et éthique consistant à rassembler, analyser et interpréter des données accessibles publiquement ou acquises de manière légitime. Cette activité est menée dans un but de soutien à la prise de décision au sein d'une organisation. Réalisée de manière professionnelle et éthique, la veille vise à enrichir la connaissance qu'une organisation possède de son environnement commercial et à anticiper les évolutions du marché.

- **Méthodes et techniques :**

Les espions recourent souvent à des méthodes discrètes et illégales pour acquérir des informations, incluant l'infiltration, l'interception de communications et le vol de documents. Ils visent à agir en secret pour éviter toute détection.

¹ Martinet et Y.-M. Marti, L'intelligence économique et, Les Éditions d'Organisation, 1995, p. 112.

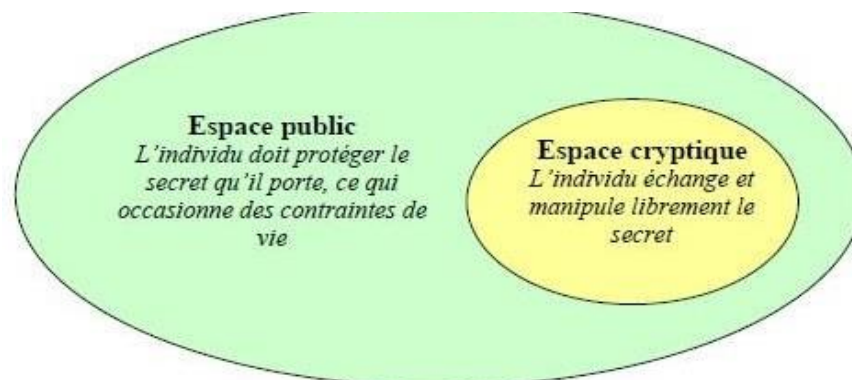
À l'opposé, la veille utilise des méthodes légales et éthiques pour collecter des informations, comme la surveillance des médias, l'analyse de données publiques, les entretiens avec des experts, et les études de marché. Les professionnels de la veille exploitent des sources ouvertes et transparentes, tout en respectant les lois et les normes éthiques.

- **Finalité et contexte :**

L'espionnage est souvent motivé par la recherche de renseignements stratégiques, le sabotage, la subversion ou d'autres actions hostiles destinées à nuire à la cible ou à exploiter ses informations pour des intérêts extérieurs.

En revanche, la veille est guidée par des objectifs de compréhension du marché, d'anticipation des tendances, d'identification des opportunités et des menaces, et de développement de stratégies d'entreprise. Elle est menée dans un cadre professionnel et vise à renforcer la compétitivité et la performance de l'organisation qui la met en œuvre.

Figure 5: L'espace Cryptique



Source : F.Bulinge, Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes entreprises, thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon et du Var, 2002, p. 77.

L'espion est donc celui qui s'introduit délibérément dans un espace crypté (Figure N° 06) dans le but d'accéder à un secret. Cette définition souligne la violation d'un espace privé, c'est-à-dire un espace reconnu comme légitime par ses membres, quelle que soit sa nature (individuelle, diplomatique, industrielle, militaire, économique, etc.). Elle implique également que la clandestinité est un moyen essentiel pour maintenir la confidentialité du secret. Cette notion établit un lien étroit entre l'espionnage et le secret : le secret convoité est à l'origine du secret de sa convoitise.

1.3. La veille concurrentielle dans l'entreprise :

Cette section explore en détail l'intégration de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise, mettant en lumière ses avantages, ses objectifs, et ses limitations. Nous commencerons par expliquer comment introduire efficacement un projet de veille concurrentielle en définissant le processus qui sous-tend cette démarche. Ensuite, nous examinerons les bénéfices que la veille apporte aux entreprises, notamment en ce qui concerne son utilité, ses objectifs, et ses limites. Enfin, nous aborderons les éléments clés pour garantir une mise en œuvre réussie de la veille concurrentielle, afin qu'elle devienne un outil stratégique pour l'entreprise.

1.3.1. L'introduction de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise :

1.3.1.1. Définir le projet de veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est un outil crucial dans le domaine de l'intelligence économique. Elle fournit des informations essentielles à la prise de décisions, qui, traitées durant le processus de veille, permettent aux décideurs de faire des choix éclairés tout en minimisant les risques liés à l'incertitude.

Une fois lancé, le projet de veille sera valorisé selon sa contribution et son importance stratégique pour le département marketing et pour l'organisation dans son ensemble.

Voici quelques questions utiles pour cadrer un projet de veille concurrentielle :

- Comment le projet s'aligne-t-il avec la stratégie globale de l'organisation ?
- Quels objectifs vise ce projet de veille concurrentielle ?
- Les résultats fournis améliorent-ils la performance du département marketing ?
- De quelle manière les résultats doivent-ils être communiqués ?

La sélection du chef de projet repose principalement sur sa maîtrise du management de projets et de la veille, ainsi que sur sa compréhension approfondie de l'organisation et de ses enjeux stratégiques. Il est crucial que le responsable du projet de veille concurrentielle prenne en considération les problématiques spécifiques du client pour définir correctement le projet.¹

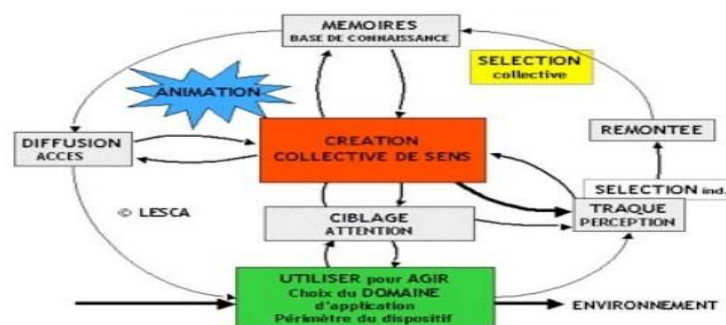
¹ B. Martinet et J.-M. Ribault, op. cit, pp. 73-75.

1.3.1.2. Définition du processus de veille concurrentielle :

Selon Humbert LESCA :¹ « Le processus de veille stratégique est un processus transverse, qui implique, dans l'entreprise, de nombreux intervenants, possédant des compétences diverses et complémentaires, et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoire. Il est aussi un processus récursif : la collecte puis l'exploitation des informations peuvent mener l'entreprise à prendre des décisions et à interagir avec l'environnement, mais elles conduisent également, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement ».

C'est également un processus continu, dynamique et en constante évolution qui nécessite un apport régulier de nouvelles informations. Ce processus représente une forme d'apprentissage organisationnel collectif et de gestion des connaissances, comme décrit par Choo en 1999 et Caron-Fasan et Farastier en 2003. Comme le souligne Weick en 2002, il implique aussi de porter une attention particulière aux éléments, valeurs, faits ou problématiques qui pourraient autrement être négligés.²

Figure 6: Le processus de veille stratégique selon H.LESCA



Source: H. Lesca, L'animation de la veille stratégique, 2010, Accessible In <http://www.veillestrategique.org/lescanning/lescanning.htm> -L'animation de la veille stratégique- Humbert LESCA-2010, (12/03/2024 à 20h00).

¹ H. Lesca, Veille stratégique : méthode L.E.SCAning, Ed. EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 06/03/2024 à 18h45).

² H. Lesca, op. cit, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 06/03/2024 à 18h45).

1.3.1.3. Les étapes de processus de veille :

Laurent Hermel propose dans son ouvrage une méthodologie de mise en place d'un projet de veille en 8 étapes : ¹

- Définition et redéfinition des axes de surveillance :

Cette phase implique la définition des thèmes clés alignés avec la stratégie de l'entreprise. Il est nécessaire de rassembler des informations de diverses natures (juridiques, techniques, économiques, concurrentielles, etc.) selon les attentes des utilisateurs finaux ayant des objectifs opérationnels précis.

- Détermination des types d'informations nécessaires :

À cette étape, il faut choisir les types d'information à surveiller (documents, statistiques, opinions d'experts, conférences de presse, rapports annuels, etc.) en fonction des besoins des utilisateurs finaux.

- Identification et sélection des sources d'information:

Selon le type d'information recherché, sélectionner les sources appropriées pour l'intégration dans l'outil de collecte : portails généralistes ou spécialisés, presse, sites d'entreprises, forums, blogs, réseaux sociaux, etc.

- Collecte et filtration des informations :

Le veilleur doit définir la fréquence de mise à jour des informations suivant leur disponibilité sur les sites sources. Il examine chaque source individuellement et utilise des mots-clés pour filtrer le bruit.

- Traitement et analyse des données :

Les informations sont classées en catégories, synthétisées et analysées à travers différentes méthodes, y compris l'analyse linguistique et la cartographie.

- Synthèse et contextualisation :

¹ L. Hermel, op. cit, p. 49.

À ce stade, le veilleur apporte de la valeur ajoutée en prenant du recul pour dégager le sens des données collectées en fonction de la stratégie de l'entreprise et en formulant des recommandations pour le processus décisionnel.

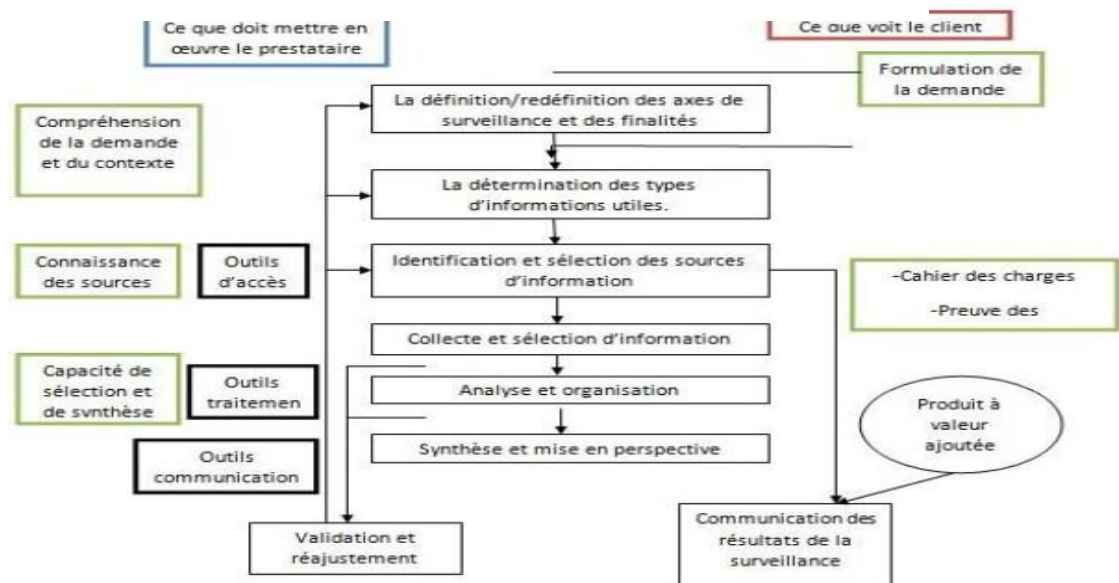
- Communication des résultats :

Les informations peuvent être diffusées sous divers formats, tels qu'un blog, un bulletin de veille, ou des analyses accompagnées de cartographies illustratives. Le format choisi doit répondre aux exigences du commanditaire et s'adapter à ses besoins.

- Validation et ajustements :

Suite à la présentation des résultats, le commanditaire peut demander des ajustements concernant les objectifs de la veille, le type d'informations recherchées ou le format de diffusion.

Figure 7: Processus de la veille



Source : L. Hermel, Maîtriser et pratiquer...Veille stratégique et intelligence économique, AFNOR, Paris, 2010, p. 50.

En résumé, le processus de veille stratégique se structure autour de plusieurs étapes récurrentes, réparties en deux grandes phases :

1. Surveillance de l'environnement :

- Recherche et définition des axes de surveillance.
- Collecte des informations.
- Validation des informations recueillies.

2. Exploitation des informations:

- Traitement et analyse des informations.
- Diffusion des résultats.
- Prise de décision basée sur les informations analysées.

1.3.2. Les apports de la veille concurrentielle pour l'entreprise :

1.3.2.1. Utilité de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle consiste en une observation régulière, structurée et stratégique des concurrents et des nouveaux acteurs sur le marché. Elle englobe aussi l'analyse des interactions avec les fournisseurs et les clients, ainsi que l'évaluation des produits. Ce processus implique généralement la surveillance de divers canaux de données pour extraire des informations pertinentes. Ces données sont ensuite utilisées au sein du département marketing pour anticiper les menaces concurrentielles et identifier des opportunités, rendant ainsi les stratégies plus efficaces.

Elle permet de répondre à différents types de questionnements vis-à-vis de la concurrence, à savoir :

- Quel est notre marché et celui de nos concurrents ?
- Quelles sont les actions que nos concurrents ne pourront jamais réaliser ?
- Comment nos concurrents envisagent-ils leur avenir ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de nos concurrents ?
- Quelle est notre capacité à anticiper les tendances et à nous développer ?

La veille concurrentielle représente un pilier essentiel pour éclairer la prise de décision dans les domaines du marketing, des ventes, de la recherche, du développement et de l'innovation, ainsi que pour la stratégie globale de l'entreprise.

1.3.2.2. Les objectifs de la veille concurrentielle :

Pour l'entreprise, plusieurs objectifs peuvent être visés par la pratique de la veille concurrentielle, comme suit : ¹

- Fournir aux dirigeants de l'entreprise des informations pertinentes au moment opportun pour prendre des décisions efficaces.
- Offrir des mesures précises permettant aux responsables d'organisation de se comparer aux autres.
- Proposer des idées aux responsables d'organisation sur les actions entreprises par les dirigeants d'autres entreprises dans des situations similaires.
- Surveiller l'évolution des concurrents et anticiper leurs actions pour mieux préparer sa propre stratégie, permettant ainsi à l'organisation de s'adapter pour saisir les opportunités offertes par son environnement concurrentiel et anticiper les menaces.
- Adopter les bonnes stratégies et modes d'organisation des concurrents afin d'améliorer son fonctionnement et ses procédures.
- Évaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future par rapport à ses concurrents.

1.3.3. Les éléments clés pour un apport réussi de la veille concurrentielle :

Après avoir reconnu la veille concurrentielle comme un processus répondant à divers besoins des entreprises pour faire face aux défis d'un environnement en constante évolution, la question pour tout intervenant, qu'il soit interne ou externe, est de savoir comment soutenir les organisations en matière de veille stratégique. Il est crucial de prendre en compte le contexte spécifique dans lequel cette assistance est proposée.

Selon Humbert LESCA et Louis RAYMOND :² « Les résultats d'études empiriques et l'expérience des auteurs lors d'interventions dans les PME nous ont ainsi permis de constater deux types de situation en ce qui a trait à la veille stratégique. Dans le premier type, l'entreprise prétend être à l'écoute de son environnement, mais elle est incapable de dire précisément quelles sont ses pratiques et quelle est l'efficacité de son processus informationnel. Dans le

¹ A. Pelletier et P. Cueno, *Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, Édition Pearson, Paris, 2013, p. 10.

² H. Lesca et L. Raymond, "Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME", in *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 6, N° 01, 1993, p. 55.

second type, l'entreprise ignore ce qu'est la veille stratégique et les avantages qu'elle pourrait en tirer. »

Humbert LESCA et Louis RAYMOND affirment d'ailleurs qu'¹ « Il a été démontré que les dirigeants de PME sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique et que les discours prescriptifs à cet effet ont peu d'impacts sur leurs comportements. »

Un autre scénario pourrait impliquer une organisation qui est attentive à son environnement et capable de décrire les méthodes qu'elle utilise pour mener une veille concurrentielle, en se concentrant particulièrement sur la surveillance de ses concurrents afin d'évaluer sa propre performance dans ce domaine. Cette situation ne pose généralement que peu de problèmes, à l'exception peut-être de la confidentialité entourant ces pratiques, mais elle peut être une source précieuse d'enseignements pour la théorisation et bénéfique pour d'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 pertinence de la veille concurrentielle au sein de l'organisation, ainsi que sur les bénéfices concrets qu'elle apporte aux décideurs. Kilmetz et Bridge ont identifié les étapes préliminaires nécessaires pour introduire avec succès la veille concurrentielle et assurer le succès d'une cellule de veille efficace et intégrée dans l'entreprise.

Ainsi, lors du sommet stratégique, l'accent sera mis sur l'identification des informations nécessaires pour améliorer la prise de décision, tout en explorant les méthodes pour obtenir des données riches. Ensuite, il est essentiel de comprendre comment utiliser efficacement ces informations, en faisant des choix opportuns pour maximiser le retour sur investissement. À cet égard, KILMETZ et BRIDGE ont formulé des questions que la direction devrait se poser lors de l'introduction d'une cellule de veille, en se concentrant sur quatre éléments clés :²

- Quelles informations devons-nous acquérir et de quelle manière ?
- Comment mettre en œuvre ces informations pour agir efficacement ?
- Comment choisir le moment opportun pour agir, en déterminant si les actions sont prises trop tôt ou trop tard ?

¹ Idem, p.46.

² N. Costa, Veille et benchmarking, Éd Ellipses, Paris, 2008, p. 62.

Conclusion dz chapitre 01 :

En somme, l'évolution de l'économie mondiale vers une infrastructure fondée sur les connaissances révèle l'importance cruciale de l'information en tant que ressource stratégique. Le pouvoir, dans ce contexte, est intrinsèquement lié à la capacité d'acquérir et de manipuler des informations pertinentes, ce qui est essentiellement facilité par la veille concurrentielle. Celle-ci, en alimentant de manière efficace le processus de prise de décision stratégique, devient un outil indispensable dans l'arsenal de toute entreprise cherchant à se maintenir à la pointe de la compétitivité.

Dans ce chapitre, nous avons donc parcouru les concepts d'intelligence économique, de veille en général et de veille concurrentielle. Chacun de ces concepts joue un rôle fondamental dans la compréhension et l'application des stratégies qui permettent aux entreprises de naviguer et de prospérer dans l'économie de la connaissance. Notre exploration détaillée fournit une base solide pour comprendre comment la maîtrise de ces outils peut conduire à un avantage compétitif substantiel.

Chapitre 2 : Le Processus de prise de décision

Introduction de chapitre 02 :

Dans notre vie quotidienne comme dans le cadre professionnel, que ce soit dans des organisations publiques ou privées, nous sommes constamment amenés à prendre des décisions à divers échelons hiérarchiques. Avec le temps, la prise de décision s'est enrichie et complexifiée, évoluant vers une vision plus contemporaine où elle est perçue comme un processus graduel d'engagement. Ce processus est interconnecté avec d'autres et reconnaît la possibilité d'atteindre un objectif commun par plusieurs voies.

Pour mieux saisir ce concept, nous débuterons par une exploration approfondie de la prise de décision. Nous présenterons ensuite un panorama du système décisionnel au sein des entreprises. Enfin, nous explorerons comment les stratégies d'entreprise influencent et sont influencées par les processus décisionnels.

2.1.Prise de décision, Notions de base :

Dans cette section, nous abordons les fondamentaux de la prise de décision, en explorant ses éléments clés. Nous commencerons par définir le concept de décision lui-même, puis nous passerons en revue les différentes théories et modèles qui décrivent ce processus. Ensuite, nous proposerons une typologie des décisions, afin de clarifier les différentes catégories rencontrées dans la pratique. Pour conclure, nous analyserons le rôle crucial du décideur, dont la capacité à choisir les meilleures options influence directement le succès organisationnel.

2.1.1. Définition de la décision :

Pour mieux comprendre le concept de décision, nous allons explorer les diverses définitions fournies par différents auteurs. Selon le Petit Larousse, la décision est définie comme étant « l'action de décider après délibération »

Selon pascal charpentier,¹ « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis.»

Selon Mintzberg : ² Une décision, qu'elle soit prise individuellement ou résulte d'un effort collectif, peut être décrite comme « l'engagement envers une action spécifique, c'est-à-dire une intention claire d'agir ». L'objectif d'une décision est de répondre à un problème affectant une organisation ou une personne. Toutefois, une décision peut également être une réaction à des changements dans l'environnement (comportement réactif) ou une tentative de capitaliser sur une opportunité pour influencer l'environnement (comportement proactif).

Selon Jean-Louis LEMOIGNE,³ «La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs. »

En résumé, prendre une décision revient à convertir une intention en action. La décision implique un acte de jugement par une personne qui évalue une situation donnée. Faire un choix,

¹ P. Charpentier, Management et gestion des organisations, Éd Armand Colin, Paris, 2007, p. 123.

²H.Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26

³ J.-L. Lemoigne, Les systèmes de décision dans les organisations, Éd PUF, Paris, 1974, p. 38.

c'est sélectionner l'alternative la plus pertinente parmi plusieurs options disponibles afin d'agir dans une direction spécifique, dans l'espoir que ce choix augmentera les chances d'atteindre le résultat désiré.

2.1.2. Typologie des décisions :

Ces décisions varient en termes d'impact, de fréquence et de traitement. Différentes classifications, élaborées par des théoriciens, facilitent leur compréhension.¹

2.1.2.1. Classification selon le degré de répétition :

H.Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables.²

➤ Décisions programmables :

Ces décisions sont hautement structurées; si elles peuvent être traitées algorithmiquement, elles peuvent alors être programmées par un logiciel d'ordinateur qui exécutera cet algorithme, les rendant ainsi « programmées » dans le sens informatique du terme. Si leur niveau de structuration ne permet pas une telle programmation, il peut néanmoins permettre l'élaboration d'une procédure de traitement, qui peut être partiellement standardisée ou non, mais est toujours clairement définie ; ces décisions sont alors considérées comme « programmées » dans un contexte organisationnel. La caractéristique commune à ces approches est l'existence d'un modèle stable et d'une règle de choix constante, réservant cette désignation aux décisions de nature répétitive, telles que l'approvisionnement, l'affectation ou le traitement comptable.

➤ Décisions non programmables :

Ces décisions sont peu structurées et manquent de modèles stables ou de règles de choix constantes. Elles concernent des situations peu fréquentes, comme l'acquisition d'une autre entreprise, par exemple.

Il est important de souligner que la programmabilité d'une décision dépend largement du contexte organisationnel. Par exemple, la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être

¹ S. Balland et A.M. Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Éd Dunod, Paris, pp. 41-42.

² R. Reix, Système d'information et management des organisations, 3ème édition, Éd Vuibert, Paris, 2000, p. 17.

considérée comme non programmable dans une petite ou moyenne entreprise, mais programmable dans une grande entreprise.

2.1.2.2. Classification des décisions selon l'échéancier ¹ :

➤ Décision à court terme :

Il s'agit d'une décision qui influence l'avenir immédiat de l'entreprise sur une période allant de quelques jours à un an. Par exemple, l'embauche temporaire d'un employé pour une courte durée ou pour remplacer un autre employé en congé.

➤ Décision à moyen terme :

Cette décision a des implications pour l'avenir sur une durée supérieure à un an, comme par exemple l'achat d'équipement de bureau.

➤ Décision à long terme :

Cette décision affecte le futur sur une période étendue de 5 ans, 7 ans, 10 ans ou plus. Ces décisions sont généralement de nature stratégique, comme le lancement d'un nouveau produit.

2.1.2.3. Classification des décisions selon leur degré de risque :²

➤ Les décisions certaines :

Ces décisions se caractérisent par un niveau de risque très faible, notamment lorsque le résultat de la décision est prévisible dans 90% des cas. Bien que le risque zéro soit théoriquement inexistant, des erreurs peuvent survenir, résultant soit d'une faute du décideur, soit d'une circonstance imprévue comme un cas de force majeure, qui introduit un faible élément d'incertitude. Elles sont également perçues comme étant de moindre importance.

➤ Les décisions aléatoires :

Ces décisions sont moins prévisibles que les précédentes. Elles concernent des variables qui ne sont ni connues ni maîtrisées par l'entreprise, mais dont les probabilités sont estimées. Quand on évoque des variables connues en probabilité, on fait référence à des variables aléatoires qui ont une certaine probabilité d'assumer une valeur spécifique.

¹ R. Reix, Op.cit, p. 22.

² G. Bressy et C. Konkuyt, Économie d'entreprise, 1ère Éd, Éd Dollaz, Paris, 2004, p. 92.

➤ **Les décisions incertaines :**

Ces décisions sont les plus critiques, impliquant des variables que l'entreprise ne maîtrise pas et qui ne peuvent pas être estimées avec précision en raison de la complexité de l'environnement ou des conditions changeantes du marché.

2.1.2.4. Classification des décisions selon l'objectif : ¹

➤ **La décision stratégique :**

Elles concernent les interactions de l'entreprise avec son environnement et se concentrent principalement sur les marchés ciblés et les produits offerts pour assurer une « adaptation de l'entreprise à son milieu ». Les décisions stratégiques déterminent l'avenir de l'entreprise et influencent son développement et sa pérennité en définissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les stratégies et les moyens à utiliser.

➤ **Les décisions tactique (ou administratives) :**

Ces décisions portent sur la gestion des ressources, visant une allocation optimale pour maximiser l'efficacité, incluant l'acquisition, la production, l'organisation, et le développement des ressources. Elles englobent également des choix relatifs à la structure et à la gestion non productive de l'entreprise.

➤ **Les décisions opérationnelles :**

Elles se rapportent aux activités quotidiennes de l'entreprise. Ces décisions, qui ne sont pas indépendantes, sont prises au niveau inférieur de la hiérarchie et visent à maintenir le fonctionnement régulier et continu de l'entreprise. Une décision opérationnelle, souvent appelée "décision de routine", ne présente généralement pas de difficultés particulières.

¹ S. Josien et S. Landrieux-Kartochian, Organisation et Management de l'entreprise, Éd Gualino, Paris, 2008, p. 182.

Figure 8: les différents niveaux de décision

Source : M. Darbellet, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, Paris, 1998, p. 295.

Nous pouvons résumer ce qui a été dit dans le tableau suivant :

Tableau 3: Principales différences entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions tactiques	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décision unique	Fréquence faible, décision peu répétitive	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré de l'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Direction fonctionnelles et opérationnelles	Décision décentralisées (fonction, services,...)

Source : <http://www.surfeco21.com/?p=1521>, (24/03/2024 à 18 :00)

2.1.3. Les sources de la prise de décision :

Au-delà de l'analyse de la situation décisionnelle, le manager, dans son processus de prise de décision, fait couramment appel à et combine plusieurs sources :¹

➤ **L'expérience :**

L'expérience joue un rôle crucial dans l'efficacité de la prise de décision. Beaucoup de décisions deviennent simples et routinières parce que le manager a déjà été confronté à des problèmes similaires et a une bonne idée des actions à entreprendre. Toutefois, l'expérience est particulièrement précieuse lorsque le problème actuel ressemble fortement à une situation déjà rencontrée. Face à des problèmes plus complexes, l'expérience permet au manager d'identifier et de peser les différents critères de décision, mais elle ne suffit pas à elle seule pour choisir une solution.

➤ **Les politiques standards :**

Les entreprises élaborent des politiques standards et des règles de décision basées sur leurs expériences antérieures. Des éléments comme les résultats de pré-tests publicitaires, les tests de produits, la rémunération du personnel et la gestion de la trésorerie peuvent être interprétés ou établis selon des normes et pratiques qui se fondent sur des expériences passées. Cela facilite la prise de décision en fournissant un cadre de référence, mais cela peut aussi limiter la créativité et la recherche de solutions innovantes.

➤ **Les données et les faits :**

La complexité des phénomènes en gestion amène les managers à collecter de nombreuses données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs et l'environnement en général. Les recommandations d'actions ou les plans d'action sont toujours étayés par des faits. Toutefois, l'interprétation de ces faits repose souvent sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui ne sont généralement pas clairement exprimées. Les managers interprètent les données et les faits à travers le prisme de leurs expériences et de leurs hypothèses non explicitées. La qualité des recommandations ou des solutions choisies dépend donc à la fois de la qualité des données recueillies, de l'interprétation des faits et de l'intuition.

¹ D. Merunka, La prise de décision en management, Éd Vuibert, Paris, 1997, p. 19.

2.1.4. Le rôle de décideur :

Automatiser le rôle du décideur n'est pas une mince affaire, principalement parce que l'intervention humaine dans le processus de décision est souvent marquée par des caractéristiques typiquement humaines, telles que :

- Le contexte de la décision : les décisions sont influencées par la manière dont le problème est présenté ;
- La prise de décision intuitive : il arrive fréquemment que les individus prennent des décisions sans pouvoir expliquer clairement leur choix ;
- Les jugements émotionnels : les émotions ont un impact significatif sur la prise de décision ;
- L'expérience personnelle : les décideurs humains puisent souvent dans leurs souvenirs pour voir s'ils ont déjà rencontré une situation similaire.

SFEZ a identifié quatre rôles du décideur : ¹

- Il passe la majorité de son temps à analyser le problème décisionnel et à prendre des décisions ;
- Les tâches décisionnelles qu'il effectue ne sont pas routinières ;
- Il agit de manière réfléchie et rationnelle ;
- Ses décisions sont basées sur des données objectives.

Contrairement aux idées reçues, Mintzberg a démontré que ces conceptions étaient erronées et a identifié dix rôles différents pour le décideur :²

Tableau 4 : les dix rôles du décideur

Rôle	Nature	Descriptif des fonctions
Entrepreneur	Décisionnelle	Initier le changement pour améliorer l'organisation
Régulateur	Décisionnelle	Répondre aux pressions et aux menaces
Répartiteur de ressources	Décisionnelle	Attribuer les ressources dans l'organisation

¹ L. Sfez, La décision, Éd. Que sais-je, Paris, 1994, p. 2181.

² H. Mintzberg, Le management: Voyage au centre des organisations, Éd. d'Organisation, Paris, 1999, p. 127.

Négociateur	Décisionnelle	Négocier au vu des ressources et des informations détenues
Observateur actif	Informationnelle	Scruter son environnement pour collecter des informations
Diffuseur	Informationnelle	Répartir et transmettre ces informations
Porte-parole	Informationnelle	Communiquer des informations propres à l'organisation à l'extérieur de cette dernière
Symbole	Interpersonnelle	Représenter l'organisation
Leader	Interpersonnelle	Gérer et motiver le personnel
Agent de liaison	Interpersonnelle	Interagir avec l'extérieur pour construire son propre réseau extérieur d'information

Source : H.Mintzberg, Le management: Voyage au centre des organisations, Éd. d'Organisation, Paris, 1999.

2.2.Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux :

Dans cette section, nous explorerons le processus de prise de décision et les principaux modèles qui le décrivent. Nous commencerons par définir le processus lui-même, puis nous passerons en revue plusieurs modèles fondamentaux, tels que celui de l'acteur unique, le modèle organisationnel, le modèle politique, et le modèle de la poubelle. Ensuite, nous aborderons la complexité inhérente au processus de prise de décision, en mettant en lumière les défis rencontrés par les décideurs. Enfin, nous présenterons les outils d'aide à la décision, qui permet d'améliorer la qualité et la cohérence des choix stratégiques dans un environnement incertain et changeant.

2.2.1. Le processus de prise de décision :

2.2.1.1. Définition : ¹

Le processus décisionnel est l'ensemble des étapes que le décideur suit pour prendre et exécuter une décision. Ces étapes incluent diverses actions comme la collecte d'informations et la consultation, tout en tenant compte des objectifs de l'organisation et des contraintes propres à la situation décisionnelle.

En résumé, le processus de décision peut être considéré comme une série de transformations qui transforment des inputs en outputs sous la forme de décisions.

En termes simples, le processus de décision consiste en toutes les actions entreprises depuis la perception d'un stimulus incitant à l'action jusqu'à l'exécution de cette action.

2.2.1.2. Style de décision dans une organisation :

Dubrin distingue quatre styles de décision : décisive, flexible, hiérarchique, intégrative.² La décision décisive se distingue par son action rapide, efficace et cohérente, orientée vers la valeur de production, avec une attention particulière au temps et au coût associé à cette décision. La décision flexible, quant à elle, privilégie également la rapidité et l'adaptabilité. En revanche, la décision hiérarchique (une option, plus d'informations) implique une analyse approfondie de nombreuses informations et la collecte de données provenant de multiples sources. Pour ce qui est de la décision intégrative (nombreuses options, plus d'informations), le gestionnaire, au lieu de rechercher une seule solution optimale, aborde les problèmes de manière intégrative.

Selon les recherches sur la participation à la prise de décision, Ali (1993) et Youcef (1998) ont identifié cinq styles de décision :³ Autocratique, pseudo-consultatif, participatif, et par délégation.

2.2.2. Les modèles fondamentaux des processus de décision :

Il existe de nombreux modèles de prise de décision, et nous allons ici examiner les modèles fondamentaux du processus décisionnel :⁴

¹ F. Bernard et M. Genaivre, *La prise de décision. Un peu de philosophie pour les pros qui veulent décider autrement*, Dunod, Paris, 2021, p. 134.

² A. Dubrin, *Essentials of Management*, 9^{ème} édition, South-western Cengage Learning, 2009, p. 167.

³ A. J. Ali, "Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 3, No. 1, 1993, pp. 53-73.

⁴ J.-P. Detrie, *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, PP 628-643.

2.2.2.1. Le modèle de la rationalité absolue (parfaite) :

Le modèle rationnel repose sur l'idée d'un acteur unique, homogène et rationnel, conscient de soi-même et de son environnement, et possédant des objectifs et/ou des préférences relativement stables.¹ La décision est envisagée comme le résultat d'un raisonnement mené par un acteur unique, visant à maximiser ses objectifs avec les ressources disponibles. Dans ce cadre, les objectifs sont précisément établis. Les préférences sont stables dans le temps, pertinentes et applicables à des situations concrètes, exhaustives en couvrant toutes les situations possibles, et exogènes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas modifiées par le déroulement de l'action.

Le processus de décision se déroule à travers une série d'étapes logiquement connectées : la définition du problème, l'identification et l'analyse de toutes les options possibles, l'évaluation de chaque option selon des critères dérivés des objectifs ou des préférences, et finalement la sélection de la solution optimale.

Cette méthode de prise de décision présuppose qu'elle représente l'ajustement logique d'un acteur unique, muni de préférences cohérentes et stables, face à des circonstances extérieures. Selon ce modèle, il est nécessaire de mettre en relation l'entreprise avec son environnement en évaluant ses compétences et ressources par rapport aux contraintes imposées par cet environnement afin de réaliser un choix stratégique optimal.

Le modèle de la rationalité absolue est fort éloigné des contraintes réelles de la prise de décision. En effet, le type de rationalité² que les hypothèses de ce modèle suggèrent ne prend pas en compte le caractère subjectif et relatif de la rationalité⁵³. L'idéal économique d'un décideur calculateur objectif est ainsi, fortement contesté par les courants récents qui insistent sur les dimensions psychosociologiques subjectives des individus et organisations.

Les recherches de Herbert Alexander Simon sur la prise de décision ont progressivement mené à remplacer le modèle de la rationalité absolue par un modèle alternatif, celui de la rationalité limitée.

¹ J.-P. Detrie, *Stratégor Politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997, p. 408.

² M.-G. Filleau et C. Marques-Ripoull, *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Éd Ellipses, 1999, p. 160.

2.2.2.2. La théorie de la rationalité limitée (Herbert-Alexander SIMON) :

Dans le domaine de la théorie de la décision, Herbert Alexander Simon conteste les postulats de rationalité parfaite élaborés par les chercheurs de Harvard et introduit le concept de rationalité limitée ou procédurale pour étudier le comportement organisationnel et la prise de décision.

L'homme est donc rationnel, mais sa rationalité est limitée faute de plusieurs contraintes. Selon Herbert Alexander SIMON :¹ «la décision ne peut pas être envisagée hors d'un cadre de référence. »

La décision est toujours prise selon un "schéma" simplifié et restreint par plusieurs contraintes : capacités intellectuelles et physiques limitées, expériences antérieures, budget et temps contraints, entre autres.

La prise de décision se déroule dans un environnement complexe qui limite la perception des options disponibles. Face à une situation spécifique, une personne a tendance à chercher une solution parmi ses expériences récentes, aboutissant souvent à une décision routinière. Lorsque le contexte est inédit, elle cherche à trouver une solution en suivant un processus de recherche séquentiel. Ce qu'Herbert Alexander SIMON nomme :² « modèle canonique de prise de décision. » Ce modèle est un schéma général qui explique le processus mental qui permet de résoudre un problème en suivant trois étapes :

- Phase d'intelligence : qui englobe la compréhension, l'imagination, et la découverte des conditions entourant le problème.
- Phase de conception : qui implique la formulation de différentes solutions potentielles au problème.
- Phase de sélection : où une solution est choisie parmi toutes celles envisagées.

Pour Herbert Alexander SIMON :³ « il faut partir des comportements psychologiques individuels pour comprendre la décision collective. L'organisation s'efforce d'intégrer ces comportements dans le sens où elle façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles ils décident de participer. »

¹ V. Lagarde, "Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise, application au cas agricole", Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Limoge, France, 2004, p. 64.

² M.-G. Filleau et C. Marques-Ripoull, Op.cit, p. 163.

³Idem, p. 164.

Ainsi, le comportement psychologique de l'individu est façonné par son organisation, notamment à travers les directives, les procédures standards, la division du travail, et les systèmes d'autorité. Les individus acceptent de s'engager dans une organisation et de se laisser influencer par celle-ci, à condition que leur participation contribue, directement ou indirectement, à la réalisation de leurs objectifs personnels.

2.2.2.3. La théorie comportementale de la firme (CYERT et MARCH) :

Dans la continuité des recherches d'Herbert Alexander Simon, Richard-Michael Cyert et James-Gardner March ont développé une théorie comportementale de l'entreprise qui analyse les décisions des entreprises en se basant sur l'observation.

Ces deux auteurs envisagent l'organisation comme « une coalition interactive de divers groupes d'individus aux objectifs différents et souvent conflictuels. »¹

Les objectifs pour les membres de l'organisation sont considérés comme des contraintes qui doivent être respectées, avec des conflits potentiels pouvant émerger à tout moment. Pour les gérer, ces conflits sont divisés en sous-problèmes, chacun étant délégué à une partie spécifique de l'organisation. Ainsi, chaque sous-groupe de l'organisation aborde une partie du problème selon sa propre logique, tout en respectant une contrainte d'objectif. L'organisation n'est donc pas dirigée par un mouvement unique et global, mais plutôt par une juxtaposition de rationalités locales.

Pour atténuer l'incertitude, l'organisation établit des procédures internes afin de réagir promptement aux rétroactions de l'environnement, cherchant à négocier des conditions d'activité stables avec ce dernier. Cela implique une préférence pour des réponses à court terme face à des problèmes urgents. Lorsque le problème est bien identifié et connu, elle opte pour une solution routinière.

Pour atténuer l'incertitude, l'organisation établit des procédures internes afin de réagir promptement aux rétroactions de l'environnement, cherchant à négocier des conditions d'activité stables avec ce dernier. Cela implique une préférence pour des réponses à court terme face à des problèmes urgents. Lorsque le problème est bien identifié et connu, elle opte pour une solution routinière.

¹ J.-P. Detrie, *Opcite*, p. 416.

2.2.2.4. Le modèle de la poubelle :

Il s'agit d'un modèle descriptif élaboré par Richard-Michael Cyert, James-Gardner March et Johan-Peder Olsen, conçu pour mieux comprendre la complexité des processus décisionnels. Ce modèle rejette complètement toute forme de rationalité formalisée.¹

Ce modèle perçoit chaque situation de choix comme une poubelle où divers problèmes et solutions sont ajoutés par les participants au fil de leur émergence. La composition du contenu dans une poubelle spécifique dépend des documents présents, de leurs étiquettes, de la nature des nouveaux documents ajoutés et de la fréquence à laquelle les poubelles sont vidées. Les quatre flux se mélangent de manière aléatoire, et seulement une petite fraction des solutions proposées est effectivement intégrée dans la décision finale. Selon ce modèle, une décision est le fruit d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs.²

- **Caractéristiques :**

Le modèle de la poubelle, conçu par J. March, M. Cohen et J. Olsen, envisage la prise de décision comme le résultat d'un concours de circonstances où problèmes, solutions et décideurs, plus ou moins impliqués, se croisent au hasard lors d'un moment spécifique. Opportunités, problèmes, solutions et participants forment des courants distincts et relativement indépendants qui traversent l'organisation et se croisent occasionnellement. La décision émergente de ces rencontres aléatoires entre :

- Un flux de problèmes
- Un flux de solutions
- Un flux de participants
- Un flux d'occasions de choisir

L'avantage de ce modèle réside dans sa capacité à ne pas surévaluer la rationalité des décideurs. Cependant, il présente aussi des risques d'échec : compte tenu du temps imparti à la mission de l'équipe, il est possible que problèmes et solutions ne se rencontrent pas.

- **Portée et limites du modèle de la poubelle :**

¹ J.-P. Detrie, *op.cite*, p. 640.

² Manuel et Application : Management, Dunod, Paris, 2007, p. 127.

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables :

- Il se détache clairement du concept traditionnel selon lequel une décision consiste à résoudre un problème en choisissant une solution appropriée ;
- Il propose des explications pour des phénomènes assez courants comme des décisions qui ne résolvent pas les problèmes ciblés, qui réapparaissent ultérieurement ou ailleurs, l'adoption de solutions en vogue même en l'absence de problèmes spécifiques, la persistance de problèmes non résolus (problèmes récurrents), ou des décisions prises sans qu'aucun acteur ne les ait véritablement désirées ;
- Il remet en question l'idée reçue qu'une décision est un événement significatif, autonome ou bien délimité.

Dans le modèle de la poubelle, une décision particulière ne peut être comprise qu'en considérant tous les problèmes, solutions et participants qui ont ou n'ont pas une relation objective (logique, rationnelle) avec elle.

Le modèle de la poubelle conduit à l'érosion du concept même de décision. Cette perspective anarchique des organisations a inspiré des approches privilégiant l'action plutôt que la prise de décision.

Les décisions sont peu fréquentes ou sont souvent des rationalisations a posteriori d'actions déjà entreprises, que les managers construisent pour se justifier auprès de leurs collègues, supérieurs ou parties prenantes externes.

Même sans adhérer entièrement à ces idées audacieuses, il faut reconnaître, après avoir examiné les principaux modèles de prise de décision, que les défis des dirigeants d'entreprise ne se limitent pas uniquement à la prise de décisions stratégiques.

2.2.2.5. Le modèle IMC :

- **Les phases du processus décisionnel selon le modèle IMC :**

Au-delà de la rationalité limitée, Herbert Alexander Simon a aussi exploré le processus décisionnel et a proposé, dès les années 1960, un schéma explicatif pour ce processus. Ce schéma lui a valu le prix Nobel en 1978 et est largement connu sous le nom de modèle IMC. Ce modèle comprend trois phases essentielles : l'intelligence, soit la compréhension du problème tel qu'il se présente ; la modélisation, qui consiste à élaborer des solutions potentielles ; et le choix, c'est-à-dire la sélection de la solution qui satisfait le plus grand nombre, suivie de

l'évaluation (voir la figure N°5). Ce modèle est reconnu comme une référence en matière de prise de décision, où les phases d'intelligence et de conception sont cruciales.

Ainsi ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision, qui se développe à travers les phases ci-dessous. ¹

➤ **L'intelligence, ou recherche des choix possibles :**

En d'autres termes, cela implique l'observation et la compréhension, dans une démarche de création d'informations destinées à l'action. Le processus commence par définir les objectifs et identifier l'écart stratégique de l'entreprise, qui découle d'une comparaison entre l'objectif fixé et les prévisions. Ces dernières sont issues des analyses externes et internes de l'entreprise.

La quête de différentes options peut être influencée par le principe de la rationalité limitée, amenant les managers à arrêter leur recherche de solutions lorsqu'ils identifient une option qui est "satisfaisante" par rapport aux objectifs établis.

➤ **La modélisation, ou évaluation des choix possibles :**

Cela veut dire que : « l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement. ».²

➤ **La sélection ou choix :**

Ce processus permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions développées lors de l'étape précédente et de choisir celle qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ainsi, le processus décisionnel d'Herbert Alexander Simon repose sur un choix effectué, la rationalité limitée individuelle, et l'impact de l'organisation sur les comportements.

Le modèle IMC se termine à ce stade, mais le décideur doit ensuite superviser la mise en œuvre de la solution choisie afin d'en évaluer les résultats. Il doit vérifier si la solution appliquée

¹ C. Marmuse, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles Et Choix Stratégiques, 2ème édition, Éd Economica, Paris, 1996, pp. 137-138.

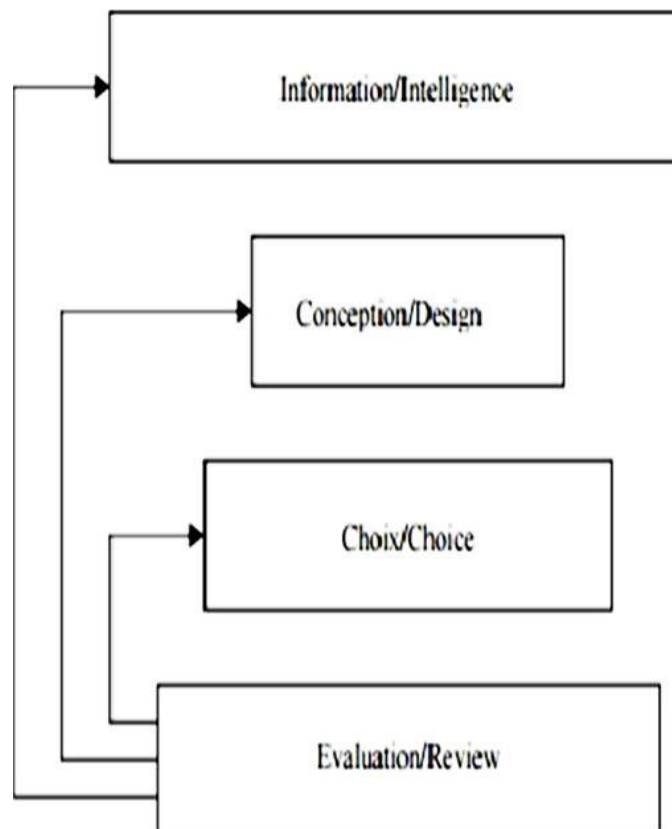
² R.-A. Thietart et J.-M. Xuereb, Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005, p. 50.

est effectivement la plus appropriée et, si ce n'est pas le cas, il peut être nécessaire d'appliquer des mesures correctives.

Cette phase est suivie par l'évaluation, qui vient après le choix. Comme la décision fait partie d'un processus dynamique, un retour d'information (feedback) pertinent peut corriger de nombreuses erreurs dans le déroulement du processus décisionnel. La phase d'évaluation mène à la recommandation d'une solution conforme au modèle. Elle peut entraîner la réactivation de l'une des trois phases antérieures ou, au contraire, confirmer la pertinence de la solution choisie.

Figure 9: Le modèle de processus de décision de SIMON

Source : A.Adla, Aide à la Facilitation pour une Prise de Décision Collective : Proposition d'un



Modèle et d'un Outil*, Thèse de Doctorat, Université Toulouse III Paul Sabatier, 2010, p. 13.

Il est important de noter que l'application pratique de ces différents modèles est très complexe et qu'ils présentent des limites lorsqu'ils sont utilisés individuellement. Par conséquent, pour une efficacité accrue et pour répondre aux exigences pratiques, il est souvent préférable de combiner ces modèles afin de prendre une décision plus éclairée.

- **Exemple de modèle organisationnel :**

Le modèle IMC de H. Simon ¹ propose une division du processus décisionnel en trois étapes. En étudiant les pratiques réelles de prise de décision, H. Simon et ses successeurs ont souligné le rôle crucial de l'organisation et des procédures dans les choix effectués par les entreprises. Ils montrent ainsi pourquoi les comportements réels dévient largement du modèle monorationnel qui est la base des théories traditionnelles.

Tableau 5: le modèle IMC de Simon

Modèle	Étape	Description
I M C	Intelligence	Phase de compréhension de la situation par la délimitation du problème à résoudre et des facteurs à prendre en considération et par la recherche d'information.
	Modélisation	Phase de représentation de la situation qui permet de traiter les informations recueillies et d'identifier les solutions possibles.
	Choix	Phase de sélection qui consiste à hiérarchiser les solutions envisagées en fonction de critères et à choisir entre elles.

Source : S. Josien et S. Landrieux-Kartochian, Organisation et management de l'entreprise, Éd. Gualiano Éditeur, Paris, 2008, p. 182.

2.2.3. La complexité du processus de prise de décision : ²

Au cours du processus de résolution d'un problème, plusieurs facteurs peuvent exercer une influence, notamment la qualité de l'information disponible, la personnalité des décideurs et le fonctionnement de l'organisation.

En premier lieu, la qualité et la fiabilité des systèmes d'information jouent un rôle crucial dans le processus décisionnel.

Ensuite, la façon dont les décideurs perçoivent l'environnement de la décision, analysent les informations et interprètent les problèmes à résoudre est également influente. Leur raisonnement est souvent entravé par des biais cognitifs, c'est-à-dire que leurs traits psychologiques peuvent les mener à une perception parfois erronée de la réalité. De plus, la prise de décision peut être affectée par les interactions sociales qui caractérisent toute

¹ S. Josien et S. Landrieux-Kartochian, Op.cit, p. 182.

² www.lab-o.ch/file/142223/, (le17/03/2024 à 21h30).

organisation. Les décisions engageant l'entreprise nécessitent la mise en place de compromis pour répondre aux attentes de tous les membres de l'organisation.

Des modèles de prise de décision existent car ce phénomène est complexe et ne se limite pas simplement à la gestion d'informations qui peuvent être plus ou moins complètes et fiables. Dans les entreprises, les décisions sont également modelées par des règles et des procédures internes, ainsi que par les dynamiques de pouvoir entre les acteurs de l'organisation.

Afin de faciliter le processus décisionnel, les décideurs font usage des divers outils d'aide à la décision disponible sur le marché. On parle de "Business Intelligence" ou d'aide à la décision, qui englobe la combinaison de processus et d'outils visant à accroître l'efficacité compétitive de l'entreprise en utilisant les informations disponibles. Cela implique la collecte, le stockage, l'organisation et la mise à disposition des informations issues de l'expérience et de la pratique opérationnelle des travailleurs, en plus des données transactionnelles de base.

Pour diriger une entreprise de manière efficace, les gestionnaires et les décideurs ont besoin d'accéder à des informations pertinentes adaptées à leurs besoins en matière de prise de décision. Ces informations se présentent sous différentes formes (financières, quantitatives, qualitatives) et couvrent divers domaines (activités internes de l'entreprise, marchés, clients, environnement). Elles doivent être synthétisées et organisées de manière structurée pour faciliter l'analyse et fournir une vision globale de la performance de l'entreprise. Au cours des quinze dernières années, des systèmes d'information spécialisés dans le soutien à la gestion interne ont émergé, connus sous le nom de "Business Intelligence".

Ces systèmes recueillent des informations provenant de différentes sources et les structurent au sein de bases de données spécialisées, appelées Datawarehouse et Datamart. Ils facilitent la mise en place de systèmes d'analyse et de synthèse des données opérationnelles, ainsi que la création de tableaux de bord intégrant des indicateurs physiques et financiers. Ces indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise et en assurer le pilotage.

2.2.4. Les outils d'aide à la décision :

Ils sont de natures mathématique, statistique ou informatique. On peut citer, entre autre : ¹

¹ S. Balland et A.M. Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, pp. 44-45.

- L'application des techniques d'ordonnancement telles que MPM (Méthode des Potentiels Métra), PERT (Program Evaluation and Review Technique), et le diagramme de Gantt ;
- L'adoption de la théorie des graphes pour la gestion des flux ;
- L'utilisation de méthodes statistiques telles que l'espérance mathématique et l'écart type ;
- La mise en œuvre de méthodes d'ajustement ;
- Le recours à la programmation linéaire ;
- L'application de méthodes d'actualisation ;
- La gestion des files d'attente ;
- L'usage de méthodes multicritères comme la matrice des résultats, l'arbre de décision, et la table de décision ;
- L'usage de tableurs pour les simulations, associés ou non à des bases de données ;
- L'utilisation de systèmes experts, tels que les Systèmes Informatiques d'Aide à la Décision (SIAD).

2.3.La veille comme nécessité pour la prise de décision :

Cette section met en lumière le rôle essentiel de la veille dans le processus décisionnel. Nous examinerons d'abord les besoins en information des décideurs, puis nous explorerons les apports que ces informations offrent pour résoudre les problématiques décisionnelles. La pertinence de l'information pour le veilleur sera ensuite analysée, soulignant l'importance d'une veille efficace. Nous aborderons également la relation entre le veilleur et le décideur, démontrant comment leur collaboration influence le succès stratégique. Enfin, nous illustrerons le lien direct entre la veille et la prise de décision, montrant en quoi la veille constitue un élément incontournable pour prendre des décisions éclairées et stratégiques.

1.1.1. Les besoins informationnels pour le décideur :¹

Pour piloter l'entreprise, les décideurs ont besoins d'informations pertinentes, adaptées aux besoins de décision.

¹ P. Kislin, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat en science de l'information et la communication, Université Nancy 2, France, 2007, pp. 116-119.

Les recherches scientifiques portant sur les interactions entre le décideur et l'information pourraient, selon nous, être regroupées selon deux orientations distinctes. La première orientation serait celle où l'information est perçue comme devant éclairer et guider rationnellement le décideur dans son processus de prise de décision. Dans cette perspective, l'information est principalement considérée comme un moyen de réduire l'incertitude et son efficacité est évalué en fonction de sa capacité à améliorer la qualité des décisions.

De plus, l'un des facteurs qui semble jouer un rôle déterminant dans la définition des besoins en information est lié à l'impact des technologies. Ces outils, souvent basés sur l'utilisation d'Internet, jouent un rôle structurant et sont présentés comme des vecteurs de flexibilité et de collaboration pour les entreprises. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner la tendance à centraliser l'information, illustrée par la montée en puissance des ERP, ainsi que le développement de la circulation de cette information au sein de l'entreprise par le biais d'intranets et d'autres outils de communication électronique interne.

Dans un contexte plus large, Dervin (B) a démontré que les besoins informationnels de tout individu peuvent être classés selon huit catégories générales d'utilisations:

- Compréhension d'une situation particulière ;
- Élaboration d'un contexte;
- Détermination des actions à entreprendre et des méthodes à suivre ;
- Acquisition d'une connaissance approfondie sur un sujet ;
- Confirmation d'une information antérieure ;
- Prédiction des événements futurs ;
- Maintien de la motivation ou préservation de l'engagement ;
- Développement des relations sociales ou promotion de l'épanouissement personnel.

D'une manière plus ciblée au domaine de l'entreprise, les décideurs ont exprimé avoir besoin de trois grandes catégories d'information:

- Informations opérationnelles essentielles au bon déroulement des activités quotidiennes de l'entreprise ;
- Informations influentes visant à guider les comportements des acteurs pour les motiver et les coordonner ;
- Informations anticipatives nécessaires pour anticiper certains changements environnementaux.

2.3.1. Les apports de l'information pour le décideur et son problème décisionnel :

Les recherches empiriques menées au cours des vingt dernières années, qui examinent les pratiques des décideurs et des entreprises en matière de recherche et d'utilisation des sources d'information, ont permis d'identifier les informations et les sources considérées comme importantes ou les plus fréquemment utilisées. Ces études révèlent que les entreprises tendent généralement à limiter leurs activités de recherche d'information à leur environnement immédiat, en se concentrant notamment sur le marché, la concurrence et la technologie. Les principales raisons invoquées pour expliquer de telles pratiques résident dans la rapidité d'accès à l'information, ainsi que dans le degré d'impact ou d'utilité plus élevé des informations recherchées dans ces domaines.

Selon **Johnson et Kuehn**,¹ Les décideurs consacrent davantage de temps à rechercher des informations sur les marchés et les opportunités de croissance, et ils ont tendance à recourir plus fréquemment à des contacts directs et verbaux, c'est-à-dire à des interactions informelles. Cela signifie qu'ils recueillent ces informations grâce à leur réseau de contacts externes tels que clients, fournisseurs, assureurs et banquiers, car elles sont relativement faciles à obtenir. Cependant, il convient de noter que, malgré le caractère informel de ces sources, elles peuvent apporter une valeur ajoutée significative et ne doivent en aucun cas être considérées comme inefficaces.

Ramangalahy attribue le succès des entreprises exportatrices performantes à leur sensibilité à l'information. Ces entreprises sont abonnées à plusieurs revues, consacrent des budgets importants à la gestion de l'information, et pratiquent la veille stratégique, entre autres pratiques.

Ainsi, pour parvenir à résoudre un problème décisionnel, il ne suffit pas seulement d'analyser le problème et ses enjeux ; il est également essentiel de disposer de multiples informations qui contribueront à élaborer la solution. Ces informations peuvent provenir de diverses sources, notamment :

¹ Johnson, J.L. et R. Kuehn (1987), The small business owner-manager search for external information, *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n. 3, pp. 52-60. In EDMOND RAMANGALAHY C.F., Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique, thèse de doctorat en administration, HEC Montréal, Montréal (CANADA), 2001.

- Les informations recueillies directement par le décideur dans son environnement, qu'elles proviennent de sources formelles ou informelles (lectures, interactions avec d'autres acteurs, etc.) ;
- Les informations tirées de son vécu, de ses expériences et de ses connaissances, lui permettant d'analyser le problème décisionnel ;
- Les informations fournies par le veilleur au décideur suite à l'expression par ce dernier d'un besoin informationnel.

Ainsi, le défi pour le décideur réside dans sa capacité à confronter toutes ces informations issues de documents, d'analyses et de différentes sources, et à les mettre en relation afin de mettre en évidence les similitudes, les divergences, les convergences et les complémentarités.

2.3.2. La pertinence de l'information pour le veilleur :

2.3.2.1. Qu'est-ce qu'un veilleur :

Selon **Afnor**, le veilleur est : « la Personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille ».

Selon **CARTIER Michel**,¹ le veilleur est un « être à l'écoute, capable d'anticiper les tendances et doué d'une insatiable curiosité » et un « traqueur de signaux annonciateurs du future ».

Selon **L'ADBS**,² donne la définition du veilleur comme : « alimente les décideurs d'une entreprise en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement (technique, concurrentiel, économique, réglementaire, etc.) de l'entreprise et de les aider dans leurs prises de décision. »

Pour nous, le veilleur est un acteur décisionnel particulier qui opère à la jonction entre le domaine de l'information et celui de l'économie, interagissant avec son homologue dans ce dernier domaine. Nous observons quelques similitudes dans leurs principales fonctions respectives, résumées dans le tableau et le schéma ci-dessous :

¹ M. Cartier, La veille intégrée : comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 1999, In www.michelcartier.com, (le 19/05/2015 à 10h55).

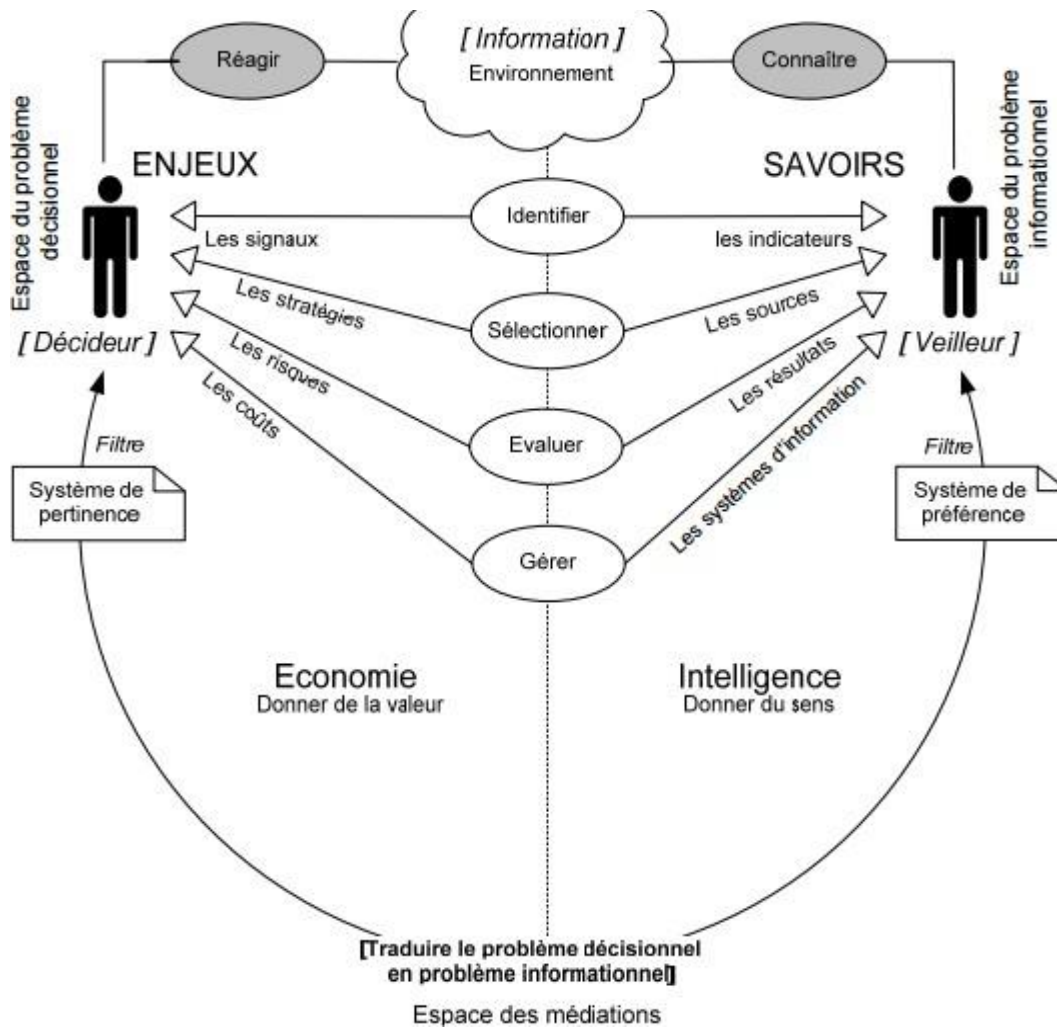
² ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation, Management de l'information : panorama des métiers, 2002, In www.adbs.fr/site/management/metiers, (le18/03/2024 à 11h18).

Tableau 6 : Les fonctions du décideur et du veilleur

Les fonctions du décideur : (Ré) agir & Décider	Les fonctions du veilleur : (Ré) connaître & Veiller
<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les signaux faibles de l'environnement et les stratégies qui permettraient d'améliorer les performances de l'entreprise. -Opérer parmi ces stratégies des choix en fonction des caractéristiques du secteur d'activité, des concurrents et des partenaires. -Allouer des ressources financières et humaines aux actions spécifiques engendrées par la prise de décision. -Mesurer et assumer les conséquences liées à la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter, analyser et diffuser l'information pour rendre plus intelligible l'environnement. - Sélectionner les sources d'informations pertinentes. Suivre les évolutions des flux informationnels - Coordonner la démarche d'IE, mettre en place des indicateurs de résultats et les évaluer - Gérer et alimenter le système d'information de l'entreprise. <hr/> <p>Métafonction : Traduire le problème décisionnel en problème informationnel</p> <p>Protéger le capital immatériel de l'entreprise.</p>

Source : P. Kislin, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat en science de l'information et la communication, Université Nancy 2, France, 2007, p. 149.

Figure 10: Les principales similitudes dans les fonctions du veilleur et du décideur



Source : P. Kislin, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat en science de l'information et la communication, Université Nancy 2, France, 2007, p. 149.

2.3.2.2. Qu'est-ce qu'une information pertinente pour le veilleur

Dans l'ensemble, la pertinence d'une information est subjective et dépend du jugement de valeur d'un individu en fonction de ses attentes et de ses besoins. Pour qualifier une information de pertinente, le veilleur doit pouvoir l'évaluer non seulement par rapport à ses propres connaissances, mais aussi en tenant compte des intérêts que le décideur pourrait avoir à son égard.

Pour **HARTER**,¹ Une information est jugée pertinente lorsqu'elle répond à deux critères :

- Elle est utile à l'utilisateur pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé initialement.
- Elle n'implique pas un coût excessif en termes de traitement, c'est-à-dire qu'elle est considérée comme facilement utilisable et exploitable par l'utilisateur.

2.3.3. La relation veilleur-décideur

Il est essentiel pour tout veilleur de collaborer avec le décideur dans la résolution collaborative des problèmes décisionnels de leur environnement externe, ce qui représente une source de développement et d'innovation.

La coopération selon **Castells**,² est une association pérenne de compétences multiples et souvent complémentaires à l'exemple d'«Internet qui est le produit d'une combinaison unique de stratégie militaire, de coopération scientifique et d'innovation contestataire ».

Pour **Huguet et coll**,³ « la coopération est entendue comme action collective orientée vers un même but : cette action repose sur des décisions, variables en fonction des stratégies utilisées, et sur des échanges et des négociations entre les personnes »

Pour Philippe KISLIN,⁴ le couple décideur-veilleur crée une entité concrète qui possède un rapport de force accru lors de leur rapport mutuel avec l'environnement. Le second est une meilleure maîtrise des risques et le troisième relèverait de la relation au pouvoir, ou plus exactement des capacités de négociation des acteurs de ce pouvoir. Vouloir coopérer, c'est donc mettre en commun des connaissances, mais c'est aussi vouloir partager son pouvoir, son système de croyances et de préférences.

2.3.4. La veille et la décision

La veille stratégique vise plusieurs objectifs, mais son rôle principal est d'apporter un soutien à la prise de décision. Conformément au modèle de décision d'Herbert Alexander Simon de 1945, l'efficacité de la prise de décision dépend de la capacité du décideur à accéder, au moment opportun, à la bonne information. Ce modèle est structuré en trois phases :

¹ S.P. Harter, "Psychological relevance and information science", in Journal of the American Society for Information Science, n°43, 1992.

² M. Castells, L'ère de l'information : T1 – La société en réseau, Éd Fayard, Paris, 1998.

³ M.J. Huguet, "De la réalité à la modélisation de la coopération en gestion de production", in G. Terssac (dir.), Coopération et conception, Collection Travail, Éd Octares, Toulouse, 1996, p. 149.

⁴ P. Kislin, op.cit, p. 192.

l'intelligence, la modélisation et le choix. Ainsi, la veille devient un élément crucial dans le processus de prise de décision stratégique.

L'analyse externe, visant à identifier les menaces et opportunités sur le marché, est un processus complexe qui demande du temps et des ressources. Souvent, il se déroule de manière déconnectée de l'action quotidienne et est influencé par l'urgence du court terme, où les évolutions rapides de l'environnement créent des besoins et des informations en constante évolution.

Pour enrichir l'approche stratégique, divers outils sont mobilisés pour collecter des informations à la fois sur les aspects internes et externes de l'entreprise. La veille stratégique joue un rôle crucial en réduisant l'incertitude, en repérant les signaux faibles et en légitimant les décisions prises ou envisagées. Par conséquent, elle soutient à la fois les étapes amont et aval du processus décisionnel, contribuant ainsi à accroître l'efficacité et la pertinence des décisions stratégiques de l'entreprise.

2.3.4.1. La veille pour réduire l'incertitude

L'incertitude peut résulter d'un manque ou d'une surabondance d'informations. Plus le niveau d'incertitude est élevé, plus la fréquence des activités de veille augmente. De manière spécifique, les informations provenant de la veille permettent aux décideurs d'identifier les opportunités et les menaces, ce qui les conduit à améliorer des projets existants et à prendre des décisions stratégiques en relation avec ces projets. La veille stratégique contribue à réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe, soutenant ainsi directement le processus décisionnel en amont.

2.3.4.2. La veille pour détecter des signaux faibles

Les signaux faibles sont définis par Igor ANSOFF comme ¹: « Caractéristiques des changements naissants qui peuvent aider les gestionnaires à éviter les surprises. »

Ces outils permettent de repérer dans l'environnement externe des changements subtils qui échappent souvent à l'attention directe des décideurs. Une méthode pour détecter ces signaux faibles consiste à recueillir des informations provenant de sources humaines ou publiées. Parfois, un signal faible peut également être perçu par les sens (visuel, auditif, olfactif, etc.). En

¹ I. Ansoff, "Managing strategic surprise by response to weak signals", in California Management Review, Vol. 18, N° 02, December 1975, p. 2.

théorie, en rassemblant tous ces signaux faibles grâce au processus de veille stratégique, il serait possible d'anticiper les tendances et les évolutions à venir.

Par la détection de signaux faibles, la veille stratégique permettrait donc de nourrir l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs. Elle contribuerait à soutenir la prise de décision fondée sur l'intuition.

2.3.4.3. La veille pour légitimer des décisions déjà prises

Parfois, les informations recueillies grâce à la veille stratégique peuvent également servir à justifier des décisions déjà prises ou sur le point de l'être.

Selon Martha FELDMAN et James Gardner MARCH FELDMAN :¹ « l'information collectée, traitée et diffusée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. De plus, les décideurs collectent plus d'information qu'ils n'en utilisent, et demandent toujours de l'information complémentaire. Tout particulièrement dans les organisations bureaucratiques. »

La collecte d'informations agit comme un rituel qui permet au décideur de démontrer ses compétences et son respect des normes, tel que le ferait un décideur compétent. Plus que la prise de décision proprement dite, la collecte d'informations soutiendrait principalement la quête de légitimité du décideur et de l'organisation dans son ensemble. Cela est particulièrement notable dans un contexte où les critères de performance sont flous et où l'accent est mis sur la rationalité des décisions prises.

Conclusion de chapitre 02 :

Dans le contexte entrepreneurial, la prise de décision est cruciale car elle repose principalement sur les informations que possèdent les dirigeants. Ces informations permettent de faire des choix alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les managers sont ainsi amenés à évaluer diverses situations et à prendre de multiples décisions, allant de mineures à majeures. Cette capacité décisionnelle est essentielle pour naviguer efficacement dans un environnement marqué par la concurrence ainsi que par des cadres juridiques et sociaux complexes.

¹ M. S. Martha ET J.-G. March, "Information in organization as signal and symbol", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N° 02, 1981, pp. 171-186.

**Chapitre 03 : L'apport de
la Veille Concurrentielle
sur la Prise de Décision au
sein d'une entreprise**

Introduction de chapitre 03 :

Dans un contexte de marché en perpétuelle évolution et de concurrence accrue, l'entreprise Portuaire Djendjen se trouve confrontée à des défis majeurs pour maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité. Les transformations économiques, institutionnelles et organisationnelles imposent des pressions significatives sur les dirigeants de l'entreprise, les obligeant à anticiper les changements et à prendre des décisions stratégiques éclairées. Face à ces enjeux, la mise en place d'une veille concurrentielle devient indispensable pour Portuaire Djendjen. Cette fonction de veille permettra à l'entreprise de mieux appréhender son environnement, de surveiller les actions des concurrents et d'identifier les opportunités et les menaces émergentes.

Ce chapitre pratique se divise en deux sections clés : tout d'abord, une présentation de l'entreprise Portuaire Djendjen, mettant en lumière son historique, son positionnement sur le marché et ses principaux enjeux. Ensuite, une analyse approfondie des entretiens menés auprès des veilleurs et des décideurs au sein de l'entreprise permettra de comprendre les besoins spécifiques en matière de veille concurrentielle et d'évaluer les pratiques actuelles.

3.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

3.1.1. Le marché portuaire en Algérie :

3.1.1.1. Définition de marché portuaire en Algérie :

Le marché portuaire en Algérie désigne l'ensemble des activités économiques et des infrastructures associées à la gestion, à l'exploitation et à l'utilisation des ports situés en Algérie pour le transport maritime. Ce marché inclut les services de manutention et de stockage de marchandises, la gestion des passagers et des cargaisons, ainsi que les opérations logistiques nécessaires pour le transfert des biens entre les navires et les moyens de transport terrestres. Le marché portuaire algérien joue un rôle crucial dans le commerce international du pays, étant un point nodal pour les importations et les exportations, et contribue de manière significative à l'économie nationale par le biais de la création d'emplois, de la génération de revenus et du développement des affaires.

3.1.1.2. Les principaux Acteurs de marché portuaire en Algérie :

A) Port de Jijel : Situé sur la côte nord-est de l'Algérie, le port de Jijel est principalement utilisé pour l'exportation de produits industriels, l'importation de véhicules, le Commerce Général et le Conteneurisé.

Forces: Situé à proximité des importantes réserves minérales et agricoles, ce qui facilite l'exportation de ces produits. Il bénéficie également d'un accès relativement facile et rapide aux marchés européens.

Faiblesses: Le port est actuellement plus petit et moins équipé comparé aux autres grands ports d'Algérie, ce qui peut limiter sa capacité à gérer de grands volumes de fret.

B) Port d'Annaba : Le port d'Annaba est un port commercial situé dans le nord-est de l'Algérie, principalement orienté vers l'exportation de minéraux et de produits agricoles.

Forces: Situé dans une grande ville industrielle, le port d'Annaba est bien équipé pour le traitement des minerais de fer et possède des installations dédiées à l'industrie sidérurgique.

Faiblesses: Les infrastructures du port peuvent nécessiter des mises à niveau pour gérer l'augmentation des capacités de fret et les exigences modernes de navigation.

C) Port de Skikda : Le port de Skikda est l'un des plus grands ports pétroliers en Méditerranée, situé dans l'est de l'Algérie.

Forces: C'est l'un des plus grands ports pétroliers d'Algérie, équipé pour gérer les hydrocarbures et les produits chimiques, avec d'excellentes connexions au réseau de pipelines national.

Faiblesses: Sa spécialisation dans les hydrocarbures peut être une limite en cas de diversification souhaitée des types de marchandises traitées.

D) Port d'Alger : Le port d'Alger est le plus grand port algérien, servant une gamme diversifiée de marchandises et situé dans la capitale.

Forces: n tant que port principal de la capitale, il gère une grande variété de marchandises et est bien connecté par les réseaux routiers et ferroviaires.

Faiblesses: La congestion est un problème majeur en raison de son emplacement central et de l'importante activité commerciale, ce qui peut entraîner des retards dans le traitement des marchandises.

E) port d'Oran : Oran est un port important situé à l'ouest de l'Algérie, traitant une variété de marchandises y compris les véhicules.

Forces: Le port d'Oran est stratégiquement situé pour le commerce avec l'Europe et l'Afrique de l'Ouest, et dispose d'installations modernes pour le fret et les passagers.

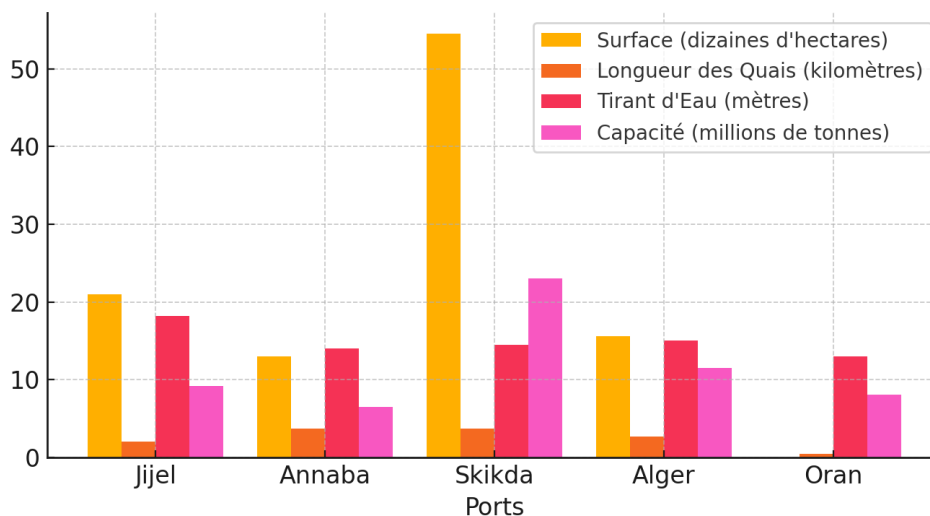
Faiblesses: Bien qu'il soit bien équipé, les coûts de logistique et d'opération peuvent être élevés en raison de sa popularité et de son trafic élevé.

3.1.1.3. Caractéristiques Clés et Capacités des Infrastructures Portuaires :

Pour comprendre l'efficacité et la capacité d'un port à répondre aux demandes complexes du commerce maritime moderne, il est essentiel de considérer ses caractéristiques fondamentales suivantes :

- Surface (dizaines d'hectares) ;
- Longueur des Quais (kilomètres.) ;
- Tirant d'Eau (mètres) ;
- La capacité du port en termes de volume (millions de tonnes).

Figure 11: Analyse des Infrastructures et Capacités des Principaux Ports d'Algérie en 2022



Commentaire :

D'après le graphique "Analyse des Infrastructures et Capacités des Principaux Ports d'Algérie en 2022", le port de Jijel se distingue par plusieurs caractéristiques clés :

- Surface : Avec 21 dizaines d'hectares, Jijel possède une surface modeste comparée à d'autres grands ports comme Skikda et Alger, mais suffisante pour ses opérations.
- Longueur des Quais : La longueur totale des installations de quais à Jijel est de 2.08 kilomètres. Bien que ce ne soit pas la plus longue parmi les ports analysés, elle est compétitive, surtout en comparaison avec Oran qui est en cours d'extension.
- Tirant d'Eau : Jijel a un tirant d'eau maximal de 18.2 mètres, ce qui est le plus profond parmi les ports présentés. Cela indique une capacité à accueillir de grands navires, ce qui est crucial pour les opérations de fret international et pour recevoir des navires de plus grandes dimensions.
- Capacité : Le port de Jijel a une capacité annuelle de manipulation de 9.2 millions de tonnes. Bien qu'inférieure à celle de Skikda, elle reste significative et montre que le port joue un rôle important dans le traitement des marchandises en Algérie.

Ce graphique montre que Jijel, malgré sa surface relativement modeste, utilise efficacement ses infrastructures pour gérer une quantité substantielle de fret. Sa capacité à accueillir des navires de grand gabarit est un atout majeur. Cela pourrait être un point d'intérêt pour les investissements futurs, notamment pour l'expansion des infrastructures ou l'amélioration des capacités de traitement et de stockage.

3.1.2. Présentation de l'entreprise :

En Algérie et vue 53 positions géographiques (1200 km de côtes) 90% des échanges avec l'étranger s'effectuent par la voie maritime, d'où l'importance de ce type de transport dans l'activité commerciale donc les ports jouent un rôle primordiale dans le développement économique algérien.


Le port de Djen-Djen se situe à l'est de l'Algérie à Jijel c'est l'un de ces ports distribué au territoire maritime en Algérie et considéré comme le plus important ouvrage portuaire en méditerranée en terme d'espaces (une superficie de 210 hectares), cau profonde (un tirant d'eau allant jusqu'à -18,20m) et des infrastructures très importantes d'envergure international.

Le Port de Djen-Djen partage un vaste Hinterland avec les ports voisins à savoir le port de Béjaia et Skikda. Sa zone d'influence recouvrant une grande région de l'Est et du Sud-Est qui comprend les Hauts plateaux avec son potentiel industriel et les plates-formes pétrolières du Sud. C'est dans cette perspective, que la réalisation de la pénétrante (RN 77) communément appelée l'autoroute du port va favoriser l'extension de l'Hinterland du port jusqu'à des régions très éloignées.

Le Port de Djen-Djen se trouve dans une zone excentrée adossée à une réserve foncière de plusieurs centaines d'hectares dédiée aux futures zones logistiques qui vont être érigées comme support de l'activité de transbordement.

Engagé à travers sa politique de développement continu et sa stratégie visionnaire, le Port de Djen-Djen se félicite d'avoir obtenu la certification de son système de management intégré SMI depuis novembre 2018: ISO 45001 version 2018, ISO 14001 version 2015, ISO 9001 version 2015 (voir annexe n°02), cela témoigne dignement l'engagement du Port à concilier constamment l'économie à l'environnement et à améliorer la sécurité des personnes, des biens et des installations."¹

Tableau 7: identification de l'entreprise

Dénomination	ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN
Logo de l'entreprise :	
Capitale social	1040000000.00 DA

¹ <https://djen-djen-port.com/>

Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation de services portuaire (pilotage, remorquage, lamanage, services liées aux navires) ; - Manutention et acconage ; - Public portuaire, police, exploitation et sécurité portuaire ;
Groupe	SERPORT
Forme juridique	Société par Action (SPA)
Siège social	EL Achouat_Taher_Wilaya de Jijel

Source : documents interne

3.1.2.1. Historique de la société :

Le port de DjenDjen représente le dernier établissement portuaire commercial érigé en Algérie post-indépendance, sa construction ayant été entamée en 1984 et achevée en 1992 par un groupement d'entreprises italiennes.

Suite à une restructuration, l'entreprise portuaire de Bejaia a donné naissance à l'entreprise portuaire de Jijel, instituée officiellement par le décret N°84-173.

Cette dernière s'est métamorphosée en une entité économique autonome le 11 octobre 1989, adoptant la forme juridique d'une société par actions (SPA) avec une concession de 99 ans.

Le 1er août 1993, consécutivement à l'achèvement du port de DjenDjen, l'ancien port de Jijel a été cédé à la marine nationale.

Finalement, le 10 août 1994, l'entreprise a traversé une révision statutaire qui a converti l'EP Jijel en EP DjenDjen, et le fond de participation services est devenu le seul détenteur des actions. Par la suite, il y a eu un transfert des participations en direction de la SOGEPORIS.

3.1.2.2. Situation géographique :

Situé aux coordonnées géographiques 36°51' Nord et 005°54' Est, le port de Djen-Djen jouit d'une localisation géostratégique cruciale, étant positionné à moins de 50 miles nautiques de la principale voie maritime qui connecte le canal de Suez au détroit de Gibraltar. Cette proximité lui attribue un statut de carrefour central pour les échanges transcontinentaux.

Sa localisation est précisément :

- À 10 km de la capitale de la wilaya de Jijel,
- À 40 km de la zone industrielle de Bellara,
- À 350 km d'Alger et à seulement 2 km de l'aéroport de Jijel,

- C'est également le port le plus proche de Hassi Messaoud (à 900 km) ainsi que des régions riches en pétrole.

Figure 12: Situation géographique de port Djen-Djen



Source : documents interne

3.1.2.3. Activités et service de L'EPJ :

1. SHIPPING:

Les services d'assistance à la navigation fournis par le Port de Djen-Djen sont homologués conformément aux exigences de qualité de la norme ISO 9001, offrant ainsi un niveau de fiabilité et de qualité parmi les plus élevés.

A. LE PILOTAGE :

Le pilotage maritime assiste les capitaines en fournissant un guide dès l'arrivée du pilote à la station maritime jusqu'à l'ancrage final ou la destination du navire.

B. LE REMORQUAGE :

Le remorquage aide les navires de toutes catégories à manœuvrer dans le port, peu importe les conditions météorologiques. Ce service inclut la traction, la poussée, l'amarrage, les déplacements latéraux, la sortie du navire, et l'assistance pour d'autres manœuvres maritimes.

C. MANUTENTION :

La manutention est essentielle aux activités portuaires et consiste en le chargement et le déchargement des cargaisons des navires à l'aide d'équipements de levage. Au Port de Djen-Djen, elle implique une variété de métiers techniques nécessitant une grande précision, une attention constante et un engagement envers la sécurité pour protéger les équipes et les biens.

D. ACCONAGE :

Le département d'aconage assure la gestion du stockage et de l'enlèvement des marchandises, de la réception à la distribution. L'équipe, composée de responsables d'aconiers, de chefs de magasin et de pointeurs, collabore étroitement avec le département de manutention. Leur rôle est essentiel pour garantir le succès des opérations de stockage, en exécutant avec soin et précision les commandes des clients.

E. LOGISTIQUE :

Outre le transport interne des marchandises du quai vers les aires de stockage, le port de Djen-Djen propose à ses clients un service « Port to Door » grâce à sa flotte de camions. Ce service vise à livrer les marchandises en toute sécurité directement chez les destinataires, offrant des tarifs compétitifs et une qualité de service répondant aux exigences des clients.

3.1.2.4. Organigramme de l'entreprise:

1. L'organisation:

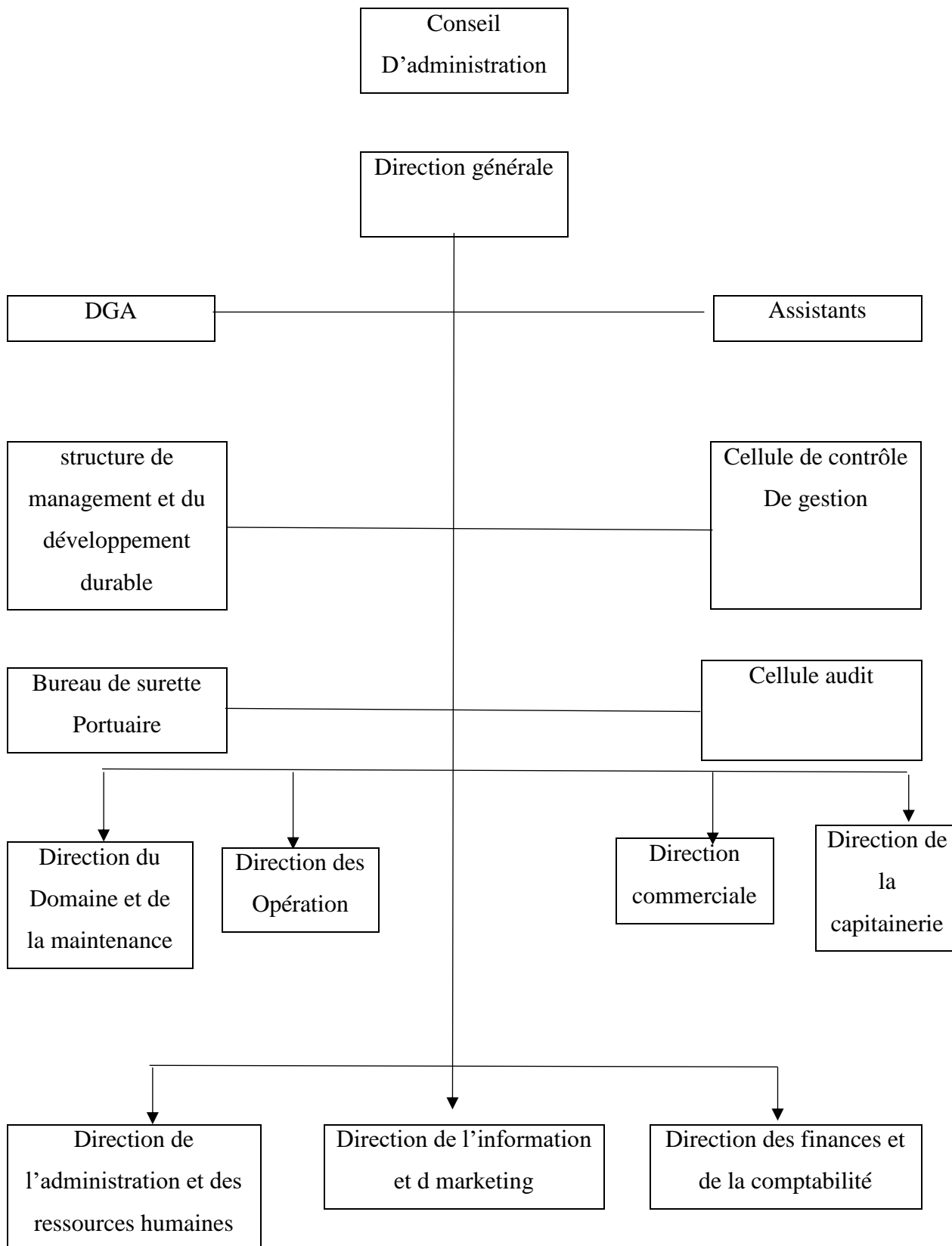
La configuration actuelle de l'entreprise portuaire de Djen-Djen est le fruit d'une analyse managériale et opérationnelle réalisée par la direction générale avec l'aide de TISGA (Institut Supérieur de Gestion d'Annaba), une firme de conseil. Cette réorganisation a émergé d'un état précédent de désordre organisationnel, où la structure existante ne reflétait pas la réalité des opérations sur le terrain. La nouvelle structure a été mise en place en 2019.

2. Macrostructure:

La macrostructure de l'entreprise est un agencement intégré de toutes ses subdivisions, illustré par un organigramme qui guide le management de haut niveau dans la gestion des opérations. Cette structure, à la fois flexible et solide, coordonne les missions, tâches, et responsabilités, servant d'intermédiaire actif entre les différentes activités de l'entreprise. Organisée autour d'un principe de centralisation des décisions et de délégation exécutive, elle

dispose d'un système de coordination visant à maximiser l'efficacité opérationnelle et à atteindre les objectifs de performance globale de l'entreprise.

Figure 13: Macrostructure organisationnelle actuelle de l'EP Djen-Djen



Source : élaboré par nous à partir des documents interne.

3.1.2.5. Missions et allouées aux directions de l'entreprise :

1. Direction générale :

La Direction Générale occupe une position clé au sein de l'entreprise, assurant un rôle stratégique et tenant les rênes des obligations institutionnelles vis-à-vis des acteurs du marché et de l'environnement institutionnel. Elle agit sous l'autorité et selon les directives du Conseil d'Administration, auquel elle présente régulièrement des rapports sur ses activités lors des sessions ordinaires ou extraordinaires.

Les directives émises par le Conseil sont appliquées par les différentes divisions de l'EP Djen-Djen sous la supervision attentive du Directeur Général, qui peut déléguer certaines responsabilités au Directeur Général Adjoint dans les limites de ses compétences.

Les fonctions essentielles de la Direction Générale comprennent :

- L'élaboration et la proposition de politiques pour approbation par le Conseil d'Administration, y compris le plan d'affaires périodique de l'entreprise pour les trois à cinq prochaines années.
- La suggestion de stratégies et d'objectifs à moyen et long terme adaptés aux opportunités de développement de l'entreprise et aux dynamiques du marché.
- L'assurance de la mise en œuvre des politiques, orientations et stratégies validées par le Conseil d'Administration, intégrées dans un plan d'action annuel officiellement approuvé.
- La stimulation et le suivi de la réalisation des objectifs à travers des réunions d'évaluation et de coordination régulières, au minimum mensuelles.

La Direction Générale est responsable de l'organisation stratégique et opérationnelle de l'entreprise, initiée par des processus décisionnels et une stratégie opérationnelle définie. Elle assure une organisation cohérente des structures pour une synergie optimale dans l'atteinte des objectifs. Le bureau de sûreté portuaire est directement associé à la Direction Générale, soulignant sa responsabilité en matière de sûreté portuaire.

La Direction Générale est soutenue par des assistants spécialisés et un Directeur Général Adjoint, agissant selon une délégation de prérogatives à la discrétion du Directeur Général. Les cellules d'audit interne, de contrôle de gestion et la structure de management de la qualité relèvent directement de l'autorité du Directeur Général.

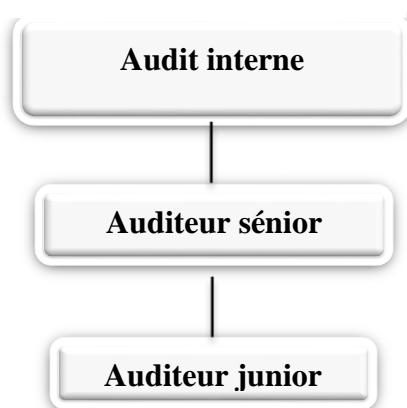
Le contrôle de gestion fournit des rapports réguliers sur l'activité de l'entreprise, surveille sa performance et effectue des analyses et des contrôles des indicateurs de gestion. Cela permet d'ajuster et de raffiner les décisions managériales en analysant les résultats et les écarts par rapport aux prévisions, et en proposant des mesures correctives si nécessaire.

➤ **Cellule d'Audit interne:**

Rattachée directement à la Direction Générale, la cellule d'audit interne a pour missions principales :

- La création des lignes directrices d'un plan d'audit annuel, qui doit ensuite être soumis pour validation à la Direction Générale.
- La mise en œuvre des audits selon un plan d'action trimestriel préétabli, ou en réponse à des demandes spécifiques du Directeur Général, en fonction de l'urgence requise par les circonstances ou les événements à examiner.
- La présentation de conseils et recommandations à l'intention de la Direction Générale, destinataire exclusif des rapports d'audit périodiques ou spécifiques, ainsi que le suivi de l'application effective des procédures de gestion établies.

Figure 14: cellule audit interne



Source : documents interne.

➤ **Structure de management intégré et de développement durable:**

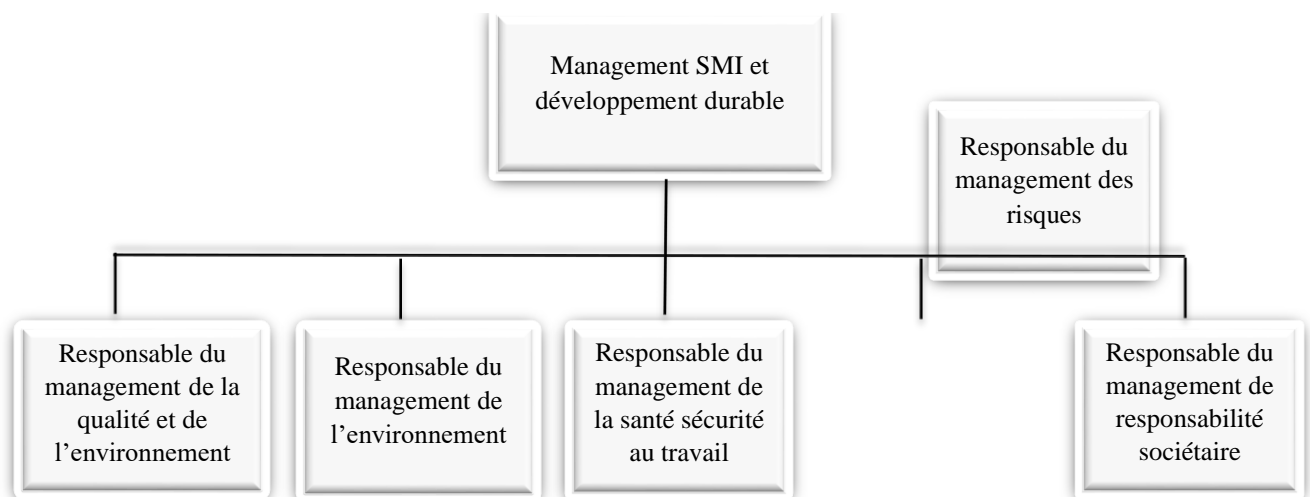
Cette entité est responsable de l'administration du Système de Management Intégré (Qualité, Santé/Sécurité, Environnement) déjà en place, conformément aux standards ISO 9001, 14001, 45001, détaillés dans l'annexe N°02. Elle joue un rôle essentiel en structurant et en opérationnalisant les piliers clés du développement durable.

L'intégration de ces normes constitue un outil stratégique majeur pour développer des politiques de durabilité, favorisant l'adoption de pratiques qui visent à renforcer les performances économiques, environnementales, et sociales, ainsi qu'à améliorer l'impact sociétal.

Les fonctions principales de cette structure se déclinent en plusieurs axes d'action :

- Assister la Direction Générale dans l'élaboration des politiques et stratégies de l'entreprise liées au développement durable, notamment en termes de qualité, de sécurité et santé au travail, d'écologie, et de responsabilité sociétale. Elle encourage également l'exécution de ces politiques à travers les différentes branches opérationnelles et directions fonctionnelles en mettant en place des mécanismes de reporting et de communication externe.
- Instaurer, exécuter, surveiller et améliorer continuellement le Système de Management Intégré en accord avec les normes internationales.
- Conseiller la Direction Générale en analysant le contexte organisationnel de l'entreprise, en tenant compte des défis internes et externes.
- Piloter les activités de surveillance continue dans plusieurs domaines, notamment la veille réglementaire et normative, la veille commerciale et concurrentielle, ainsi que la veille technologique.
- Réaliser des audits environnementaux à intervalles réguliers afin d'identifier les opportunités d'amélioration pour assurer la mise à niveau continue du Système de Management Intégré et diriger de manière interdépartementale les processus d'évaluation des risques.

Figure 15: Structure de management intégré et de développement durable



Source : documents interne.

➤ **Bureau de sûreté portuaire:**

Dirigé par le PFSO, assisté par ses adjoints, ce bureau est chargé des responsabilités relevant de la sûreté interne de l'entreprise, en conformité avec la réglementation actuelle. Le bureau inclut également les mesures spécifiques liées à la sûreté des installations portuaires, en ligne avec les standards internationaux ratifiés par l'État algérien en 2004, notamment le Code ISPS. Ses missions principales comprennent :

- Assurer la conformité aux directives de sécurité des installations portuaires.
- Contrôler l'adéquation des pratiques des concessionnaires avec les normes réglementaires en vigueur pour l'usage de l'espace portuaire, y compris pour l'EP Djen-Djen.
- Établir des protocoles d'accès au périmètre portuaire qui soient applicables à tous les utilisateurs du port.
- Fournir quotidiennement des rapports de renseignements à l'autorité nationale en charge de la sûreté des installations portuaires.

Figure 16: Bureau de sûreté portuaire



Source : documents interne.

2. DIRECTION DU DOMAINE ET DE LA MAINTENANCE (DDM):

Cette entité est responsable de la gestion complète des activités d'entretien, de maintenance, de rénovation, et de développement de l'infrastructure portuaire publique, incluant la construction de nouvelles extensions ou la consolidation de structures existantes. Elle est ainsi chargée de la mise en place et de l'entretien des installations, bâtiments et équipements.

Ses fonctions incluent également :

- Réaliser des analyses détaillées sur l'utilisation des installations et identifier les restrictions qui affectent la performance des équipements pour garantir leur fonctionnement optimal.
- Concevoir un programme de maintenance pour les équipements et pour l'entretien de l'espace public portuaire.
- Appliquer des solutions techniques pour corriger les dysfonctionnements et accroître l'efficacité des équipements.
- Suivre les évolutions technologiques en matière de maintenance et de travaux, tout en entretenant des relations proactives avec les fournisseurs de l'entreprise.
- Effectuer des investissements en matériel et assurer leur bonne opération.
- Préparer les dossiers techniques pour les appels d'offres relatifs aux travaux de construction et à l'acquisition d'équipements.
- Contribuer à la mise en place des ressources humaines et techniques adéquates pour les opérations de travaux et de maintenance, conformément aux normes en vigueur.

Cette direction est composée de trois départements:

- Département gestion du domaine public portuaire
- Département maintenance
- Département réseaux

➤ **Département Gestion du domaine public portuaire:**

Il a la responsabilité de :

- Organiser et superviser des projets, en élaborant des estimations de coûts et de délais, ainsi que des rapports et devis pour les travaux de maintenance, de rénovation et de développement de l'infrastructure portuaire publique.

- S'assurer que les ressources humaines et techniques sont utilisées de manière optimale dans le cadre des travaux d'entretien des infrastructures et superstructures.
- Créer une représentation des concessions potentielles pour soutenir le développement futur des zones portuaires.
- Développer une cartographie de l'entreposage ou zoning en collaboration avec la DMA, afin de maximiser l'utilisation des espaces disponibles.
- Gérer l'occupation et le développement de l'espace portuaire.
- Maintenir et préserver le domaine public portuaire en suivant un plan annuel qui est régulièrement mis à jour.
- Gérer les dossiers relatifs à tous les actifs concédés (quais, hangars, bâtiments) sur les plans technique, juridique et administratif.
- Gérez et coordonnez les nouveaux projets de construction tels que l'aménagement d'espaces, la rénovation de hangars et l'installation de parkings, en veillant au suivi et à leur disponibilité pour les utilisateurs.

➤ **Département maintenance:**

Il est mandaté pour :

- Exécuter la maintenance préventive et corrective, ainsi que la remise à neuf des équipements, et mettre en place une base de données informatisée pour le suivi des équipements à compter de leur mise en fonction.
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines et techniques dédiées aux tâches de maintenance.
- Garantir la qualité technique des opérations menées dans les ateliers.
- Perfectionner les méthodes d'intervention et adapter les procédures d'action en fonction des caractéristiques techniques des équipements, tout en tenant compte des contraintes de délai et de coût de maintenance.
- Compiler et présenter régulièrement des rapports récapitulatifs de son activité.
- Organiser, prioriser et initier le programme de maintenance.

➤ **Département réseaux:**

- Il gère la maintenance et la sécurité des réseaux électriques, de la fibre optique et des systèmes de téléphonie, ainsi que l'entretien des sous-stations, des générateurs, des transformateurs, et des divers réseaux affectant les bâtiments et l'éclairage public.
- Il prend en charge le suivi et la gestion des projets ainsi que des services associés.

- Il élabore un programme de maintenance pour les équipements et les installations électriques.
- Il développe un modèle de suivi des réseaux au sein des concessions, avec une fréquence déterminée en accord avec les concessionnaires du port.

3. DIRECTION DES OPERATIONS:

Nommée pour répondre aux normes internationales des ports en termes d'organisation et de visibilité des fonctions essentielles dans toute infrastructure portuaire moderne, elle est responsable de :

- Gérer la planification des ressources humaines et matérielles, incluant les engins de manutention, de levage et l'outillage, nécessaires aux activités de chargement et déchargement des marchandises.
- Analyser les méthodes opérationnelles actuelles (spécialisation des quais, utilisation des espaces ouverts, hangars et magasins, équipements de manutention) et rechercher des possibilités d'amélioration.
- Organiser l'assignation des équipes en nombre approprié pour maintenir les rythmes de travail conformes aux accords établis avec les clients recevant la marchandise.
- Prendre en charge les activités relatives à l'acconage.
- Garantir une utilisation efficace des espaces, des installations et de l'outillage du port.

Cette direction des opérations est composée de :

- Département Acconage
- Département manutention
- Manager moyens matériels
- Superviseur chargé des moyens humains

➤ **Département acconage:**

Ce département est chargé de :

- Gérer efficacement les espaces d'entreposage, incluant les magasins et les terre-pleins, et assurer la réception ainsi que la vérification physique des marchandises.

- Effectuer la reconnaissance et le contrôle contradictoire des marchandises par rapport aux documents de bord.
- S'assurer de la bonne réception, du contrôle précis et de la distribution des marchandises.
- Préserver l'intégrité des marchandises et s'occuper de la préparation des factures finales.
- Compiler et diffuser les statistiques relatives aux activités d'acconage.

➤ **Département manutention:**

Il a pour attributions de:

- Diriger, coordonner, superviser et suivre toutes les activités de manutention.
- Planifier les opérations de manutention en tenant compte des spécifications suivantes :
 - Tonnage,
 - Type de marchandise,
 - Configuration de l'espace d'entreposage.
- S'assurer d'une utilisation efficace des ressources humaines et matérielles.
- Gérer les ateliers et les équipements de gréage.

➤ **Manager moyens matériels:**

- Planifier l'utilisation du matériel de manière efficace pour répondre aux exigences des opérations de chargement et déchargement des marchandises, tout en garantissant la sécurité.
- Optimiser l'utilisation commerciale des équipements et matériels portuaires.
- Coordonner toutes les activités liées au traitement des navires, incluant le levage, en collaboration avec les départements de manutention, d'acconage et le terminal à conteneurs.
- S'assurer que l'utilisation des équipements et engins respecte les normes établies.
- Préparer les facturations pour les services rendus.

➤ **Superviseur chargé des moyens humains:**

Il est chargé des missions suivantes :

- Organiser et répartir le personnel de manutention selon le planning établi.
- Collaborer étroitement avec les responsables de la planification des départements de manutention et d'acconage.
- Dresser un rapport quotidien sur la situation du personnel (congés, maladies, récupérations, etc.).

- Effectuer la vérification de la présence du personnel et suivre les enregistrements de pointage.
- Compiler un rapport quotidien sur les cadences de travail par navire traité.

4. DIRECTION DE LA CAPITAINERIE:

La direction de la capitainerie est responsable des fonctions d'autorité publique au sein du domaine portuaire, incluant les plans d'eau et les zones attenantes jusqu'aux limites réglementaires des quais. À ce titre, ses responsabilités comprennent :

- Assurer le respect de la réglementation actuelle concernant la sécurité et l'exploitation portuaire.
- Présider la commission chargée de l'assignation des emplacements des navires.
- Coordonner les opérations de pilotage et de lamanage des navires.
- Superviser les opérations de remorquage lors de l'entrée et de la sortie des navires, ainsi que veiller à une utilisation efficace des postes à quai.
- Opérer la Vigie du Port pour surveiller la navigation dans le port depuis la rade.
- Gérer la sécurité nautique du port.

Elle se compose de :

- Département police et sécurité.
- Département aide à la navigation.
- Station pilotage et lamanage Station remorquage.

➤ Département police et sécurité :

Il est chargé de:

- Assurer le respect de la réglementation relative à la police et à la sécurité portuaire.
- Maintenir les profondeurs réglementaires et la signalisation maritime pour garantir la navigabilité au port et surveiller l'application des décisions de placement des navires.
- Rédiger des procès-verbaux pour tout manquement aux règles d'exploitation et de sécurité portuaire.
- Garantir la propreté et la salubrité des plans d'eau dans les limites du domaine portuaire.
- Veiller au respect des normes de sécurité pour les engins et véhicules opérant à l'intérieur de l'enceinte portuaire.
- Superviser les opérations commerciales menées à bord des navires.

➤ **Département aide à la navigation :**

Il est chargé de:

- Coordonner les embarquements et débarquements des marins.
- Organiser et réaliser des exercices de sécurité de manière périodique.
- Programmer et superviser les arrêts techniques ainsi que la maintenance des remorqueurs.
- Assurer que tous les certificats et documents de navigation nécessaires sont à jour et disponibles à bord des remorqueurs.

➤ **Station pilotage et lamanage**

Elle est chargée de :

- Assister les capitaines de navires dans la zone de pilotage du port pour toutes les manœuvres d'accostage, de départ, de changement de quai ou de mouillage en rade, en fournissant des conseils sur les manœuvres à effectuer pendant l'opération de pilotage et sur l'utilisation des remorqueurs.
- Informer le capitaine des conditions nautiques locales.
- Signaler toute infraction à la réglementation portuaire et maritime observée à bord des navires.
- S'assurer que les embarcations respectent les normes de sécurité requises pour le transport des lamaneurs et la réalisation des opérations d'amarrage.
- Veiller à ce que les équipes d'amarrage soient disponibles conformément aux horaires d'arrivée et de départ des navires définis par la commission de placement des navires.

➤ **Station remorquage:**

Elle a pour mission:

- Assister les capitaines de navire lors de toutes les manœuvres d'entrée et de sortie.
- Intervenir en cas d'incidents survenant aux navires en rade ou à quai.
- Transmettre les informations de facturation au service approprié.
- Veiller à la maintenance adéquate des équipements et des moyens de navigation.

5. DIRECTION DE L'INFORMATION ET DU MARKETING:

Cette direction prend en charge trois fonctions, en l'occurrence ;

- La communication et le marketing.

- Le système d'information,
- Les études et suivi des statistiques portuaires

Elle a pour mission de :

- Mettez en œuvre les outils nécessaires au système d'information et de communication de l'entreprise pour soutenir ses objectifs de performance et faciliter les échanges internes ainsi que la collecte d'informations.
- Gérez le domaine de la communication et du marketing, englobant la planification et l'exécution des campagnes, ainsi que l'acquisition de nouveaux clients et l'évaluation de leur satisfaction par des enquêtes.
- Travaillez en collaboration étroite avec la direction commerciale et gérez les études de marché.
- Élaborez, suivez et analysez les statistiques portuaires, utilisées comme outils d'aide à la décision, incluant les données relatives à l'entreprise et à son environnement compétitif.

6. DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES RESSOURCES HUMAINES:

Cette entité est chargée de mettre en œuvre les politiques des Ressources Humaines de l'entreprise, englobant le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion de carrières. Elle gère aussi les moyens généraux, les achats, ainsi que les affaires juridiques et les litiges.

L'organisation est structurée en trois départements :

- Département de l'administration générale
- Département des achats et approvisionnements
- Département de gestion des ressources humaines

➤ Département ressources humaines:

Il a pour missions de:

- Développer et exécuter, en collaboration avec les autres directions, les plans annuels de recrutement et de formation.
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des services et à la qualité de leur travail par ses actions.
- Assurer l'application des décisions prises par la direction générale et le conseil d'administration.

- Veiller au respect des lois et règlements en vigueur.
- Élaborer et implémenter, en accord avec la réglementation, les politiques de gestion du personnel, de rémunération, de formation, ainsi que de l'hygiène et de la sécurité au sein de l'entreprise.

➤ **Département administration générale:**

Responsable de fournir la logistique nécessaire pour le bon déroulement des activités des différentes entités de l'entreprise, ses fonctions comprennent notamment :

- Gérer et surveiller le patrimoine de l'entreprise.
- Gérer les affaires juridiques et les contentieux.
- Prendre en charge la gestion des contrats de fournitures, de matériel et d'autres services.
- Superviser la gestion du parc roulant, incluant la consommation de carburant, l'utilisation et l'immobilisation des véhicules.
- Organiser la gestion des archives de l'entreprise.

➤ **Département achats et approvisionnements:**

- Assurer l'approvisionnement en fournitures de bureau, en matériel d'entretien, en mobilier et en vêtements de travail, tout en veillant à une utilisation rationnelle de ces ressources.
- Gérer la prospection et l'achat de matières premières et de pièces de rechange, développer et maintenir à jour un fichier fournisseurs.
- Élaborer des tableaux comparatifs pour évaluer les offres des fournisseurs et mener les consultations nécessaires.
- Mettre en œuvre le programme d'achats et d'approvisionnements de l'entreprise.

➤ **7. DIRECTION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE:**

Cette direction gère les flux financiers et physiques de l'entreprise, ainsi que leur comptabilisation conformément aux normes en vigueur. Elle développe et applique la stratégie financière de l'entreprise, qui comprend trois domaines principaux : les finances, la comptabilité et le budget.

Ses missions sont :

- Elle assure la conformité de la comptabilité de l'entreprise en garantissant une comptabilisation précise des opérations de gestion et des flux financiers associés.
- Gérer la trésorerie de l'entreprise.

- S'assurer du respect des lois et règlements applicables.

La direction est structurée en deux départements :

- Département de la comptabilité.
- Département des finances.

➤ **Département comptabilité :**

Sa mission consiste à :

- Élaborer et implémenter les procédures de comptabilité.
- Analyser et surveiller la rentabilité de l'entreprise.
- Assurer la préparation des états financiers de l'entreprise en accord avec la législation comptable et fiscale actuelle.
- Enregistrer toutes les transactions comptables selon les normes et procédures établies.
- Effectuer l'analyse et la justification des comptes de l'entreprise.
- S'assurer de la réalisation des déclarations fiscales et parafiscales dans les délais imposés par la réglementation en vigueur.

➤ **Département finances:**

Ses principales responsabilités incluent :

- Collaborer avec les différentes structures de l'entreprise pour élaborer le budget annuel, conformément aux procédures internes.
- S'assurer de la préparation et de l'exécution des plans de trésorerie et de financement de l'entreprise.
- Superviser la constitution et la finalisation des dossiers de crédits auprès des organismes de crédit tels que les banques.
- Gérer la domiciliation bancaire des contrats et approuver les modalités de paiement.
- Suivre les échéanciers de remboursement des emprunts.
- Assurer le suivi physique et financier des contrats de l'entreprise.
- Réaliser le contrôle préalable de toutes les ordonnances de dépenses et le suivi des encaissements.

8. DIRECTION COMMERCIALE:

La direction commerciale intègre trois domaines clés :

- Commercial

- Facturation
- Recouvrement des créances

Elle est chargée de définir et de diriger la stratégie commerciale de l'entreprise, ainsi que de :

- Encadrer et coordonner les activités commerciales, incluant le traitement des exigences et réclamations des clients, la gestion du portefeuille clients et le contrôle des prestations.
- Superviser les opérations de facturation relatives aux divers services, en respectant la réglementation et les procédures établies.
- Convertir en valeurs financières les prestations portuaires à terme.
- Collecter toutes les informations nécessaires pour le suivi et l'évaluation du trafic afin de réaliser des études sur les perspectives de développement du trafic (prévisions) et leurs impacts commerciaux pour l'entreprise.

3.2.Méthodologie de la recherche

3.2.1. L'entretien :

Selon Michel BEAUD,¹ « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une démarche cohérente avec le sujet étudié. Après avoir exposé les fondements théoriques des concepts clés de notre étude, notamment la stratégie et la prise de décision stratégique, ainsi que l'intelligence économique, et plus spécifiquement la veille concurrentielle, en répondant à notre problématique : quel est le rôle de la veille concurrentielle dans le processus de la prise décision ?, nous avons également exploré théoriquement les liens existants entre ces deux domaines. Dans la suite de ce travail, nous tenterons de démontrer empiriquement cette relation au travers d'une enquête réalisée au sein de l'entreprise portuaire de port DjenDjen Jijel Algérie.

¹ M.Beaud, l'art de la thèse, Casbah, 1999, PP 43-44.

3.2.1.1. Les types de l'entretien :

Pour comprendre le fonctionnement de la veille concurrentielle au sein de L'EPJ, nous avons utilisé la technique d'interview.

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) : «un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orienté, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés»¹

En effet il existe trois types d'entretiens : ²

- **L'entretien directif** : Cette forme d'interview est celle où la liberté accordée est la plus limitée, se rapprochant davantage d'un questionnaire administré oralement. Dans cette méthode, le chercheur mène la conversation, posant des questions spécifiquement liées à son sujet de recherche. Ce format est conçu pour permettre une exploration approfondie du thème étudié.
- **L'entretien semi-directif** : Ce type d'interview est similaire au précédent, mais offre encore moins de liberté. Dans cette approche, le chercheur pose quelques questions seulement et permet à la personne interviewée de choisir les sujets à aborder, tout en demandant des clarifications, des arguments et des exemples pour approfondir les réponses.
- **L'entretien libre (non directif)** : Ce type d'entretien est légèrement plus structuré et offre moins de flexibilité. Bien qu'il restreigne quelque peu la liberté de la personne interviewée, il lui permet tout de même de s'exprimer librement sur le sujet abordé. Ce format est particulièrement utile pour explorer un thème sur lequel les connaissances sont limitées ou inexistantes.

3.2.1.2. Elaboration d'un guide d'entretien :

Afin de définir avec précision le fonctionnement de la veille et comprendre le degré de contribution de la veille concurrentielle dans l'orientation des décisions chez L'EPJ, nous avons opté pour la technique d'interview directive et semi directive

Le choix de la technique d'interview directive guide l'interviewé à répondre aux questions concernant le fonctionnement de la veille d'une manière précise et bien ordonnée.

¹ O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1987, p. 87.

² D.S. Roche, Réaliser une étude de marché, Éd. Organisation, Paris, 2009, p. 39.

Et le choix de la technique d'interview semi directive pour comprendre la contribution de la veille concurrentielle dans l'orientation des décisions chez L'EPJ n'est pas arbitraire mais justifié par les raisons suivantes :

Flexibilité accrue : L'interviewer et l'interviewé disposent tous deux d'une grande liberté durant l'entretien, permettant à l'interviewé de discuter librement du sujet tout en répondant à des questions spécifiques préétablies pour clarifier des points précis.

Adaptabilité de l'entretien : Au cours de l'entretien, l'intervieweur a la possibilité d'ajouter des questions au guide initial. Cela lui permet de préciser les réponses données précédemment ou d'explorer de nouvelles pistes qui semblent intéressantes.

Structure des questions : Les questions sont posées de manière séquentielle, et bien que l'interviewé ait la liberté de s'exprimer, il est généralement attendu qu'il se conforme à l'ordre prévu dans ses réponses.

A cet égard, nous avons établi un guide d'entretien constitué de 24 questions ouvertes divisée de deux parties.

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

La rencontre avec les différents interviewés ne s'est faite que lorsque la préparation a été achevée.

3.2.1.3. Objectifs des Questions :

- **La Compréhension des Processus:**
 - Comment la veille est perçue et intégrée dans les différentes strates managériales et opérationnelles.
 - La méthode de collecte, d'analyse, et de diffusion des informations concurrentielles.
- **Les Pratiques Opérationnelles:**
 - Les techniques et outils spécifiques utilisés pour la veille concurrentielle.
 - La fréquence et les canaux de communication des informations collectées.
- **Les Impacts Stratégiques:**
 - L'influence des informations sur les décisions stratégiques et opérationnelles.
 - Les succès et les défis liés à l'utilisation de la veille dans les décisions de l'entreprise.
- **Les Besoins d'Amélioration:**

- Les domaines où la veille pourrait être améliorée pour mieux servir les objectifs de l'entreprise.
- Les suggestions de modifications ou d'améliorations des processus actuels.

3.2.1.4. Choix des Interviewés

Nous avons interviewé les directeurs des directions de l'EPJ ainsi que deux employés du département commercial. Les participants ont été choisis pour représenter un éventail de points de vue concernant la veille concurrentielle au sein de l'entreprise :

- Directeur Général (DG): Offre une vision globale de la stratégie d'entreprise et l'intégration de la veille dans la prise de décision de haut niveau.
- Directeur Adjoint (DA): Fournit des insights sur la mise en œuvre des stratégies décidées au niveau supérieur et leur ajustement en fonction des retours opérationnels.
- Directeur Commercial (DC): Focus sur l'impact de la veille sur les ventes et les stratégies de marché.
- Directeur Marketing (DM): Détaille comment les informations des concurrents influencent la stratégie marketing et la communication.
- Directeur de Maintenance (DTM): Explique l'utilisation de la veille pour la maintenance prédictive et la gestion des innovations technologiques.
- Deux Employés du Département Commercial (E1 & E2): Offrent des perspectives de première ligne sur l'application quotidienne des stratégies dérivées de la veille concurrentielle.

3.2.1.5. Déroulement des entretiens :

La qualité de la relation entre les deux parties est prépondérante pour la réussite d'une interview. Elle dépend du climat de confiance que nous devons créer avec nos interviewés.

Afin d'avoir des réponses précises, il a fallu :

- Engager les interviewés dans notre projet de recherche ;
- Coordonner les horaires d'entretien pour qu'ils conviennent à tous les participants.

Après avoir réalisé ces deux premières étapes, il était parfois nécessaire de :

- Clarifier le sens d'une question que l'interviewé semblait ne pas comprendre ;
- Confirmer l'authenticité d'une information en cas de doute ;
- Stimuler la conversation pour encourager l'interviewé à fournir des réponses plus détaillées ;

- Diriger la discussion de manière à amener l'interviewé à parler de sujets considérés comme sensibles.

3.2.1.6. L'enregistrement :

La prise de note a été le moyen utilisé pour collecter des données auprès de l'équipe de L'EPJ et les interviews ont duré 1 heure en moyenne.

3.3. Analyse et résultat de la recherche :

3.3.1. Synthèse des réponses de l'entretien :

Partie 1 : Présentation de la Veille Concurrentielle

1. Comment sont déterminés les besoins en informations pour la veille concurrentielle dans votre entreprise?

Les besoins en informations sont principalement déterminés par les objectifs stratégiques de l'entreprise, avec une collaboration étroite entre différents départements tels que le marketing, la direction, et la technique. Les discussions régulières et les consultations interdépartementales jouent un rôle clé pour aligner les besoins d'information avec les dynamiques du marché et les initiatives prévues.

2. Qui est responsable de la collecte des informations concurrentielles et comment s'effectue cette collecte?

La collecte des informations est une responsabilité partagée, principalement entre les départements commerciaux et marketing, avec l'utilisation d'outils technologiques pour automatiser la collecte où possible. Les informations sont collectées via des abonnements à des bases de données, des salons professionnels, des enquêtes de marché, et des réseaux de contacts.

3. Quelles sont les principales sources d'informations concurrentielles utilisées?

Les sources d'informations incluent des rapports d'analystes, des bases de données industrielles, des observations de marché, des retours clients, des services de veille, des blogs d'industrie, et des forums professionnels. Les sources techniques spécifiques comme les brevets et les normes industrielles sont également utilisées, surtout dans les départements techniques.

4. Quelles sont les informations les plus ciblées dans le processus de la collecte de l'information ?

Les informations les plus ciblées incluent les stratégies de prix, les lancements de nouveaux produits, les performances de vente des concurrents, les tendances du marché, et les innovations

technologiques. Un focus particulier est mis sur les mouvements stratégiques des concurrents et les changements dans leurs pratiques.

5. Quels critères utilisez-vous pour évaluer la pertinence et la fiabilité des informations concurrentielles ?

Les critères utilisés pour évaluer les informations incluent l'exactitude des sources, la cohérence des données, la vérifiabilité, la fraîcheur de l'information, et la validité technique des données. La réputation de la source et l'alignement avec d'autres données du marché sont également considérés.

6. Les informations concurrentielles sont-elles présentées sous forme brute ou préalablement analysées?

Les informations sont généralement présentées après avoir été analysées pour fournir des insights clairs et des directives d'action. L'analyse préalable assure la pertinence et l'utilité des informations avant leur diffusion.

7. Comment sont diffusées (partagées) les informations concurrentielles dans votre entreprise ?

L'EPJ a mis en place une stratégie cohérente pour la diffusion des informations concurrentielles. Les informations sont centralisées puis distribuées via une plateforme collaborative pour un partage en temps réel, un intranet interne, des rapports réguliers, des bulletins spéciaux, et des résumés exécutifs pour les mises à jour critiques. Des réunions stratégiques, des briefings de sécurité opérationnelle, et une base de données partagée complètent ces canaux, garantissant que tous les niveaux de l'organisation disposent des dernières informations nécessaires pour une prise de décision réactive et éclairée.

8. À quelle fréquence ces informations sont-elles diffusées (partagées) ?

La fréquence de diffusion des informations varie en fonction de l'urgence et de la nature des informations, allant de mises à jour immédiates à des partages hebdomadaires ou mensuels. Les informations urgentes sont communiquées dès qu'elles sont disponibles.

9. À qui sont communiquées les informations concurrentielles dans votre entreprise ?

Les informations sont communiquées à tous les niveaux de management clés, y compris les directeurs, les chefs de département, et les équipes de vente, marketing, et développement de

produits. Les départements de maintenance et d'opérations reçoivent également des informations pertinentes pour anticiper les besoins en innovation et en sécurité.

10. Quels sont les principaux problèmes liés à la gestion de l'information que vous rencontrez?

Les principaux problèmes rencontrés incluent la surcharge d'informations, le filtrage des données non pertinentes, la sécurisation des données sensibles, et la mise à jour des informations dans un environnement en évolution rapide. L'accès limité à certaines informations critiques et les délais dans la mise à jour des données sont également des défis.

11. Comment s'effectue l'archivage et la protection des informations concurrentielles?

L'archivage et la protection des informations se font via des systèmes de gestion documentaire sécurisés, des bases de données cryptées, et des autorisations d'accès spécifiques. Des audits réguliers et des protocoles d'accès restreints sont utilisés pour assurer la sécurité des données.

12. Comment définissez-vous le concept de veille concurrentielle dans votre entreprise?

La veille concurrentielle est définie comme un processus systématique pour collecter, analyser, et utiliser les informations sur les environnements externes afin de prendre des décisions stratégiques éclairées. Elle est perçue comme un effort continu pour comprendre et anticiper les mouvements du marché afin de rester compétitif.

13. Depuis quand pratiquez-vous la veille concurrentielle et à quel niveau de l'entreprise est-elle réalisée?

La veille concurrentielle est pratiquée depuis la création de l'entreprise et est intégrée à tous les niveaux de décision, avec une focalisation particulière au niveau stratégique, commercial, et marketing.

14. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre processus de veille concurrentielle ?

L'efficacité de la veille concurrentielle est évaluée par les résultats des décisions basées sur les informations collectées et leur impact sur la performance de l'entreprise. La capacité à anticiper et répondre aux défis du marché est un indicateur clé de l'efficacité.

15. Quels sont les principaux défis rencontrés dans la pratique de la veille concurrentielle ?

Les principaux défis incluent l'intégration des volumes élevés d'informations, leur traduction en actions concrètes, la rapidité des changements du marché, et la nécessité de garder une avance technologique pour traiter et analyser efficacement les données.

16. Quelles stratégies ou solutions proposez-vous pour surmonter les défis de la veille concurrentielle que vous avez mentionnés ?

Pour surmonter les défis liés à la veille concurrentielle, les participants proposent plusieurs solutions stratégiques, notamment l'investissement dans des technologies avancées de collecte et d'analyse de données, la formation continue des équipes, l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'analyse compétitive, l'optimisation des méthodes de collecte de données, le maintien d'équipements performants, l'amélioration de la communication interne et l'adoption de systèmes CRM plus sophistiqués. Ces propositions visent à améliorer la précision, l'efficacité et la rapidité de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise.

Partie 2 : Prise de Décision

1. Pouvez-vous décrire le processus de prise de décision managériale dans votre entreprise?

Les décisions sont prises de manière collégiale avec le comité de direction après une analyse approfondie des rapports de veille et des recommandations des directeurs. Les analyses détaillées des options disponibles et des tendances du marché sont préparées par les directeurs pour évaluer les propositions en réunion de direction. Les décisions marketing et techniques s'appuient également fortement sur les données recueillies par la veille.

2. Quelles sont les conséquences potentielles d'une décision basée sur des informations concurrentielles erronées ou incomplètes ?

Les conséquences potentielles d'une décision basée sur des informations erronées incluent la mise en œuvre de stratégies inefficaces, la perte de part de marché, ou des investissements mal orientés. Des erreurs stratégiques peuvent coûter cher et nuire à la crédibilité et à la compétitivité de l'entreprise. Des erreurs dans l'évaluation technique peuvent également compromettre la sécurité et la conformité des opérations.

3. Comment votre réactivité face à des actions concurrentielles agressives impacte-t-elle le processus de prise de décision ?

La capacité à réagir rapidement aux actions concurrentielles est essentielle pour minimiser les impacts négatifs et ajuster la stratégie de l'entreprise pour rester compétitive. Des protocoles de réponse rapide sont en place pour aider à prendre des décisions éclairées et opportunes. La réactivité aide également à ajuster les offres et les stratégies de marketing de manière proactive.

4. Quelles sont vos perspectives pour améliorer la qualité des décisions stratégiques, en prenant en compte à la fois les aspects environnementaux et internes ?

Les perspectives pour améliorer la qualité des décisions stratégiques incluent l'intégration de plus de données analytiques, le renforcement des collaborations interdépartementales, l'amélioration des systèmes de reporting, et l'exploration de nouvelles technologies. Des formations régulières sur les tendances du marché et les techniques d'analyse de données sont également envisagées pour augmenter l'efficacité opérationnelle.

5. Utilisez-vous les informations concurrentielles afin de comprendre les attentes de vos clients et surveiller les tendances du marché ?

Les informations concurrentielles sont essentielles pour ajuster les services aux besoins des clients et pour rester alignés avec les attentes du marché. Elles guident la création de contenu et d'offres qui résonnent avec le public cible et aident à anticiper les besoins en maintenance et innovation.

6. Dans quelle mesure la veille concurrentielle est-elle intégrée dans votre processus d'innovation et de développement des nouveaux services ?

La veille concurrentielle est au cœur du processus d'innovation de l'entreprise, influençant directement le développement de nouveaux services. Elle est intégrée à toutes les étapes du processus, depuis l'idéation jusqu'à la mise sur le marché, pour s'assurer que les innovations répondent efficacement aux évolutions du marché.

7. Comment percevez-vous le rôle de la veille concurrentielle dans votre entreprise et quelles sont vos suggestions pour l'améliorer encore davantage ?

La veille concurrentielle est perçue comme vitale pour la capacité de l'entreprise à rester compétitive. Pour l'améliorer, il est proposé d'investir davantage dans les technologies de l'information, de former les équipes à des analyses plus complexes, et de participer à des réseaux de veille technologique internationaux.

8. Êtes-vous satisfait concernant l'influence de la veille concurrentielle sur la qualité de vos décisions managériales ? Si oui, quel est votre degré de satisfaction ?

La satisfaction générale est élevée, bien que variable en fonction de la qualité et de la rapidité des informations reçues. Les améliorations dans la transmission des informations et dans la capacité d'analyse prédictive pourraient augmenter la satisfaction et l'efficacité des décisions stratégiques basées sur la veille concurrentielle.

3.3.2. Analyse des Réponses de l'Entretien

Partie 1 : Présentation de la Veille Concurrentielle

1. Détermination des Besoins en Informations

La détermination des besoins en informations est stratégiquement alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise, ce qui implique une collaboration étroite entre les différents départements. Cette approche permet non seulement de cerner précisément quelles informations sont cruciales pour la prise de décision, mais aussi d'assurer que la veille est en phase avec les dynamiques actuelles et futures du marché. L'implication de divers niveaux hiérarchiques, du DG aux employés, montre un engagement organisationnel fort envers une veille intégrée et réactive.

2. Responsabilité et Méthode de Collecte

La responsabilité de la collecte d'informations est répartie de manière à exploiter les compétences spécifiques de chaque département, avec une emphase particulière sur l'usage des technologies pour optimiser ce processus. Cette méthodologie montre une volonté d'efficacité et de précision, en utilisant des outils de veille avancés pour automatiser et accélérer la collecte des données tout en minimisant les risques d'erreurs humaines et en augmentant la capacité de traitement des données.

3. Sources d'Informations

L'utilisation de sources diversifiées enrichit significativement la base de connaissances de l'entreprise, permettant une analyse plus complète et nuancée du paysage concurrentiel. Chaque source, qu'il s'agisse de rapports d'analystes, de bases de données, de salons professionnels, ou de feedbacks clients, apporte une dimension différente à la compréhension globale des défis et opportunités auxquels l'entreprise doit faire face.

4. Informations Ciblées

Les informations ciblées sont choisies pour leur impact direct sur les décisions stratégiques et opérationnelles, mettant en lumière la nécessité d'une veille qui n'est pas seulement réactive mais aussi proactive. Cela permet à l'entreprise de rester un pas en avant par rapport aux mouvements de ses concurrents et de mieux se positionner sur le marché.

5. Évaluation des Informations

L'accent mis sur l'évaluation rigoureuse des informations recueillies témoigne de la prudence de l'entreprise dans la gestion des données. Les critères comme l'exactitude, la cohérence, et la crédibilité sont essentiels pour garantir que les décisions prises sont basées sur des informations vérifiables et fiables, minimisant ainsi les risques d'erreurs stratégiques coûteuses.

6. Présentation des Informations

La pré-analyse des informations avant leur partage permet de s'assurer que les données sont non seulement pertinentes mais aussi directement applicables aux problématiques rencontrées. Cela augmente l'efficacité de la communication et l'impact des informations sur les décisions prises.

7. canaux de diffusion des Informations

L'Entreprise Portuaire de Djendjen (EPJ) a mis en place une stratégie complète de diffusion des informations concurrentielles, illustrant une organisation qui valorise la communication et la collaboration entre les différents départements. Les canaux utilisés, tels que la plateforme collaborative, l'intranet, les rapports réguliers, les bulletins spéciaux, les résumés exécutifs, les réunions stratégiques, les briefings de sécurité opérationnelle et la base de données partagée, reflètent un engagement envers une communication efficace. Cette diversité d'outils permet à l'EPJ de centraliser et d'organiser les informations de manière à s'assurer que chaque niveau de l'organisation ait accès aux mises à jour pertinentes. En rendant ces informations facilement accessibles, l'EPJ renforce sa capacité à réagir rapidement aux évolutions du marché et aux défis concurrentiels.

8. Fréquence de Diffusion

La fréquence adaptée à la nature et à l'urgence des informations garantit une réactivité optimale. Cela permet à l'entreprise de réagir rapidement aux opportunités et menaces, en

maintenant une flexibilité opérationnelle qui peut être décisive dans un environnement compétitif.

9. Communication des Informations

La communication élargie des informations à travers les différents niveaux de l'organisation montre un modèle de gouvernance ouvert où la transparence et le partage des connaissances sont valorisés. Cela permet une prise de décision plus démocratique et informée, où différents départements peuvent contribuer à la stratégie globale.

10. Défis de la Gestion de l'Information

Les défis mentionnés incluent la surcharge d'informations, la sécurité des données, et la nécessité de garder les informations à jour avec les changements rapides du marché. Ces défis sont critiques et nécessitent des solutions technologiques et organisationnelles pour assurer une gestion efficace des informations.

11. Archivage et Protection des Informations

L'importance accordée à l'archivage sécurisé et à la protection des informations reflète la conscience de l'entreprise vis-à-vis des risques de sécurité des données. En utilisant des systèmes de gestion documentaire sécurisés et en mettant en place des protocoles d'accès restreints, l'entreprise montre son engagement à protéger ses actifs informationnels contre les accès non autorisés et les fuites potentielles, ce qui est crucial pour maintenir un avantage compétitif durable.

12. Définition de la Veille Concurrentielle

La définition de la veille concurrentielle comme un processus systématique et continu qui s'intègre à divers niveaux de l'entreprise souligne son rôle vital dans la stratégie globale. Cette intégration profonde assure que la veille est perçue non seulement comme un outil tactique mais aussi comme un élément stratégique essentiel qui influence les décisions à long terme.

13. Historique de la Pratique de la Veille Concurrentielle

L'histoire de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise révèle une tradition bien ancrée de surveillance et d'analyse du marché. Cela démontre un engagement de longue date envers l'adaptation et l'innovation, permettant à l'entreprise de rester pertinente et proactive face aux changements du marché.

14. Évaluation de l'Efficacité de la Veille Concurrentielle

L'évaluation de l'efficacité se base sur les impacts observables sur la performance de l'entreprise, notamment sa capacité à anticiper les défis du marché et à maximiser le retour sur investissement des initiatives basées sur ces informations. Les réponses indiquent que bien que satisfaisante, cette pratique nécessite une amélioration continue pour affiner les outils et méthodes utilisés, soulignant l'importance de l'adaptabilité et de l'amélioration continue dans les pratiques de veille.

15. Défis de la Veille Concurrentielle

Les défis liés à la veille concurrentielle, tels que la gestion des grandes quantités d'informations et la nécessité de maintenir une avance technologique, mettent en lumière les contraintes sous lesquelles l'entreprise opère. Ces défis nécessitent des réponses stratégiques et technologiques innovantes pour assurer que la veille concurrentielle reste un avantage compétitif plutôt qu'un fardeau.

16. les solutions proposées

L'ensemble des propositions formulées pour surmonter les défis liés à la veille concurrentielle à l'Entreprise Portuaire de Djendjen montre une vision stratégique proactive. L'investissement dans des technologies avancées, la formation continue des équipes, et l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'analyse compétitive témoignent d'une volonté de tirer parti des innovations technologiques pour améliorer la précision et la réactivité. L'optimisation des méthodes de collecte de données et le maintien d'équipements performants reflètent le souci de garantir la fiabilité et la pertinence des informations. En parallèle, l'amélioration de la communication interne et l'adoption de systèmes CRM sophistiqués renforcent la collaboration entre les différents départements. Ces solutions soulignent une approche holistique contribue à positionner l'entreprise pour répondre efficacement aux évolutions du marché et aux défis concurrentiels.

Partie 2 : Prise de Décision

1. Processus de Prise de Décision Managériale

L'importance cruciale de la collaboration et de l'analyse approfondie dans le processus de prise de décision illustre une culture d'entreprise axée sur la synergie et l'intelligence collective. Les décisions ne sont pas prises isolément mais sont le résultat d'un processus d'évaluation

collective où la veille joue un rôle central en fournissant les données nécessaires pour des décisions éclairées.

2. Conséquences d'Informations Erronées

La reconnaissance des risques associés aux informations erronées ou incomplètes met en évidence la nécessité d'une veille de haute précision et d'un contrôle de qualité rigoureux des données. Cela souligne l'importance de systèmes de veille robustes et fiables pour éviter les erreurs coûteuses qui pourraient affecter négativement la stratégie et la performance de l'entreprise.

3. Réactivité aux Actions Concurrentielles

La capacité à répondre efficacement et rapidement aux actions des concurrents est un aspect clé de la compétitivité de l'entreprise. La veille concurrentielle permet non seulement de surveiller ces actions mais aussi de préparer et d'exécuter des réponses stratégiques qui renforcent la position de l'entreprise sur le marché.

4. Amélioration des Décisions Stratégiques

L'accent sur l'amélioration continue des processus décisionnels par l'intégration d'analyses plus poussées et de collaborations interdépartementales démontre une approche proactive en matière de gestion stratégique. En s'appuyant sur des analyses de données avancées et en renforçant les compétences en intelligence de marché au sein des équipes, l'entreprise cherche à optimiser sa réactivité et sa précision décisionnelle. Ce processus continu d'amélioration vise à transformer la veille en un outil puissant capable de détecter non seulement les menaces mais aussi les opportunités de croissance et d'innovation.

5. Utilisation des Informations pour Comprendre les Attentes des Clients

En utilisant la veille concurrentielle pour adapter les offres aux besoins des clients, l'entreprise montre une orientation client forte. Cette stratégie assure que les produits et services offerts sont alignés avec les attentes du marché, augmentant ainsi la satisfaction des clients et renforçant la fidélité à la marque. L'approche ciblée aide également à anticiper les changements dans les préférences des consommateurs, permettant à l'entreprise de rester pertinente et compétitive.

6. Intégration dans l'Innovation et le Développement de Nouveaux Services

La veille concurrentielle influence directement le développement de nouveaux produits et services en fournissant des insights sur les tendances du marché, les actions des concurrents, et les attentes des clients. Cette intégration garantit que l'innovation au sein de l'entreprise est guidée par des données actualisées et pertinentes, maximisant les chances de succès sur le marché et renforçant les capacités d'innovation en réponse aux défis et opportunités identifiés.

7. Perception et Suggestions pour l'Amélioration

La perception positive de la veille concurrentielle comme un outil stratégique crucial pour l'entreprise suggère une valorisation profonde de ces pratiques au sein de la culture organisationnelle. Les suggestions pour améliorer la veille, telles que l'adoption de technologies avancées et la formation continue des équipes, reflètent un désir d'excellence et d'efficacité accrue, soulignant l'engagement de l'entreprise envers une adaptation et une amélioration constantes.

8. Satisfaction Concernant l'Influence de la Veille

La satisfaction élevée quant à l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision managériale montre son efficacité perçue au sein de l'entreprise. Toutefois, la reconnaissance de la nécessité d'améliorer la rapidité et l'efficacité de la diffusion des informations indique une volonté d'optimiser ces processus pour augmenter davantage l'utilité de la veille, assurant que les décisions sont prises sur la base des données les plus actuelles et applicables.

3.3.3. Synthèse de l'entretien :

- La veille concurrentielle est essentielle pour aligner les stratégies d'entreprise avec les dynamiques de marché. Les besoins en informations sont définis en fonction des objectifs stratégiques, en collaboration avec les différents départements.
- La responsabilité de la collecte d'informations est partagée entre plusieurs départements, utilisant des outils technologiques pour automatiser cette collecte, ce qui assure l'efficacité et la réactivité du processus.
- Une grande variété de sources, y compris des bases de données, des rapports d'analystes, et des retours clients, est utilisée pour obtenir une compréhension complète et précise du marché et des concurrents.
- L'entreprise cible des informations spécifiques telles que les stratégies de prix et les innovations de produits, qui sont évaluées pour leur pertinence et leur fiabilité avant d'être utilisées dans la prise de décision.

- Les informations sont partagées efficacement à travers l'organisation via des plateformes collaboratives, avec une fréquence qui dépend de l'urgence et de la pertinence des données.
- La veille concurrentielle a un impact direct et significatif sur la prise de décision, permettant une réactivité rapide aux actions des concurrents et une adaptation agile aux changements du marché.
- Elle est intégrée dans les processus d'innovation et de développement de nouveaux services, garantissant que les produits de l'entreprise restent compétitifs et pertinents.
- La veille permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché, en identifiant les tendances émergentes et en évaluant l'impact potentiel des changements économiques, technologiques, et réglementaires.
- Face aux défis comme la surcharge d'informations et la nécessité de sécuriser les données, l'entreprise envisage des améliorations par des investissements dans les technologies et la formation continue.
- Il y a une satisfaction générale quant à l'influence de la veille sur les décisions, avec une reconnaissance continue des besoins d'optimisation pour maximiser l'efficacité de la prise de décision.

3.3.4. Recommandations :

- Investir dans l'automatisation et les outils analytiques modernes pour la collecte et l'analyse des données, afin d'améliorer la précision et réduire les délais.
- Mettre en place des programmes de formation continue pour le personnel sur les techniques et outils de veille concurrentielle avancés.
- Développer les compétences en analyse de données chez les employés, en offrant des formations sur les logiciels spécialisés et les méthodologies d'analyse.
- Incorporer une plus grande variété de sources de données, y compris les médias sociaux et les bases de données sectorielles, pour une vision plus complète du marché.
- Former des partenariats avec des institutions académiques et d'autres entreprises pour enrichir les sources de veille et partager les meilleures pratiques.
- Utiliser des plateformes collaboratives pour faciliter le partage efficace des informations de veille à travers l'organisation.
- Fournir des rapports personnalisés aux différents départements pour assurer l'utilisation efficace des informations dans la prise de décision.

- Assurer l'alignement de la veille avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en utilisant les informations de veille pour guider les décisions à long terme.
- Créer des comités de veille stratégique pour évaluer continuellement l'impact de la veille et ajuster les stratégies en conséquence.
- Instituer des mécanismes de retour d'information pour permettre aux employés d'évaluer l'utilité des informations de veille et de suggérer des améliorations.
- Organiser des revues périodiques des pratiques de veille pour identifier les domaines d'amélioration et adapter les processus aux nouvelles réalités du marché.

Conclusion de chapitre 03 :

Nous pouvons conclure ce chapitre en affirmant que la contribution de la veille concurrentielle à la prise de décision chez l'EPJ est considérablement importante. En raison des incertitudes, des menaces concurrentielles et des importantes opportunités de croissance, la fonction de la veille concurrentielle deviendra encore plus significative.

Dans ce contexte, on conclue qu'au sein de l'EPJ :

- La veille concurrentielle est une responsabilité partagée qui impacte les décisions à tous les niveaux de l'organisation.
- La prise de décision est une responsabilité partagée qui nécessite l'implication de multiples acteurs.
- La veille concurrentielle permet d'anticiper les évolutions du marché en fournissant des informations stratégiques essentielles pour s'adapter proactivement aux changements.

Conclusion général

Aujourd'hui, les entreprises font face à un environnement économique et technologique en évolution continue, largement influencé par les changements dans les conditions de la concurrence. Au cœur de cette évolution, l'information est devenue un enjeu stratégique crucial. La maîtrise de sa gestion, pour une intégration efficace et réussie dans les activités de l'entreprise, représente un défi majeur. Afin de rester compétitives, les entreprises doivent utiliser ces informations pour prendre des décisions stratégiques éclairées.

Chaque jour, les entreprises prennent des milliers de décisions, à différents niveaux hiérarchiques et concernant divers aspects de leurs activités. Aucune de ces décisions n'est identique à une autre : chacune a un impact unique sur le fonctionnement interne de l'entreprise, sa rentabilité, sa performance, et parfois même sa survie.

Face à l'incertitude et aux grandes turbulences de l'environnement et le marché, il est crucial pour une entreprise de mettre en place un processus de veille concurrentielle. Cependant, la mission de ce processus ne se limite pas à la collecte d'informations ; elle englobe également d'autres activités essentielles. Cela inclut notamment le traitement et la diffusion des informations recueillies afin de prendre des décisions éclairées.

La mise en place d'un processus de veille dans une entreprise peut être comparée au tableau de bord d'une voiture, qui permet d'anticiper les pannes éventuelles. De la même manière, ce processus permet, entre autres, de surveiller les évolutions et de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Dans cette étude, l'objectif principal était d'identifier et d'examiner comment la veille concurrentielle contribue à la prise de décision. Pour ce faire, nous avons adopté pour deux approches. La première, théorique, consistait à clarifier les concepts de veille concurrentielle et de décision, ainsi qu'à explorer les liens existants entre ces deux éléments au sein des organisations. La seconde approche, de nature empirique, impliquait la réalisation d'une étude de cas spécifique à l'entreprise portuaire de port DjenDjen.

Grace à la collecte et l'analyse des informations stratégiques selon la méthode qualitative, les résultats de notre étude soulignent l'importance du processus de veille concurrentielle. Nous avons constaté que l'entreprise étudiée utilise principalement des sources d'informations formelles, bénéficiant d'une structure dédiée à la veille. De plus, nous avons observé que plus l'environnement est incertain, plus l'entreprise a recours au processus de veille concurrentielle.

Il est essentiel pour les entreprises de s'ouvrir à leur environnement externe, de le surveiller et de suivre son évolution afin de s'adapter aux changements, de saisir les opportunités qui se présentent à elles et d'éviter toute menace potentielle. La décision de développer et de mettre en place un processus de veille concurrentielle formel et structuré dépend de chaque entreprise, de ses priorités, de ses objectifs, de sa position concurrentielle sur le marché, ainsi que de l'existence des facteurs ou des conditions nécessaires à l'émergence d'un tel processus.

En effet, la mise en place d'un processus de veille n'est pas le seul élément déterminant de la performance d'une entreprise ; c'est un facteur complémentaire qui vient renforcer d'autres aspects afin de favoriser le développement de l'entreprise. Selon notre étude, il semble que l'entreprise doit disposer d'un niveau minimum de développement en termes de moyens de production, d'organisation et de compétences pour pouvoir intégrer un processus de veille concurrentielle.

Effectivement, la veille concurrentielle présente des chevauchements avec d'autres types de veille, car ils convergent tous vers le même objectif, qui est de mieux servir le client. Il ne faut pas oublier que la mission de la veille concurrentielle est également de maintenir et/ou de créer un avantage compétitif qui permettra à l'entreprise de se démarquer dans son environnement.

Afin d'orienter et d'organiser notre réflexion de manière plus efficace, nous pouvons résumer ce qui a été évoqué sous forme d'un ensemble d'hypothèses que nous avons confirmées ou infirmées comme suit :

➤ **Hypothèse 1**

La veille concurrentielle a un impact significative sur la performance de l'entreprise en favorisant une réactivité aux évolutions de marché : **confirmée.**

Effectivement, les importantes transformations observées dans le secteur portuaire, tant au niveau national qu'international, nécessitent une attention accrue envers les informations complexes propres à ce domaine. Dans ce contexte, la veille concurrentielle équipera l'entreprise portuaire des outils nécessaires pour surmonter ses défis et anticiper et permet une meilleure adaptation aux évolutions futures du marché, en offrant des informations précises et pertinentes aux acteurs sur le terrain et aux décideurs.

➤ Hypothèse 2

L'intégration de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel améliore la qualité des décisions stratégiques de l'entreprise: **confirmée**.

Tous les cadres interrogés ont attesté de l'impact bénéfique de la veille concurrentielle sur les processus de décision stratégique, notamment en raison du soutien apporté par les informations collectées pour réduire l'incertitude, qui est un obstacle majeur dans la prise de décision. Il convient également de mentionner l'effet de la veille concurrentielle sur la nature des décisions adoptées. Malgré l'importance que les managers participants accordent à la veille concurrentielle et à la surveillance des concurrents.

Nous tenons à souligner que cette recherche modeste nous a été très enrichissante en termes de compréhension du processus décisionnel, de ses caractéristiques, et nous a permis de développer des compétences concurrentielles cruciales pour la concurrence sur le marché et pour l'approche de prise de décision. Ces acquis résultent du stage que nous avons réalisé chez l'EPJ. En conclusion, nous espérons que ce travail contribuera à enrichir les recherches sur la veille concurrentielle et la prise de décision.

Durant l'élaboration de ce travail, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles, le principal étant la collecte d'informations, en raison de la complexité et de la sensibilité du sujet de notre recherche. Nous avons également rencontré des difficultés pour communiquer avec les responsables, un manque de documentation et des problèmes liés à la confidentialité des informations.

Cela étant dit, bien que cette recherche présente un grand intérêt, elle comporte néanmoins certaines limitations :

- Échantillon Limité : L'étude repose sur un nombre restreint de participants, principalement des cadres et deux employés d'un seul département, ce qui peut ne pas refléter l'ensemble des pratiques et opinions au sein de l'entreprise.
- Subjectivité des Données : Les données qualitatives recueillies sont basées sur des perceptions personnelles, introduisant des biais subjectifs dans les résultats.
- Contexte Spécifique : Les conclusions sont spécifiques à Port Djendjen et peuvent ne pas être applicables à d'autres contextes ou secteurs.
- Données Potentiellement Obsolètes : Les informations collectées sont basées sur un moment spécifique dans un domaine qui évolue rapidement.

- Absence de Comparaison Quantitative : L'étude ne comprend pas de données quantitatives pour valider ou contester les perceptions recueillies.
- Facteurs Externes Non Considérés : L'étude ne prend peut-être pas suffisamment en compte les influences externes comme les changements réglementaires ou les fluctuations économiques.

En regardant vers l'avenir, il est essentiel de reconnaître les défis et les problématiques persistantes qui demeurent au sein de notre institution. Parmi ces enjeux : Stratégie de croissance et diversification, gestion des relations avec les parties prenantes, le management du changement organisationnel, gestion de la logistique portuaire. Je suis profondément motivé à explorer ces domaines et à les aborder dans mes futures études doctorales.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Auriac, Jean-Marie. Économie d'entreprise, Tome 1. Casteilla, Paris, 1995.
- Bernard, François et M. Genaivre. La prise de décision. Un peu de philosophie pour les pros qui veulent décider autrement. Dunod, Paris, 2021.
- Bressy, Bernard et Christophe Konkuyt. Économie d'entreprise. 1ère édition, Édition Dollaz, Paris, 2004.
- Briand, Henri et Jean-Baptiste Crampes. Les systèmes d'information analyse et conception. Édition Dunod Informatique, Paris, 1986.
- Charron, Jean-Luc et S. Separi. Organisation et gestion de l'entreprise. Édition Dunod, Paris, 2001.
- Charpentier, Pierre. Management et gestion des organisations. Édition Armand Colin, Paris, 2007.
- Dou, Hervé. Veille technologique et compétitivité. Édition Dunod, Paris, 1995.
- Dubrin, Andrew. Essentials of Management. 9ème édition, South-western Cengage Learning, 2009.
- Gloaguen, Pascal. Le guide de l'intelligence économique. Édition Hachette Livre, Paris, 2014.
- Juillet, Alain. Les défis de l'intelligence économique. Édition Dunod, Paris, 2012.
- Josien, Stéphane et Sylvie Landrieux-Kartochian. Organisation et Management de l'entreprise. Édition Gualino, Paris, 2008.
- Lesca, Humbert. L'animation de la veille stratégique. 2010.
- Massé, Guy et F. Thibault. Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence. Édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- Merunka, Daniel. La prise de décision en management. Édition Vuibert, Paris, 1997.
- Reix, Robert. Système d'information et management des organisations. 3ème édition, Édition Vuibert, Paris, 2000.
- M. Cartier, La veille intégrée : comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 1999.
- Romagni, Pierre et V. Wild. L'intelligence économique au service de l'entreprise. Les Presses du Management, Paris, 1998.
- Sfez, Lucien. La décision. Édition Que sais-je, Paris, 1994.

- Tzu, Sun. L'art de la guerre. Traduit par François Wang, Édition Flammarion, Paris, 2017.

2. Articles :

- Ansoff. "Managing strategic surprise by response to weak signals", in California Management Review, Vol. 18, N° 02, December 1975.
- Ali, J. "Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives", in International Studies of Management and Organization, Vol. 3, No. 1, 1993.
- Chartrand, M. "La veille stratégique, un outil de la décision et du changement", in Revue Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique, Vol. 9, N° 01, Février 2003.
- Harter, S.P. "Psychological relevance and information science", in Journal of the American Society for Information Science, n°43, 1992.
- Juillet. "Du renseignement à l'intelligence économique", in La Revue de la Défense Nationale et de Sécurité Collective, édition : Comité d'Étude de Défense Nationale, N° 12, 2005.
- Lesca, H. et L. Raymond. "Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME", in Revue Internationale P.M.E., Vol. 6, N° 01, 1993.
- Martha, M. S. et J.-G. March. "Information in organization as signal and symbol", in Administrative Science Quarterly, Vol. 26, N° 02, 1981.
- Martinet et Y. M. Marti. "Qui dit intelligence économique dit partage d'information", in Marché et Organisations, N° 18, Février 2024.

3. Travaux Universitaires :

- accomplir la veille efficacement dans le contexte des PME. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Université du Québec, Mai 2005.
- Kislin, P. Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique. Thèse de Doctorat en science de l'information et la communication, Université Nancy 2, France, 2007.

- Lagarde, V. "Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise, application au cas agricole". Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Limoge, France, 2004.

4. Dictionnaires et Manuels :

- Toupictionnaire. Le dictionnaire de politique.
- Manuel et Application : Management, éd Dunod, Paris, 2007.

5. Textes réglementaires :

- Norme expérimentale XP X50 – 053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril 1998.

6. Rapports et documents administratifs :

- Commissariat Général du Plan. Intelligence économique et stratégie des entreprises, Février 1994.
- Rapport au Premier ministre. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Février 2003.

7. Webographie :

- <https://tiess.ca/?s=la+veille/>
- <https://djen-djen-port.com/>
- www.michelcartier.com
- www.adbs.fr/site/management/metiers
- <http://www.veille-strategique.org/lescanning/lescanning.htm-L'animation-de-la-veille-strategique-Humbert-LESCA-2010>.

8. Autres :

- ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation, Management de l'information : panorama des métiers, 2002.

Annexes

Annexes N°01 : guide de l'entretien**Guide de l'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « L'apport de la veille concurrentielle dans la prise de décision », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat EHEC Alger), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions permettant de définir dans quelle mesure la veille concurrentielle contribue-elle à l'orientation des décisions. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps. Je resterai à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire. Vous pourrez me rejoindre en contactant : **ayachiaislam01@gmail.com**

Partie 1 : Présentation de la Veille Concurrentielle

1. Comment sont déterminés les besoins en informations pour la veille concurrentielle dans votre entreprise ?
2. Qui est responsable de la collecte des informations concurrentielles et comment s'effectue cette collecte ?
3. Quelles sont les principales sources d'informations concurrentielles utilisées ?
4. Quelles sont les informations les plus ciblées dans le processus de la collecte de l'information ?
5. Quels critères utilisez-vous pour évaluer la pertinence et la fiabilité des informations concurrentielles ?
6. Comment sont diffusées (partagées) les informations concurrentielles dans votre entreprise ?
7. À quelle fréquence ces informations sont-elles diffusées (partagées) ?
8. À qui sont communiquées les informations concurrentielles dans votre entreprise ?
9. Les informations concurrentielles sont-elles présentées sous forme brute ou préalablement analysées ?

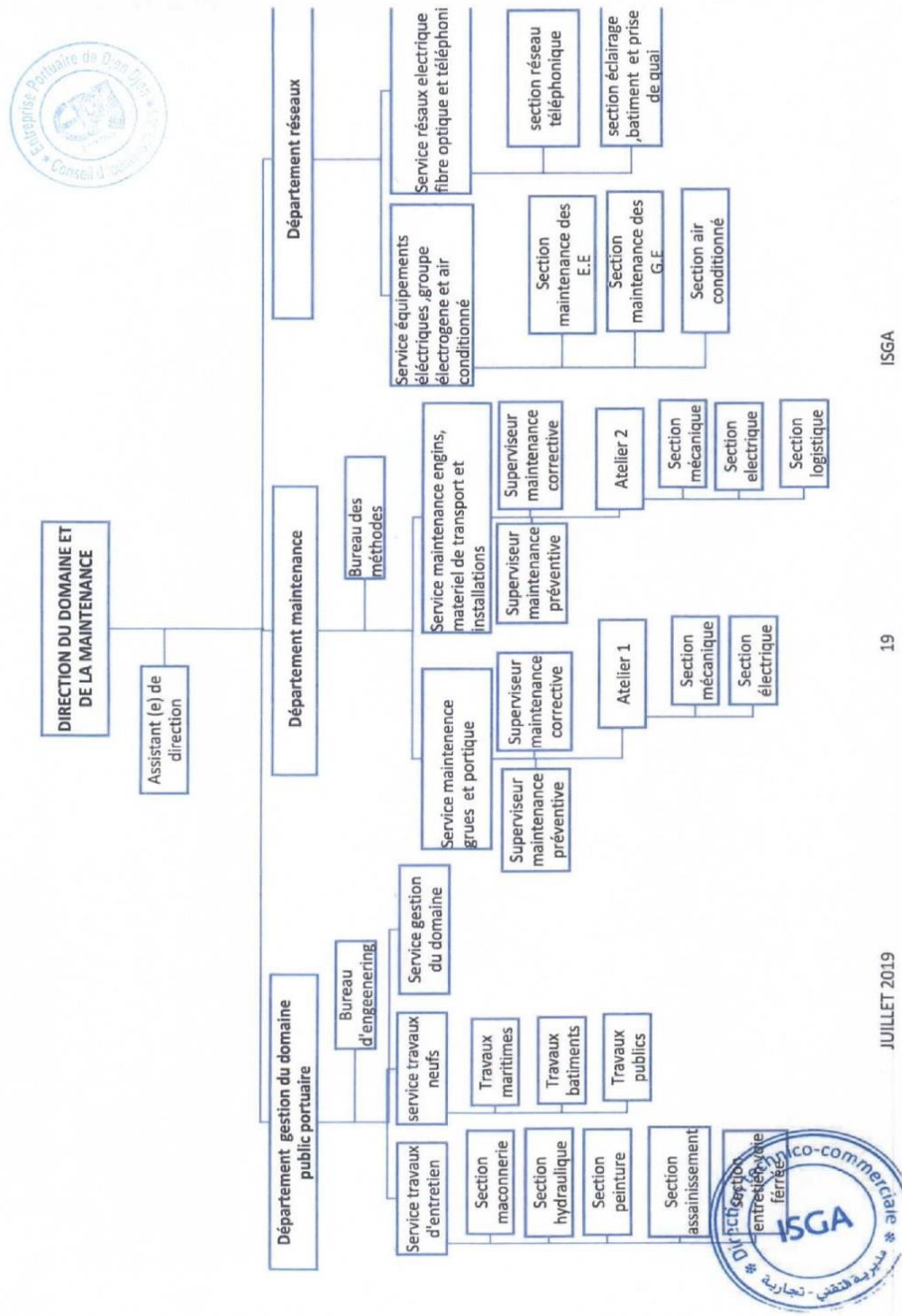
10. Quels sont les principaux problèmes liés à la gestion de l'information que vous rencontrez ?
11. Comment s'effectue l'archivage et la protection des informations concurrentielles ?
12. Comment définissez-vous le concept de veille concurrentielle dans votre entreprise ?
13. Depuis quand pratiquez-vous la veille concurrentielle et à quel niveau de l'entreprise est-elle réalisée ?
14. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre processus de veille concurrentielle ?
15. Quels sont les principaux défis rencontrés dans la pratique de la veille concurrentielle ?
16. Quelles stratégies ou solutions proposez-vous pour surmonter les défis de la veille concurrentielle que vous avez mentionnés ?

Partie 2 : Prise de Décision

1. Pouvez-vous décrire le processus de prise de décision managériale dans votre entreprise ?
2. Quelles sont les conséquences potentielles d'une décision basée sur des informations concurrentielles erronées ou incomplètes ?
3. Comment votre réactivité face à des actions concurrentielles agressives impacte-t-elle le processus de prise de décision ?
4. Quelles sont vos perspectives pour améliorer la qualité des décisions stratégiques, en prenant en compte à la fois les aspects environnementaux et internes ?
5. Utilisez-vous les informations concurrentielles afin de comprendre les attentes de vos clients et surveiller les tendances du marché ?
6. Dans quelle mesure la veille concurrentielle est-elle intégrée dans votre processus d'innovation et de développement des nouveaux services ?
7. Comment percevez-vous le rôle de la veille concurrentielle dans votre entreprise et quelles sont vos suggestions pour l'améliorer encore davantage ?
8. Etes-vous satisfait concernant l'influence de la veille concurrentielle sur la qualité de vos décisions managériales ? Si oui, Quel est votre degré de satisfaction ?

Annexes N°02 : l'organigramme de la direction du domaine et de la maintenance

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPJ par l'ISGA



ISGA

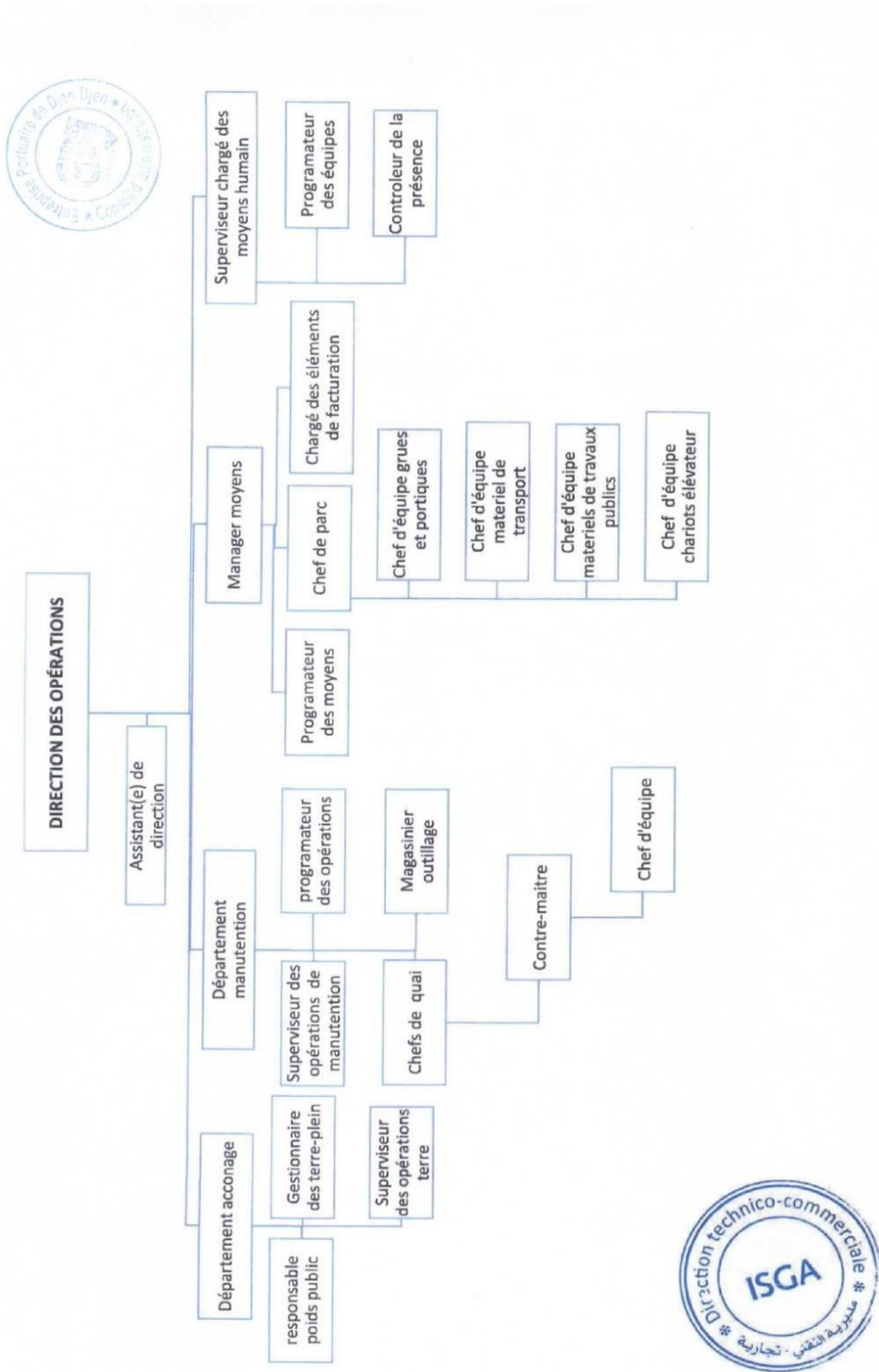
19

JUILLET 2019



Annexes N°03 : l'organigramme de la direction des opérations

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPj par l'ISGA



ISGA

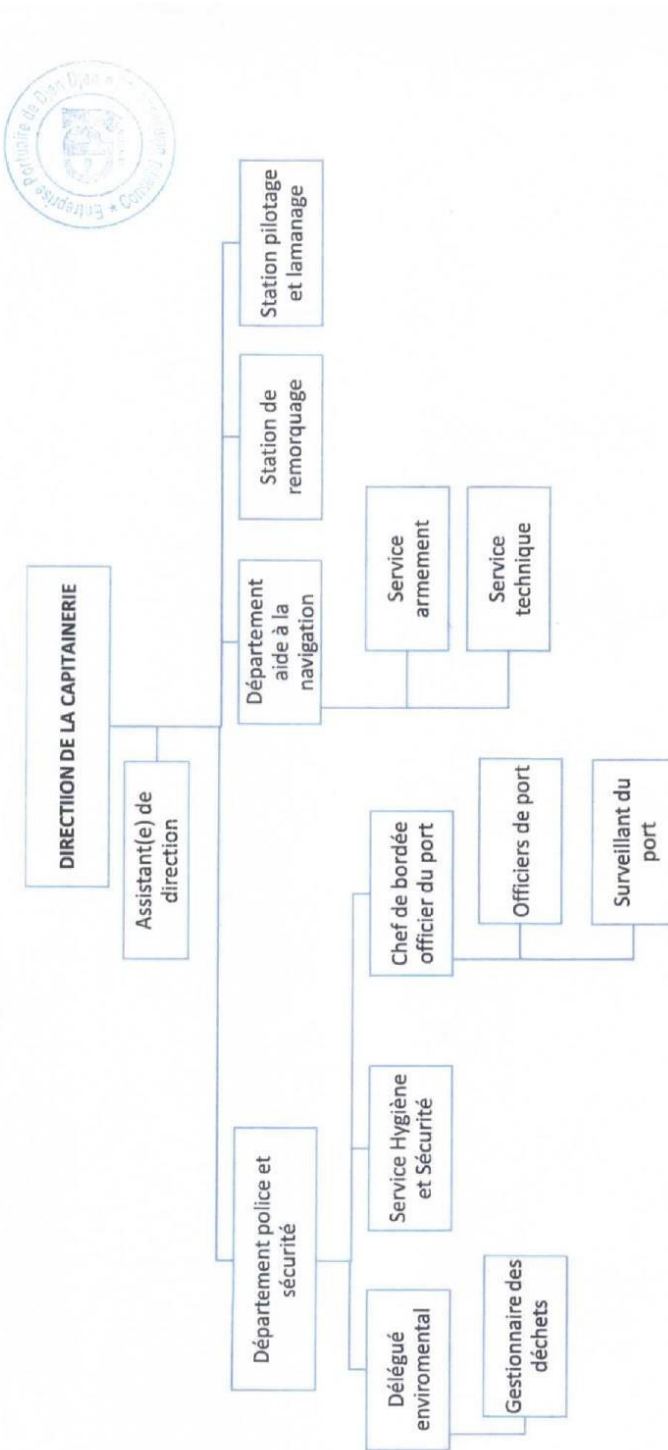
22

JUILLET 2019



Annexes N°04 : l'organigramme de la direction DE LA CAPITAINERIE

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPJ par l'ISGA



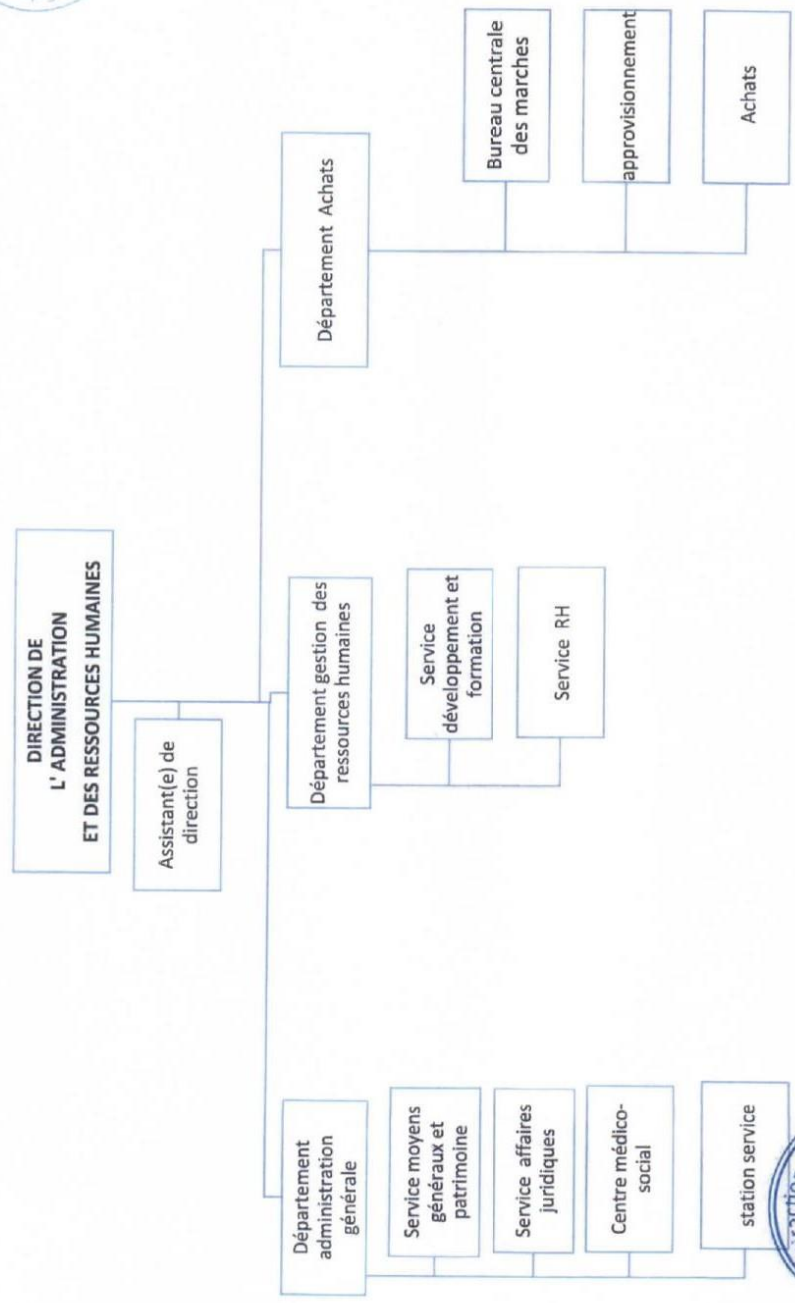
JUILLET 2019

24

ISGA

Annexes N°05: l'organigramme de la direction de l'administration et des ressources humaines

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPJ par l'ISGA



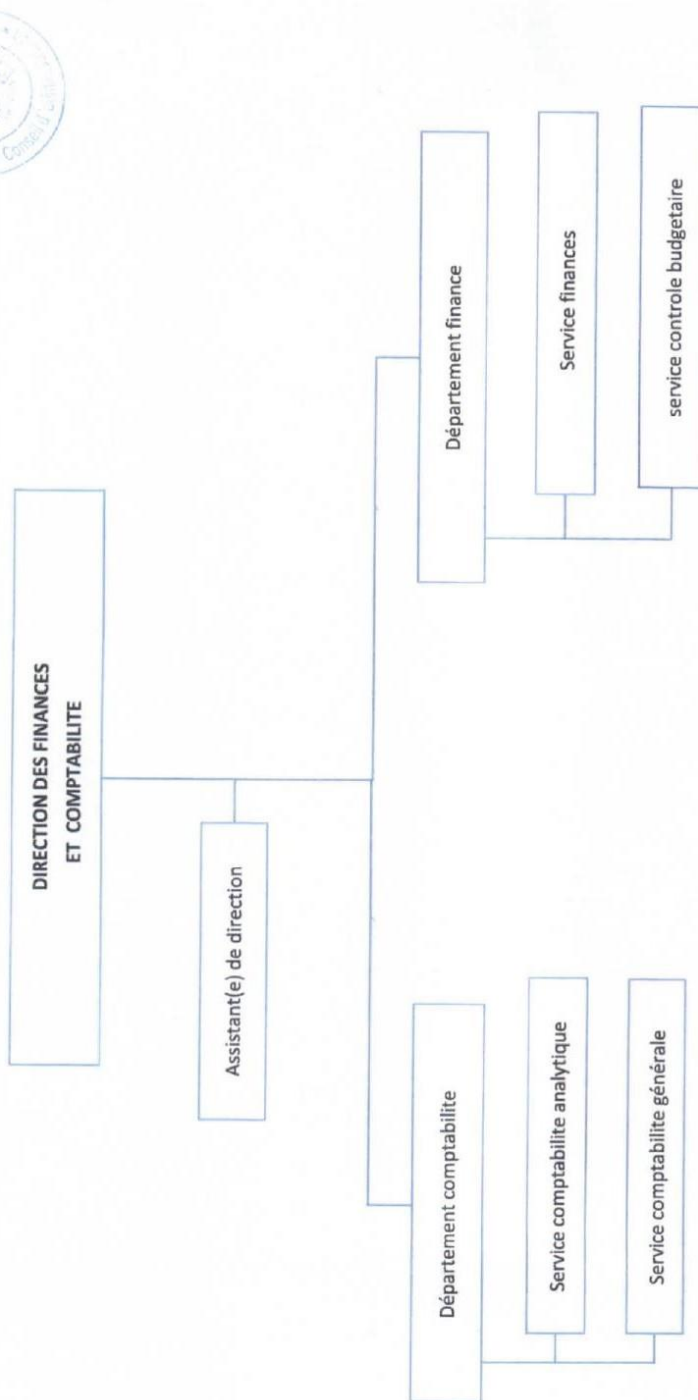
JUILLET 2019

26

ISGA

Annexes N°06: l'organigramme de la direction des finances et de la comptabilité

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPJ par l'ISGA

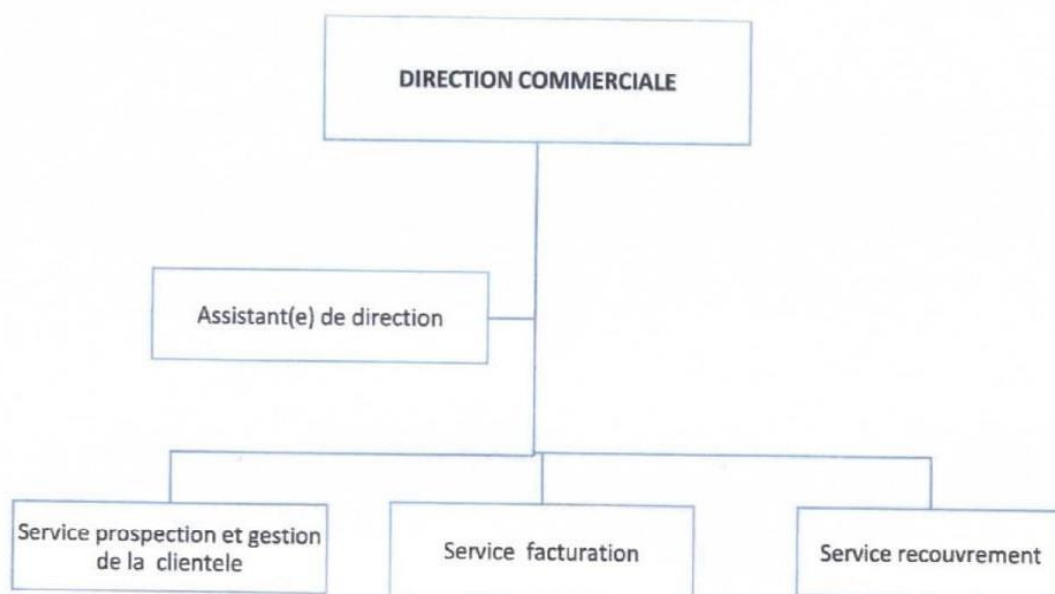


JUILLET 2019

ISGA



Annexes N°07: l'organigramme de la direction commerciale



Annexes N°08: l'organigramme de la direction de l'information et du marketing

Rapport de validation du schéma organisationnel de l'EPJ par l'ISGA

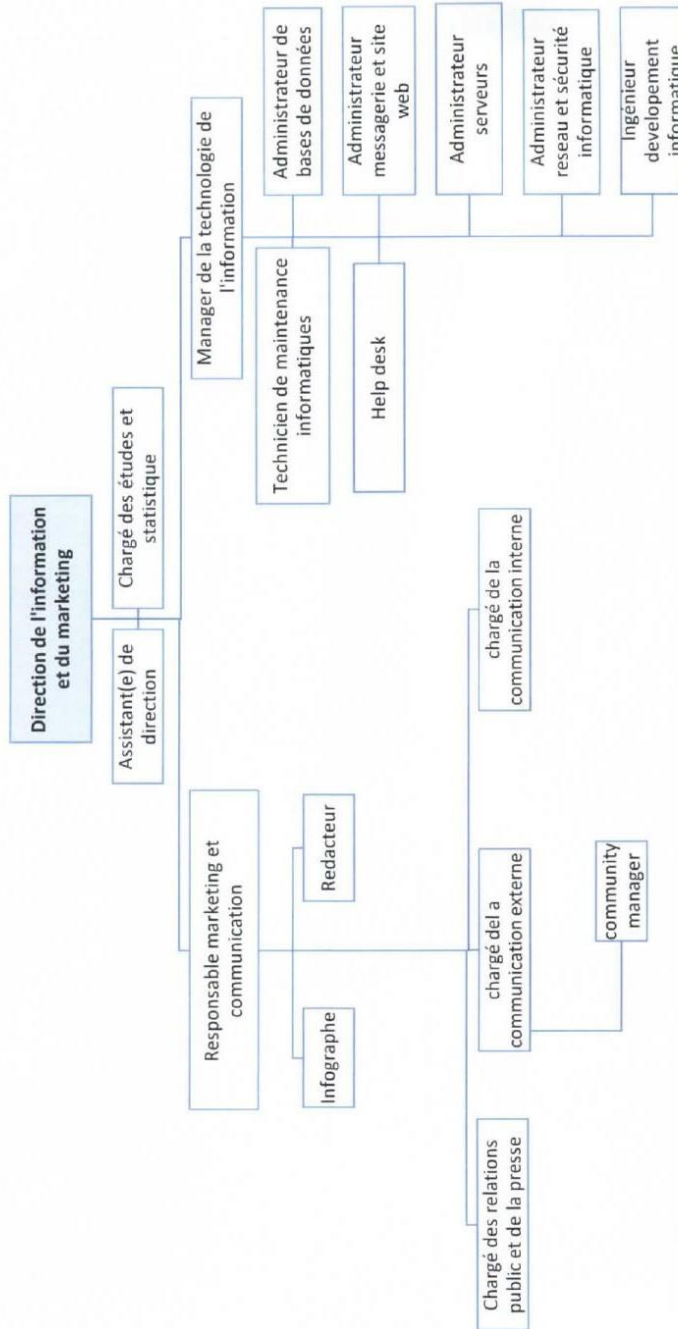


Table des matières

Résumé	
ملخص	
Abstract	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Veille Concurrentielle, fondement théorique et conceptuel.....	6
Introduction :.....	7
1.1. Définition et concepts de l'intelligence économique :.....	8
1.1.1. Aperçu historique de l'intelligence économique :.....	8
1.1.2. Définition de l'intelligence économique :	10
1.1.3. L'information au cœur de l'intelligence économique :	11
1.2. La veille : composante essentielle de l'intelligence économique :	21
1.2.1. La veille : Concepts de base et définitions :	22
1.2.2. La différence entre la veille et l'espionnage :.....	31
1.3. La veille concurrentielle dans l'entreprise :.....	34
1.3.1. L'introduction de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise :	34
1.3.2. Les apports de la veille concurrentielle pour l'entreprise :	38
1.3.3. Les éléments clés pour un apport réussi de la veille concurrentielle :.....	39
Conclusion :	41
Chapitre 2 : Le Processus de prise de décision	42
Introduction :.....	43
2.1. Prise de décision, Notions de base :.....	44
2.1.1. Définition de la décision :.....	44
2.1.2. Typologie des décisions :.....	45
2.1.2.1. Classification selon le degré de répétition :.....	45
2.1.3. Les sources de la prise de décision :.....	49
2.1.4. Le rôle de décideur :.....	50
2.2. Le processus de prise de décision et ses modèles fondamentaux :	51

2.2.1.	Le processus de prise de décision :.....	52
2.2.2.	Les modèles fondamentaux des processus de décision :.....	52
2.2.3.	La complexité du processus de prise de décision :.....	60
2.2.4.	Les outils d'aide à la décision :.....	61
2.3.	La veille comme nécessité pour la prise de décision :.....	62
1.1.1.	Les besoins informationnels pour le décideur :	62
2.3.1.	Les apports de l'information pour le décideur et son problème décisionnel :.....	64
2.3.2.	La pertinence de l'information pour le veilleur :	65
2.3.3.	La relation veilleur-décideur	68
2.3.4.	La veille et la décision	68
Conclusion :		70
Chapitre 03 : L'apport de la Veille Concurrentielle sur la Prise de Décision au sein d'une entreprise		71
Introduction :		72
3.1.	Présentation de l'organisme d'accueil :	73
	Le marché portuaire en Algérie :	73
3.1.2.	Présentation de l'entreprise :	76
3.2.	Méthodologie de la recherche	94
3.2.1.	L'entretien :	94
3.3.	Analyse et résultat de la recherche :	98
3.3.1.	Synthèse des réponses de l'entretien :	98
3.3.2.	Analyse des Réponses de l'Entretien	103
3.3.3.	Synthèse de l'entretien :	108
3.3.4.	Recommandations :	109
Conclusion :		110
Conclusion général		111
Bibliographie		116
Annexes		120
Table des matières		130

