

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la veille commerciale sur
la performance commerciale du
produit Rupafin.**

**Etude de cas : Laboratoire
pharmaceutique EL KENDI.**

Présenté par :

Mlle. AMROUN Dyhia

Encadré par :

M. Hicham BABA AHMED

Maître Assistant en Marketing à

EHEC Alger

06ème Promotion

Juin 2019

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la veille commerciale sur
la performance commerciale du
produit Rupafin.**

**Etude de cas : Les Laboratoires EL
KENDI**

Présenté par :

Mlle. AMROUN Dyhia

Encadré par :

M. Hicham BABA AHMED

Maître Assistant en Marketing à

EHEC Alger

06ème Promotion

Juin 2019

Dédicace

Je dédie le fruit de mes efforts à mes très chers et incroyables parents.

Je dédie ce mémoire à ma sœur Maya et à mon frère Massyl.

Je dédie ce mémoire à ma deuxième maman

Ma tante **Fatima**.

Je me dédie ce mémoire car c'est le symbole de ma première réussite.

Remerciements

En tout premier lieu nous remercions le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force, la santé et le courage de mener à terme ce modeste travail.

Nous souhaitons en second lieu exprimer notre plus profond respect et infinie gratitude envers notre encadreur Mr. BABA AHMED Hicham qui, grâce à sa généreuse disponibilité et ses précieux conseils a permis à ce mémoire de voir le jour.

Par ailleurs je tiens à remercier Mr. OUACHERINE Hassane qui, m'a très souvent orientée et conseillée.

Je suis reconnaissante aux dirigeants et à l'ensemble du personnel de l'entreprise

EL KENDI pour leur accueil, partage d'informations et connaissances et pour l'attention prêtée à notre étude. Je remercie en particulier mon encadreur Mr. MEHALLI Benaïssa pour sa disponibilité, pour ses précieuses remarques, ses conseils et l'ensemble des informations qu'il a généreusement partagés avec moi.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude et mes remerciements à toutes les autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail :

Massyl, Maya, Maïssa, Amel, Rabah et Rachida.

Je n'omettrai pas de citer Mme et Mr DJELLOUL pour leur générosité et aide incommensurable, qu'ils trouvent ici

ma gratitude et ma grande estime.

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures :

Numéro	Titre de la figure	Page
	Chapitre 01 : Concepts liés à la veille	
1	Lien entre données, information, connaissances.	20
2	Le processus de la veille.	25
3	Les quatre types de veille associés aux cinq paramètres de Porter.	29
4	Processus de la veille stratégique selon Humbert LESCA	41
	Chapitre 02 : La veille commerciale et la performance	
1	La logique d'amélioration continue.	56
2	Processus de la veille selon l'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise.	58
3	Les rôles de la veille commerciale	64
4	Les grands bénéfices de la veille commerciale	65
5	Concepts liées à la performance	69
6	Le principe de composition du tableau de bord	82
	Chapitre 03 :L'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin	
1	Ancienneté de l'officine	109
2	Nombre de collaborateurs	110
3	Fréquence de la Rhinite Allergique	110
4	Nombre de praticiens	113

5	La rotation du Rupafin	114
6	Nombre de visite des délégués par semaine de tout laboratoire pharmaceutique	115
7	Nombre de délégués d'El kendi qui rendent visite aux pharmaciens	115
8	Informations	115

Liste des tableaux :

Numéro	Titre des tableaux	Page
	Chapitre1 : Concepts liés à la veille	
01	Les fonctions de l'information dans l'entreprise	9
02	Les critères de qualités d'une bonne information	10
	Chapitre2 : La veille commerciale et la performance	
03	Les axes de la veille commerciale	59
	Chapitre3 : L'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin	
04	Connaissez-vous le Rupafin .	111
05	Par quel biais connaissez-vous le Rupafin ?	112
06	Avis sur le Rupafin	113
07	Croisement entre la fréquence de la rhinite allergique et les médicaments prescrits dans ces cas.	117
08	Test du khi-deux 1	118
09	Croisement entre : Que pensez-vous du Rupafin et la rotation du Rupafin	119
10	Test du khi-deux 2	120
11	Croisement entre : Es ce que vous donnez les informations exactes * La rotation du Rupafin	120
12	Test du khi-deux 3	122
13	Le rupafin en chiffre	123
14	Corrélation bivariée	123

Liste des abréviations

Liste des abréviation :

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de normalization
B U	Buisness unit
C A	Chiffre d'affaire
C A	Central Intellogence Agency
DCI	Dénomination commune international
IBM	Statistical Package for the Social Sciences
IMS	Nom de l'entreprise américaine IMS Health
OTC	Over the country
PDCA	Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).
SMQ	Système de management de qualité
TIC	Technologie d'Information et de Communication
WWW	World Wide Web
3IE	Institut d'Innovation Informatique pour l'entreprise

Résumé

Avec l'éclosion de la société d'information, l'intégration d'un système de veille commerciale s'avère primordiale pour la survie de toute entreprise, d'une façon générale, et s'est d'autant plus accrue dans le domaine pharmaceutique. Force est de constater que la conjoncture actuelle du monde économique ne joue pas en faveur des entreprises, et le secteur pharmaceutique en est le premier touché vu sa sensibilité et sa particularité. En effet, il est stratégique et une activité de veille commerciale lui est plus qu'indispensable ; c'est par son flux d'informations précises que les laboratoires pharmaceutiques puissent, non seulement, prévoir, suivre et anticiper les comportements de leurs clients, fournisseurs et concurrents mais aussi permettre un suivi stratégique du marché du médicament. Ainsi on comprendra aisément que les activités de la veille commerciale atténuent considérablement la complexité environnementale et réduisent les menaces qui pourraient les déstabiliser. En outre, elle participerait à l'amélioration de la performance commerciale et d'ailleurs, c'est l'objectif de notre travail qui consiste à vérifier l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale d'un produit pharmaceutique.

Il s'agit d'une étude empirique et quantitative basée sur les dimensions fondamentales qui sont :

- L'identification des besoins essentiels.
- L'établissement et distribution d'un questionnaire sur le terrain et la collecte des données de ce dernier
- Le traitement et l'analyse des résultats,
- La diffusion des résultats
- L'élaboration des recommandations et propositions d'actions correctrices appropriées.

Mots clés : Veille commerciale, performance commerciale, industrie pharmaceutique

Abstract

With the emergence of the information society, the integration of a business intelligence system is essential for the survival of any business, in general, and has increased all the more in the field. pharmaceutical. It is clear that the current economic situation is not favorable to companies, and the pharmaceutical sector is the first affected because of its sensitivity and its particularity. In fact, it is strategic and a business intelligence activity is more essential, it is through its flow of precise information that pharmaceutical companies can not only anticipate, monitor and anticipate the behavior of their customers, suppliers and competitors, but also allow strategic monitoring of the drug market. Thus, it is easy to understand that business intelligence activities significantly reduce environmental complexity and reduce threats that could destabilize them. In addition, it would participate in the improvement of the commercial performance and besides, it is the objective of our work which is to check the impact of the old commercial on the commercial performance of a pharmaceutical product.

It is an empirical and quantitative study based on the fundamental dimensions that are:

- The identification of essential needs.
- The establishment and distribution of a field questionnaire and the collection of data from it
- Treatment and analysis of the results,
- Dissemination of results
- Preparation of recommendations and proposals for appropriate corrective actions.

Key words : Business intelligence, business performance, pharmaceutical industry

Sommaire

Introduction	2
 Chapitre 1 : Concepts liés à la veille	
Section 1 : La donnée , l'information et la connaissance	6
Section 2 : Généralités sur la veille	21
Section 3 : La veillestratégique	34
 Chapitre 2 : La veille commerciale et la performance	
Section 1 : Analyse du concept de veille commerciale	44
Section 2 : Généralités sur la performance	66
Section 3 : La performance commerciale	75
 Chapitre 3 : L'impact de la veille commerciale sur la performance commercial du Rupafin	
Section 1 : Présentation du laboratoire El kendi	87
Section 2 : Présentation du marché Algérien des medicament	94
Section 3 : Enquête et analyse.....	103
Conclusion :	128

Introduction générale

Introduction :

A l'échelle mondiale, l'industrie pharmaceutique constitue un secteur économique des plus stratégique qui nécessite le déploiement de tous les moyens pour le développer, le préserver et maintenir sa solvabilité. Ses activités se projettent sur plusieurs axes, à savoir, la recherche, la fabrication et la commercialisation des médicaments pour la médecine humaine et vétérinaire. C'est un secteur à dynamique intense qui offre plein de perspectives prometteuses et booste l'économie d'une façon considérable d'un pays.

L'Algérie, à l'instar des autres pays, a été contrainte d'investir dans ce secteur, et ce pour plusieurs raisons, entre autre une conjoncture économique frileuse et s'est attelée à le développer afin de réduire la facture du médicament qui a toujours pesé très lourd dans la balance des importations.

A cet effet, elle a pris plusieurs mesures vis-à-vis des multinationales en les contraignant à produire localement, au bout d'un certain temps de leur installation, ce qui a permis d'assurer un transfert d'un savoir faire et de technologie et d'endiguer ce marché pourvoyeur d'emplois et de perspectives.

Les effets escomptés ont été étonnement surpassés puisque le médicament générique a pris une place prépondérante et cela grâce à des mesures courageuses et incitatives prises par l'état donnant, ainsi, naissance à plusieurs laboratoires producteurs de médicaments. Néanmoins, cette production balbutiante a montré quelques limites et l'installation des mécanismes scientifiques régis par des lois commerciales modernes s'est avérée impérative pour sa survie.

Naturellement, une dynamique est créée par les différents laboratoires engendre une compétitivité intense qu'il doit falloir surveiller de près afin de capter et d'anticiper les évolutions de son environnement. L'hostilité de ce dernier, par ses contraintes et ses menaces, oblige les décideurs de ces entreprises à effectuer des choix stratégiques et bien réfléchis sans perdre de vue les différentes opportunités qui peuvent s'offrir qu'il doit falloir saisir et capitaliser. Ceci ne peut se réaliser si les différentes entreprises ne se dotent pas de moyens adéquats et performants pour détecter les signes précurseurs de changements importants de leur environnement pouvant déstabiliser leur activité et permettant ainsi d'anticiper les risques et d'agir au moment opportun. Sans doute, un des outils qui offre cet atout est **la veille commerciale**. Elle constitue un espace de surveillance en permanence car aujourd'hui, et c'est incontournable, toutes les

entreprises sont tenues de pratiquer une écoute interne et externe pour répondre aux besoins des différents clients de plus en plus exigeants à tous les niveaux par rapport au produit efficacement suivi et cerné .

A cet effet, l'identification des différents axes concernant le client et le produit et la recherche de leurs informations permettraient à l'entreprise une connaissance précise et une réalisation voire une amélioration de la performance commerciale.

Notre thème porte sur l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin. L'objectif étant de vérifier si sa pratique contribue à l'amélioration du chiffre d'affaire et de la notoriété du Rupafin.

Notre organisme d'accueil, le laboratoire pharmaceutique El kendi.

Le choix de ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- Son originalité et son actualité académique, vu qu'il inclut deux disciplines importantes dans l'entreprise, à savoir, la veille commerciale et la performance commerciale.
- Un intérêt personnel que je porte pour le domaine de l'intelligence économique qui est un sujet passionnant.
- Par mes convictions, pour moi chaque entreprise nécessite la pratique d'une veille commerciale pour une performance meilleure.
- Voulant travailler dans l'industrie du médicament , c'est essentiel pour moi de connaître la démarche de veille commerciale des produits pharmaceutiques de façon théorique et pratique pour constituer mon capital informationnel avant d'accéder au monde professionnel .

Ainsi la problématique de notre travail de recherche s'articule autour de la question suivante : « ***Comment la veille commerciale contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale du Rupafin ?*** »

Dans ce cadre, des questions secondaires telles que les suivantes, constituerons des pistes d'orientations :

1. Les pratiques de veille commerciale mise en place par El kendi contribuent – elles réellement à la performance commerciale du Rupafin ?

2. Les charges engagées en veille commerciale pour ce produit, contribue t-elles de façon significative à l'amélioration du chiffre d'affaire ?
3. La notoriété du Rupafin dépend elle d'une pratique de veille commerciale ?

Pour répondre à ces questions, nous ferons des hypothèses de travail qui constitueront des guides pour notre enquête.

Hypothèses :

- 1) Les pratiques de veille commerciale au Rupafin sont insuffisantes pour l'amélioration de la notoriété du Rupafin .
- 2) La veille commerciale appliquée au Rupafin contribue de façon significative à l'amélioration du chiffre d'affaire du Rupafin
- 3) Les pratiques de veille commerciale mise en oeuvre par El kendi exercent un impact sur la performance commerciale du Rupafin .

Pour répondre à la problématique posée, en ce qui concerne la partie théorique, nous opterons pour une démarche descriptive, où notre étude est axée sur une recherche bibliographique et sur la consultation de documents spécialisés, concernant la partie pratique, nous avons consacré une approche analytique en menant une enquête auprès des pharmaciens et en collectant des données numériques auprès d'El kendi concernant le Rupafin.

Le présent mémoire est structuré de la façon suivante :

Le premier chapitre s'articule autour des concepts liés à la veille, la première section présentera les différents éléments suivant : la donnée , l'information entre sa définition , sa typologie et ses différentes sources et la connaissance , puis la deuxième section présentera les généralités de la veille tel que le rôle, les acteurs , les temps , le processus et les types de veille, enfin la dernière section de ce chapitre sera consacrée à la veille stratégique, nous verrons sa définition et son processus selon deux auteurs différents.

Le deuxième chapitre est consacré quant à lui à la veille commerciale et à la performance, dans la première section portera principalement sur l'analyse du concept de veille commerciale dans sa globalité (définition, rôle, objectifs, moyens, bénéficesetc.), puis la deuxième section abordera des notions sur la performance telles que : la définition , les composantes , les caractéristiques , les types et les indicateurs de la performance , enfin la troisième section sera consacré à la performance commerciale .

Le troisième chapitre est consacré à l'étude pratique, dans la première section nous présenterons le laboratoire pharmaceutique El kendi , la seconde section sera consacré à la présentation du marché du médicament en Algérie et dans la troisième section nous présenterons les résultats de notre étude et nous terminerons notre par une contribution personnelle sous forme de recommandations établies à la lumière de l'analyse des résultats.

Chapitre1 :

Concepts liés à la veille

Chapitre 1 : Concepts liés à la veille

Actuellement, l'économie de connaissances informationnelles est en plein essor. Elle est caractérisée par un flux d'informations qui circulent continuellement sous différents aspects : oral, numérique, bruit de couloir, bouche à oreille et écrit. En outre, l'émergence des technologies d'information et de communication justifient l'importance de l'information.

En effet, la notion de l'information est, aujourd'hui, plus que jamais capitale au regard de son rôle prépondérant dans la poursuite des objectifs de l'entreprise, elle est considérée comme étant le « *nerf de la guerre* », et pour cause, disposer de cette dernière c'est avoir le pouvoir de décider et d'agir.

Pour les dirigeants, détenir l'information utile avant ses concurrents et savoir s'en servir génère non seulement un profit mais en plus, cela leur permet de se différencier des autres.

Dans le chapitre présent nous allons voir en première section, le cheminement de la donnée à l'information jusqu'à la connaissance puis, en deuxième sections, nous évoquerons la veille et ses concepts et nous clôturons ce chapitre en analysant le concept de veille stratégique.

Section 1 : Donnée, Information, Connaissance.

Nous entamons la section 1 par définir ce qu'est la notion de la donnée, par la suite nous allons voir l'information avec sa typologie et sa définition et en fin nous aborderons la connaissance. Une fois que chacune de ces notions soit illustrée, nous allons conclure cette section en mettant en exergue le lien existant entre elles.

1. Définition de la donnée :

Une donnée est un fait discret, brut. Elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité.¹

Elle est définie d'après le dico du manger :

¹ PRAX (Jean-Yves) : *Le guide du Knowledge management*, édition Dunod, 2000, p.35.

« Une donnée est un élément brut, factuel qui n'a pas été traité, c'est-à-dire qui n'a pas été mis dans une situation d'analyse et d'interprétation »².

D'après Serge ABITEBOUL :

« Une donnée est une description élémentaire, typiquement numérique pour nous, d'une réalité. »³

La donnée peut prendre forme de lettres, chiffre, symbole, image, son Le stockage de cette dernière dans l'entreprise va servir des besoins futurs en matière informationnelle.

De plus, *« ce sont soit des données traduisant des événements nouveaux (par exemple saisie d'un ordre de réparation pour répondre à la demande d'un client qui vient d'arriver au garage), soit des informations découlant de traitements antérieurs et conservées pour être réutilisées (par exemple, la quantité en stock d'une pièce détachée, qui a été calculée par l'ordinateur à chaque mouvement de pièces). Ces données constituent la matière première des traitements ; elles concrétisent des connaissances de l'organisation et sont un véritable actif, indispensable à son fonctionnement... »⁴.*

Nous retiendrons que la donnée est un élément brut qui n'a pas fait l'objet de traitement ou alors non mis dans son contexte. Elle est facile à manipuler et à stocker, cependant sans traitement, celle-ci a peu de valeur mais elle peut être la base d'une information dans le cas où elle est traitée et conceptualisée

2. L'information :

2.1.Définition :

Si l'on se réfère à la définition que propose Patrick ROMAGNI et Véronique WILD dans *« L'intelligence économique au service de l'entreprise »* l'information serait associée à :

« Un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque. »⁵

Pour leur part Guy MASSE et Françoise THIBAUT définissent l'information comme

²MEIER (O), Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir, DUNOD, Paris, 2009, p 56.

³Serge ABITEBOUL , Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile, Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012, Chaire d'Informatique et sciences numériques.

⁴ REIX (R) et autres, *Systèmes d'Information et Management des Organisations*, VUIBERT, Paris, 6ème édition, 2011, pp 05-06.

⁵Patrick ROMAGNI et Véronique WILD, *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management, Paris, 1998, P92.

« *Le fait de l'utilisateur, dont le besoin ou l'envie déclenche une intention particulière de questionnement ou de recherche.* »⁶

L'information est un « *renseignement ou ensemble de renseignements concernant quelqu'un ou quelque chose, et susceptible d'être porté à la connaissance d'une personne et/ou de plusieurs personnes, rassemblés en un même lieu ou dispersés et sans relations les uns avec les autres* ». ⁷

L'information est donc le fruit d'un renseignement sur un objet précis, sa gestion optimale lui donne un caractère stratégique et offensif ce qui permet aux utilisateurs de la considérer comme étant un outil de pouvoir en situation concurrentiel.

2.2. Le besoin d'information⁸:

L'information dans l'entreprise est variée et dépend des besoins des différentes fonctions. Tous les métiers de L'entreprise ne peuvent être exercés avec efficacité que si l'information adéquate est disponible au bon moment, avec le niveau de précision adapté. Le besoin d'information peut résulter de trois sources principalement :

- **Les contraintes légales** : Ce sont des informations qui répondent généralement à des règles et normes qui leurs sont imposées tel que la publication des comptes (bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie), le système d'information comptable... elle reste contrainte de les fournir même si l'entreprise n'est pas intéressée par ce genre d'informations.
- **Les besoins opérationnels** : Il s'agit des informations qui permettent d'exercer le travail au sein de l'entreprise. Les informations partagées sont extrêmement importantes pour faciliter le déroulement des activités dans l'entreprise. En effet, plus le travail est divisé plus les participants ont besoin d'échanger d'informations pour réaliser ce travail. C'est ce qu'on désigne par le besoin opérationnel.
- **Les besoins d'analyse et d'aide à la décision** : Les managers de l'entreprise ont besoin d'informations synthétiques et pertinentes pour analyser l'activité de l'entreprise et prendre les meilleures décisions. Selon porter, donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision.

⁶ Guy MASSE et Françoise THIBAUT, *Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck université, Bruxelles, 2001, P173.

⁷ BALLE (F), *Lexique d'information – communication*, DALLOZ, Paris, 1ère édition, 2006, p 213.

⁸ Christophe Brasseur, *Data Management - Qualité des données et compétitivité*, LAVOISIER, 2005, pp.23-29.

2.3. Le rôle de l'information :

L'information est indispensable dans le quotidien d'une entreprise, cela est dû aux différentes fonctions opérationnelle et stratégique qu'elle remplit. Elle est primordiale et déterminante pour la prise de décision.

Nous allons voir les différents rôles et fonctions de l'information à travers le tableau suivant :

Tableau n° 01 : Les fonctions de l'information dans l'entreprise

Communiquer	C'est la fonction la plus simple et la plus évidente. Au travers du processus communicationnel, c'est la cohésion même des acteurs et des groupes de l'organisation. Ce processus s'effectue en permanence en interne comme en externe. Il sert de préalable aux fonctions qui suivent.
Avoir /connaître /comprendre	Une bonne connaissance de la situation tant au sein de la structure que dans l'environnement est indispensable et même vitale pour l'organisation. Cette fonction est directement liée au processus décisionnel qui est la finalité de l'organisation.
Décider	L'information est la matière première de la prise de décisions, qu'elles soient courantes et peu importantes (décisions opérationnelles prises par des exécutants), d'importance moyenne avec des conséquences à moyen terme (décisions tactiques prises par l'encadrement ou stratégiques si elles engagent l'organisation sur le long terme avec des moyens importants (décision stratégiques prises par la direction).
Anticiper et accompagner les changements dans un environnement instable	Mesure et contrer les menaces, profiter des opportunités liées à l'évolution de l'environnement.
Créer de la valeur à partir de l'information	Dégager ou maintenir un avantage concurrentiel.
Dominer	Le pouvoir des individus dans les organisations est lié à leur position hiérarchique dans la structure, mais il est possible de créer des « zones de pouvoir » en maîtrisant les flux d'informations. L'information devient ici une arme, et des stratégies de rétention ou de détournement de l'information ne sont pas rares.

Source : BENHAÏM (F), IZIKI (S), Fonction 3 – *BTS Communication : Veille opérationnelle*, Le Génie des Glaciers Éditeurs, CHAMBERY (France), 2011. Page 15-16.

On peut constater d'après ce tableau, que l'information est un outil à multiples usages on a :

- Outil pour la prise de décision
- Outil de communication
- Support à la connaissance

Les auteurs du « *notions fondamentales de gestion d'entreprise* » affirment que l'information a multiple rôle :

« Le rôle de l'information ne se limite pas à la prise de décision et à la réalisation des processus de gestion. L'information est en effet un instrument de la cohésion fonctionnelle de l'entreprise. Elle permet également d'améliorer, l'intelligence globale de l'organisation et d'assurer son adaptation face à l'évolution de son environnement »⁹.

Ces multiples fonctions coutent en temps et en argent, c'est pour cela l'entreprise doit gérer ses informations de façon efficace c'est dans cette optique que nous allons voir les qualités d'une bonne information.

2.4. Les critères d'une bonne information :

Le tableau ci dessous nous donne quelque critère que l'information doit avoir afin qu'elle soit efficace pour l'entreprise :

Tableau n° 02: Les critères de qualités d'une bonne information

Fiable	L'information fournie doit être juste, complète et objective. Pour cela, des contrôles de vraisemblance et de redondance sont mis en place.
à 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, financiers, 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.
Sûre	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 (malversations, incendies, vols). Les systèmes de sécurité peuvent être des codes d'accès, des armoires ignifugées...

Source : NEGRO, (Y), L'étude de marché, édition Vuibert, Paris, 1987, p.35

⁹DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M), *Notions Fondamentales de Gestion d'entreprises : Organisation, Fonctions et Stratégie*, FOUCHER, Paris, 1995 P273

Pour que l'information soit de qualité il faudra qu'elle réponde simultanément aux différents critères cités dans le tableau précédent.

2.5. La typologie des informations :

L'information représente le noyau du système de veille, par la valeur de son contenu mais aussi par son accessibilité. Par ailleurs l'entreprise reçoit et diffuse une masse d'informations au quotidien. Cela se fait sous différentes formes. Nous allons voir dans ce qui suit les différents types d'informations et leurs sources.

2.5.1. L'information formelle et informelle:

Parmi la masse d'informations économiques en circulation, on distingue les informations dites « *formelles* » et des informations dites « *informelles* ». Les sources d'informations formelles sont toujours inscrites sur un support qu'il soit papier, filmographie ou sur support informatique. Entre la presse spécialisée, la télévision, la radio, les banques de données, les brevets, les informations légales et les études publiées, Publications, rapports, études, catalogues, textes de lois, ordonnances, textes réglementaires, décrets, arrêtés ministériels, monographies, actes de colloques mais aussi des normes, brevets, reportages radiophoniques et télévisuels, presse, thèses, articles de revues spécialisées. ... Le chef d'entreprise n'aura donc que l'embarras du choix. En revanche, l'accès aux sources "informelles" est plus problématique. En matière informelle, le décideur économique doit être "proactif" en interrogeant des concurrents, des partenaires ou des fournisseurs. Ainsi, on pourra se rendre dans des colloques, des congrès ou des salons. Certains feront jouer leurs réseaux personnels pour obtenir la bonne information au bon moment, d'autres iront jusqu'à organiser des entretiens de recrutement pour débriefer les cadres de la concurrence.¹⁰ Les informations informelles ou non maîtrisables concernent toutes les informations qu'on peut recueillir lors de la tenue des salons et foires ou par la collecte d'échantillons, de prospectus, et surtout par la rencontre ou le contact entre les commerciaux et les clients, les managers et/ou les experts et les cadres de l'entreprise. Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales et permettent souvent de lever le voile sur les aspects non communiqués officiellement.

Selon Bruno Martinet et Yves Michel Marti, pour collecter l'information informelle, « *il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir* »¹¹. Cette information est souvent recueillie oralement. Elle est qualitative et exige des recoupements avec d'autres informations et des analyses approfondies pour pouvoir être suffisamment utiles à l'entreprise. Elle comprend:

- L'information de type « *floue* »;
- L'information de type expertise;
- L'information de type foires et salons.

¹⁰ PATYRON (Emmanuel) : *le management stratégique de l'information*, édition Economica, 1994, p.18

¹¹B. Martinet et Y. Michel Marti, « *l'intelligence économique, les éditions d'organisation* », Paris, 1995, P96.

2.5.2. *L'information blanche, grise, noire.*¹²

L'association française de normalisation (AFNOR) propose trois types d'informations :

L'information blanche : c'est l'information que chacun de nous peut voir et recueillir facilement, elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique, présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données, les organismes publics (INAPI, CNIS, ONS...etc.) et internet.

L'information grise : c'est celle qui se rapproche d'avantage du renseignement. Elle se présente de façon plus élaborée et pour la découvrir, il faut savoir la rechercher. En tout état de cause, elle est considérée comme licitement accessible mais certaines difficultés peuvent surgir lorsqu'on veut découvrir son existence. Elle est diffusée par des canaux discrets mais pas secrets, tels que papiers de recherche, travaux de recherche universitaires, imprimés de toutes natures..

L'information noire : c'est celle qui est protégée par des contrats ou des textes juridiques. Elle est à diffusion restreinte et son utilisation n'est accessible que pour quelques personnes autorisées... Des poursuites judiciaires peuvent être actionnées contre celui qui tente de la recueillir.

2.5.3. *L'information ouverte/fermée:*

L'information ouverte est assimilée à l'information écrite. C'est une information délivrée par des sources qui le font de manière volontaire et de plein gré par opposition à ce qui est confidentiel. Elle existe à profusion. Elle devient utile pour la prise de décision au sein de l'entreprise que lorsqu'elle est traitée, répertoriée, classée et diffusée. Elle peut servir également à compléter les informations déjà détenues.

L'information fermée est non formalisée. Elle émane des rouages de l'entreprise. Elle n'est généralement pas publiée. Sa recherche et sa collecte passent par la mise en place d'une méthode claire.

2.5.4. *L'information primaire/secondaire:*

L'information primaire provient des documents primaires : ouvrages, textes législatifs et réglementaires, brevets, articles...L'information secondaire quand elle recense, traite et analyse l'information primaire. Les catalogues et les documents bibliographiques transportent des informations secondaires.

¹² AFNOR, *Normes expérimentale XP X 50-053 relative à la prestation de veille et de mise en place d'un système de veille*, normalisation Française, 1998, p .5.

2.5.5. L'information brute/élaborée:

On appelle une information brute celle qui ne subit aucun traitement après sa collecte. Généralement elle n'est pas fiable et n'a aucune valeur. Elle peut acquérir cette dernière qu'après un traitement. Quand à l'information élaborée elle représente celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise et découle normalement des recoupements et rapprochements avec d'autres informations. Bernard Doucet affirme que l'information élaborée : « *C'est l'art d'aller chercher dans une masse énorme d'informations, celle qui n'est pas visible « à l'œil nu ». On appelle cela l'information « endogène ». Grâce à des méthodes mathématiques et statistiques, on arrive à tirer des conclusions inédites et intelligentes par juxtaposition de données brutes. C'est l'axe fondamental de toute démarche de veille stratégique, qu'elle soit scientifique, technique ou économique* »¹³.

2.5.6. L'information explicite/tacite:

L'information explicite est celle que l'on peut trouver dans les supports formalisés : fichiers clients, liste des fournisseurs, guide d'utilisation, manuel, procédures et méthodes. Cette information se trouve dans le système d'information de l'entreprise et se transmet d'un pôle à l'autre assez facilement.

L'information tacite est difficilement identifiable et transmissible. Elle ne peut être échangée que lors des contacts entre les membres de l'entreprise. Le salarié peut s'approprier cette information à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle n'est pas formalisée et porte sur les pratiques, les procédés et les astuces dans l'exercice d'une activité qui ne peuvent être ni enregistrés, ni transmises.

¹³Bernard Dousset créateur du logiciel Tétralogie, cité dans l'article, le KM en France de nos jours : *De l'information à la connaissance*, p 2,
http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02_03/information_2.htm

2.6. Les sources d'information :

On peut trouver des sources qui sont déjà présentes au sein de l'entreprise elle-même et d'autres se trouvent dans l'environnement externe à l'entreprise. Qu'elles soient internes ou externes, l'effort de sa recherche est nécessaire afin de l'obtenir. Nous allons voir dans ce qui suit ses différentes sources :

2.6.1. Les sources internes :

L'entreprise représente la source primaire en matière d'informations. Cette dernière collecte des données essentielles pour la mise en œuvre et l'orientation de son plan d'action commercial. Ainsi, un flux d'information est créé tel que le chiffre d'affaire global de l'entreprise, le chiffre d'affaire par activité, le chiffre d'affaire par produit, le chiffre d'affaire de la force de vente...etc. Toute cette masse d'information a une importance capitale et contribue à la prise de décision.

Par ailleurs, elles ne nécessitent pas la mobilisation de beaucoup de ressources, en d'autres termes elles ne demandent pas un effort de recherche pour sa collecte, de ce fait, « *ce sont les sources les moins coûteuses mais encore faut-il qu'elles soient facilement mobilisables. Le système d'information de l'entreprise doit faciliter leur extraction des différents fichiers et les organiser... Pour cela, les données doivent être stockées au sein d'un entrepôt de données ou datawarehouse. Le datawarehouse est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiées, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision* »¹⁴. L'utilisateur doit pouvoir exploiter aisément l'ensemble des données stockées dans le datawarehouse pour satisfaire son besoin informationnel et cela est faisable lorsqu'une entreprise dispose d'un datamining, « *Le datamining est l'ensemble des techniques statistiques de traitement et d'analyse, permettant de récupérer des informations dans des bases de données, d'établir des relations entre elles, des tendances et de modéliser entre autres des comportements types. Cette méthode ne consiste pas simplement en une succession d'études ad hoc mais a pour objectif de capitaliser les connaissances acquises sous forme de connaissances explicites, en veillant à mieux structurer les contenus nécessaires à l'ingénierie des connaissances* »¹⁵.

On peut dire que le datamining facilite l'exploitation des données stockées en grandes quantités dans le datawarehouse telles que :

3. Statistiques de ventes
4. Chiffre d'affaires (**CA**) par produit, par marque, par zone géographique, par vendeur, par canal de distribution...
5. Part de marché (**PDM**) en valeur et en volume, ventilée comme le **CA** ;
6. Données clients qualitatives et quantitatives ;
7. Réclamations ;
8. Budget publicitaire ;

¹⁴ VIOT (C), Le marketing : La connaissance du marché et des consommateurs - De l'étude de marché aux choix stratégiques - Le marketing mix, GUALINO, Paris, 3^{ème} édition, 2012, p 64.

¹⁵ MEIER (O), Op.cit, p 55.

9. Rentabilité des produits ou marques (contribution aux frais fixes, marge brute et nette)
10. Informations sur la concurrence : Prix public (relevés de prix) ; Gammes, fiches techniques, modes d'emploi ;
11. Date des lancements de produits et positionnement retenu ;
12. Variation des PDM et CA ;
13. Budgets publicitaires...
14. Résultat des études et audits antérieurs : notoriété, image, satisfaction ;
15. Segmentation du marché ;
16. Rapports de ventes trimestrielles Autres

Les sources internes ne concernent pas uniquement les données stockées accessibles grâce au système d'information. Elle implique aussi le facteur humain. En effet l'humain « peut offrir de l'information à haute valeur ajoutée : informations informelles, informations en passe d'être publiées, informations publiées mais dont le chemin d'accès est difficile. Cette source constitue un moyen d'investigation complémentaire des sources dites documentaires (bases de données, médias...) »¹⁶ affirme « DESCHAMPS & MOINET » dans leur ouvrage « La boîte à outils de l'intelligence économique »¹⁷. À cet effet, l'entreprise doit rationaliser l'utilisation de ses sources humaines. Les démarches¹⁸ suivantes peuvent être poursuivies :

- **Identifier les sources humaines pertinentes** : Il s'agit de solliciter les sources les plus à même de répondre à la question posée, en tenant compte des contraintes de temps et de moyens. Attention : une source disposant d'une grande notoriété n'est pas nécessairement celle qui ramène les informations les plus pertinentes.
- **Apprendre à connaître ses sources** : Il s'agit de s'intéresser ouvertement à leur parcours, leurs projets mais aussi leurs éventuels alliés ou concurrents. L'objectivité étant rare, il faut faire avec la subjectivité mais en toute connaissance.
- **Qualifier ses sources** : Suite logique, il s'agira d'évaluer les capacités de recueil en fonction de la qualité des informations rapportées. Très souvent, la source est démarquée et cotée, c'est-à-dire estimée, indépendamment de l'information. (A1) pourra signifier une source fiable et une information sûre, (B-3) une source peu fiable et une information peu sûre, etc.
- **Gratifier ses sources** : La gratification est avant tout symbolique même si elle peut être occasionnellement financière. Prendre du temps (ex. : déjeuner) et féliciter une source humaine est le meilleur moyen de la fidéliser.
- **Assurer un feedback** : Étape trop souvent oubliée bien que suite logique de la précédente. Il est important d'informer la source de la pertinence de l'information transmise et de son effectivité. Bien entendu, il est rarement question de lui en dire plus sur les décisions prises en relation, confidentialité l'oblige. En effet, l'entreprise doit identifier les sources, humaines et matérielles, qui existent en son sein pour trouver l'information utile et dépenser plutôt ses moyens à l'exploration des

Différentes sources qui se trouvent à l'extérieur de sa structure.

¹⁶ DESCHAMPS (C), MOINET (N), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, DUNOD, Paris, 2011, P47

¹⁷ DESCHAMPS (C), MOINET (N), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, DUNOD, Paris, 2011, P47

¹⁸ Ibid p47

2.6.2. Les sources externes :

Les sources externes sont toutes les informations que l'on peut trouver à l'extérieur de l'entreprise. Dans l'entreprise la prise de décision dépend des informations dont on dispose sur l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. L'environnement de l'entreprise correspond à toutes les variables pouvant jouer un rôle sur la production ainsi que sur la situation de l'entreprise. Ces informations peuvent concerner des domaines différents, par exemple la concurrence ou encore la demande de consommateurs, etc. Ces sources d'informations peuvent être apportées dans l'entreprise par les clients ou bien les fournisseurs mais pour être exploitable elles ont besoin d'être traitées.¹⁹

Nous allons voir dans ce qui suit différentes sources externes :²⁰

✓ **Les clients :**

En effet, l'information sur le client permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre les mesures adéquates afin d'augmenter le volume de leurs ventes et consolider la position de leur entreprise sur le marché. Souvent l'entreprise établit des fiches qui permettent de se renseigner sur les clients, les quantités achetées, les produits et services demandés, les fréquences d'achat, les modes de paiement, les préférences, les besoins exprimés... Toutes ces informations améliorent la connaissance des consommateurs par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

Le client peut devenir un facteur d'innovation ; les suggestions et les idées qu'il peut émettre à chaque fois qu'il est en contact avec un représentant de l'entreprise peuvent constituer un facteur pouvant améliorer les produits et services actuels voire développer de nouveaux produits.

La gestion efficace de la relation client/entreprise et le dialogue qui peut être engagé entre les deux parties peuvent déboucher sur la confection de bases de données riches en informations.

« Le client se présente comme une source d'informations non seulement pour la prise de décisions mais aussi pour améliorer le positionnement de l'entreprise sur son marché »²¹.

✓ **Les fournisseurs :**

Les fournisseurs se présentent également comme une source d'information. Leur identification et la connaissance de leurs exigences en matière de délais de livraison, de moyens de livraison, de mode de paiement et de qualité des produits et services génèrent des informations que l'entreprise doit capter afin d'en faire des éléments utiles pour prendre des

¹⁹ Audrey ALBOUY, Joséphine LASCAULT, *La diversité des sources de l'information primordiale dans l'entreprise moderne*, P7

²⁰ *Les sources d'informations externe*, MESBAH Réda, Thèse de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales, « condition de conceptions et mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise Air Algérie », P50-51.

²¹ P.HOBA ANDOU, « étude de l'infrastructure et le développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive au BNETD », thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, 2003, P11.

décisions et élaborer des stratégies efficaces.

✓ ***Les concurrents :***

L'entreprise doit apprendre à connaître ses concurrents pour mieux les affronter afin de renforcer sa position sur le marché. Cette connaissance doit porter sur les parts de marché acquises par les différents concurrents, leurs projets, les prix appliqués et d'une façon générale sur leurs forces et leurs faiblesses. L'accès à cette information passe par la consultation et l'étude des articles de presse, la lecture des rapports annuels, l'examen des messages publicitaires... il lui faut donc assurer une surveillance de la concurrence.

Ainsi l'entreprise s'informe de manière constante et organisée sur sa concurrence et tire des enseignements qui pourraient s'avérer très utiles pour qu'elle reste compétitive.

✓ ***Les manifestations :***

Toute entreprise participe à diverses manifestations qui pourront lui offrir l'occasion de valoriser son métier auprès des pouvoirs publics et des milieux professionnels mais aussi de la presse et du public. La participation à ces manifestations peut prendre la forme de séminaires, colloques, journées d'études, salons professionnels, tables rondes, voyages d'études. Il s'agit d'opportunités pour identifier de nouveaux concurrents et de nouveaux produits. Souvent des conférences débats sont organisées durant la tenue des manifestations.

L'entreprise doit saisir ces opportunités pour collecter des informations de types formelles (affiches, plaquettes publicitaires, catalogues) et surtout des informations informelles (rumeurs, conversations, exposés oraux, questions/réponses). Ce sont des occasions qui doivent inciter les représentants de l'entreprise à rédiger des rapports d'étonnement dans lesquels ils relatent leurs sentiments, leurs impressions et les premières données.

Par ailleurs, certaines rencontres entre experts et chercheurs peuvent générer des informations informelles très utiles à l'entreprise.

✓ ***Les brevets :***

Un brevet garantit à son titulaire la protection de l'invention qui est en règle générale une nouvelle manière de faire quelque chose ou une nouvelle solution à un problème. Le titulaire est libre de choisir l'utilisateur de son invention. Il peut, en vertu, d'une licence, permettre aux tiers d'utiliser l'invention à des conditions convenues d'un commun accord. Il peut aussi vendre son droit sur l'invention à un tiers. Cependant le titulaire peut divulguer publiquement des informations sur son invention. Ainsi le brevet peut fournir des informations scientifiques et techniques assez précieuses. La description de l'invention constitue également un moyen pour capter des informations.

De même que la consultation des banques de données sur les brevets délivrés par les offices nationaux et régionaux existant dans le pays s'avère comme une source d'informations scientifiques et techniques appréciables.

✓ **Les normes :**

Les normes ISO (International Standard Organisation)²² précisent ce que l'entreprise doit faire pour assurer la conformité de ses produits et de son organisation aux exigences du client. Elles sont définies comme étant des « documents établis par consensus et approuvés par un organisme reconnu, qui fournit pour les usages communs répétés, des règles, des lignes directrices, ou des caractéristiques pour des activités garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

Les normes se présentent comme des outils pour la diffusion des connaissances techniques. Elles constituent aujourd'hui la référence commune pour la définition des spécifications techniques et pour le management des entreprises. La certification apparaît comme le prolongement de la normalisation. Elle permet de formaliser sur le plan juridique et opérationnel, l'application des normes aux différents contextes. L'obtention d'un certificat de qualité par une entreprise signifie qu'elle est apte à formaliser les processus, assurer la sécurité des prestations accordées et témoigner de la qualité de la relation avec les clients et fournisseurs. La démarche qualité induit une rationalisation des activités de l'entreprise par la mobilisation des ressources et particulièrement la ressource informationnelle dans le but d'améliorer sa compétitivité, de fédérer son personnel autour d'un projet et de se positionner sur le marché. Dès lors, l'information prend toute son importance dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

3. La connaissance :

La connaissance a fait l'objet de plusieurs polémiques dans divers domaines. Malgré le nombre important de travaux sur la connaissance, l'ambiguïté existe sans doute sur cette notion, notamment dans sa définition entre les philosophes, les chercheurs, les auteurs...etc.

En effet la connaissance vient du latin « *agnoscere* », issu du grec « *gignosko* »²³ ce mot signifie comprendre un fait, apprendre, prendre une connaissance sur quelque chose de précis.

Voici quelques définitions de cette dernière :

Définition :

La connaissance est l'activité par laquelle l'homme prend acte des données de l'expérience et cherche à les comprendre ou à les expliquer.

Le philosophe **HEGEL** définit : « *La connaissance est la relation entre le concept et la réalité effective* »²⁴

²² L'ISO est une organisation non gouvernementale créée en 1947. Cette organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelques 130 pays. Sa mission consiste à favoriser le développement de la normalisation dans le monde, en vue de faciliter les échanges de biens et services entre les nations et développer la coopération dans les domaines intellectuel, technique et économique.

Selon PRAX, « *il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme, la connaissance est uniquement le fait d'individus ; la connaissance n'est pas le miroir de la réalité, c'est une construction subjective... La connaissance, ce n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité... Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur à mesure de ses échanges...* ».²⁵

L'assimilation et l'utilisation d'une information crée la connaissance, cette dernière a beaucoup de valeur car elle permet à l'individu la prise de décision et l'action. Généralement elle est propre à chaque individu.

En conclusion l'information est l'appuie principale de l'activité veille, car en effet les dirigeants ont affaire à un environnement qui contient beaucoup de données ces dernières mise dans un contexte deviennent des informations et leur exploitation donne la connaissance.

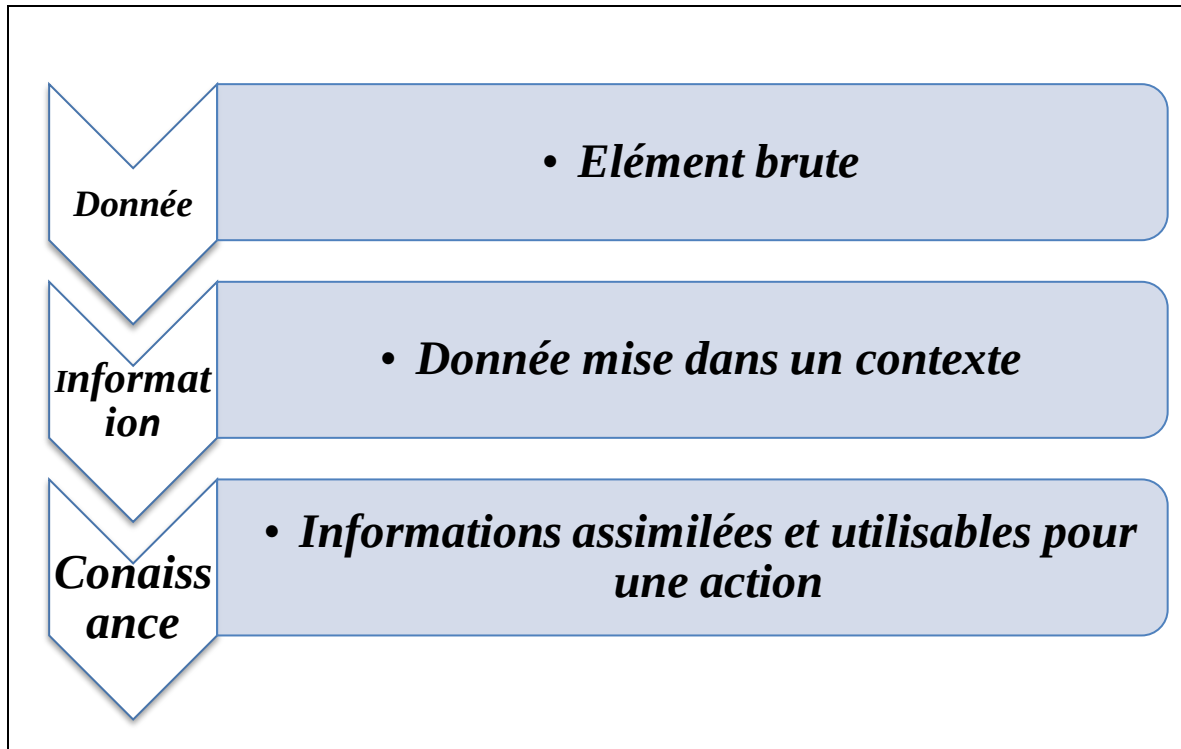
Nous avons vu que la donnée représente un élément brute, une fois mise dans un contexte elle devient une information. Cette dernière prend un aspect stratégique qu'après avoir été transformée en connaissance opérationnelle, donc la connaissance permet la généralisation des problèmes alors que l'information permet la prise de décision que dans quelque situation précise.

La figure si dessous démontre le lien entre ces trois notions.

²⁴<https://la-philosophie.com/connaissance-definition-philosophie/> (consulté 07/03/2019 à 13.09)

²⁵ PRAX, (Jean Yves), La Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunod, 3ème édition, Paris, 2012, pp.3, 97.

Figure N01 : Lien entre données, information, connaissances.



Source : BOUNIE, (D), Gestion des connaissances, Polytech 'Lille - IAAL, 2005

Pour conclure cette section nous tenons à souligner que les caractéristique du monde actuel ont énormément d'impact sur l'entreprise.

Actuellement nous vivons une ère informationnelle, en effet avec l'émergence des technologies d'information et de communication les informations se trouvent de manière très abondante dans l'environnement et cela en interne mais aussi en externe de l'entreprise, de ce fait disposer d'un système d'information et pratiquer l'activité de veille lui est nécessaire voir vital.

Section 2 : Généralités sur la veille

Marie-Laurence CARON-FASAN et Nicolas LESCA expliquent dans *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique* (2006) que : « *lorsqu'on aborde le domaine spécifique de la veille, on se trouve très vite perdu au sein d'une multitude de termes, de définitions, d'acceptations et de pratiques d'entreprises* ». Pour éclaircir cette thématique, nous allons consacrer cette section pour éclaircir certaines généralités sur la veille. Pour cela, nous avons entamé notre travail en parlant brièvement de son historique, nous l'avons défini, citer ses acteurs ses différents temps par la suite on a vu son processus et ses différents outils et enfin on a énumérer ses types.

1. Historique de la veille :

Historiquement, la veille trouve son origine dans le domaine militaire et cela remonte à l'année 50 avant Jésus-Christ. Il existe des exemples qui peuvent témoigner de cela comme la légende du soldat de Marathon qui mourut pour **informer** les athéniens de leur victoire sur les perses, les réseaux de veille développés par les Fugger au 15ème siècle dans le secteur des banques et la finance ainsi que les Rothschild au 19ème siècle, la république de Venise et l'église catholique. Cependant, il n'y a pas beaucoup de documents et de travaux reliant les différents exemples historiques de veille, en dehors des travaux militaires. Par ailleurs le mot « **veille** » est issu du latin *vigilia* qui est dérivé du verbe *vigere* « *être bien vivant, vigoureux ou éveillé, garde de nuit* ». Il désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil.

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constitué une tâche importante des armées pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait que : « *Si vous connaissez vos ennemis et que vous vous connaissez vous-même, mille batailles ne pourront venir à bout de vous. Si vous ne connaissez pas vos ennemis mais que vous vous connaissez vous-même, vous en perdez une sur deux. Si vous ne connaissez ni votre ennemi ni vous-même, chacune sera un grand danger* »²⁶.

Le concept de veille a évolué d'un rythme différent dans quelque pays, ce qui le rend à la fois ancien pour certains et nouveau concept pour d'autre. Le Japon est considéré comme étant le berceau de la veille, a depuis très longtemps une véritable stratégie qui consiste à emprunter les connaissances et technologies disponibles à l'étranger.

Aux États-Unis, ce n'est qu'à partir de 1989, après la fin de la guerre froide, que 80 % du personnel militaires de la CIA ont été remplacés par des stratèges financiers ingénieurs, spécialistes de marchés ...etc. L'arrivée au pouvoir du président Clinton a été marquée par la constitution d'un puissant pôle fédéral en charge des questions de veille et par la

²⁶ Sun TZU, L'apport de l'information au sein de l'entreprise, mémoire, www.shiva.istia.univ-angers.fr.p07.

multiplication des procédures de concertation et d'échange d'information Etat/Industrie. C'est à ce moment là que les grandes entreprises américaines ont commencé à implanter des services de veille.²⁷

En Europe, la veille a fait l'objet d'une prise en charge par les centres de documentation des entreprises bien avant 1980, (certainement parce que les deux activités étaient liées par la recherche de l'information).

En Algérie, la veille est une notion qui commence à effleurer l'esprit des dirigeants algériens.

De nos jours, l'activité de veille est considérée très importante voire indispensable pour les entreprises car elle représente un outil stratégique, compétitif, technologique et commerciale à la fois. On peut dire qu'elle représente le pilier informationnel pour les entreprises car elle leur permet de devancer et rester toujours au courant.

2. Définition de la veille :

La définition du mot veille est restée éveillée donc être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où.

Pour les entreprises elle représente une activité de collecte, d'analyse, traitement et diffusion d'information utile pour la prise de décision et source d'avantage compétitif.

Elle peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de celle-ci :

Selon ROMAGNI Patrick La veille est une : « *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 entreprise.* »²⁸

Selon François BROUILLARD : La veille se définit comme : « *un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs* ». ²⁹

Pour résumer, la veille est un processus continu qui nécessite la mobilisation de certaines ressources (humaine, financière, ...). Elle consiste à collecter, traiter, analyser et diffuser l'information, provenant de l'environnement interne et externe de l'entreprise et cela dans le but de prévoir et d'anticiper les mutations, de déceler les menaces et les opportunités, une prise de décision plus optimale et évaluation de la position concurrentielle et à augmenter ses profits en vendant mieux et plus efficacement.

²⁷ EBELMANN, (Guillaume) : *L'intelligence économique, dossier de synthèse de l'école nationale d'administration*, Paris, 2004, p.37-38

²⁸ ROMAGNI, (Patrick) : *L'intelligence économique au service de l'entreprise où l'information comme outil de gestion*, les presses du management, Paris, 1998, p. 15

²⁹ BROUILLARD, (François) : *Pertinence d'un outil diagnostic des pratiques de veille, congrès international francophone sur la PME*, HEC, Montréal, octobre 2002, p.1

3. Les acteurs de la veille :

En vérité tout les acteurs économiques peuvent, doivent et font de la veille soit de façon formel ou informelle. Cette dernière mobilise certain acteurs qui chacun d'entre eux détiens une mission précise à jouer.

Nous allons voir les différents acteurs qui participent à l'activité de veille :

- **Les animateurs** : qui assurent le bon fonctionnement du dispositif et des réseaux. Ils sont attentifs à la cohérence de l'ensemble des actions du processus.
- **Les capteurs** : Ce sont tous les membres de l'organisation.
- **Les veilleurs** ou « *traqueurs* » : Ils sont en charge de collecter l'information correspondante aux axes de recherches préalablement définis.
- **Les spécialistes de ressources documentaires** : qui fournissent l'information brute et utile aux experts et capitalisent l'information produite.
- **Les experts** : Qui collectent et analysent l'information en s'appuyant sur les capteurs, sur leurs propres réseaux et sur les ressources internes et externes.³⁰

4. Les temps de la veille :

Les activités de veille peuvent se dérouler en plusieurs phases temporelles ³¹:

- **La veille ponctuelle** : elle correspond à « un état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.
- **La veille occasionnelle** : c'est la surveillance organisée sur des thèmes-cibles, dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence;
- **La veille périodique** : surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, publications d'organismes spécialisés, les banques de données, etc....
- **La veille permanente** : c'est la veille de tous les jours, elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

5. Le rôle de la veille : ³²

³⁰ Centre de recherche en sciences de l'information (CERSI), *veille technologique* : Revue de la littérature et étude de terrain, France, rapport décembre 1990, p. 04.

³¹ BELIMANE, (W) et RIHANI, (A), *La mise en place d'un système de veille commerciale Etude de cas : Risk management*, SONATRACH, mémoire de licence, EHEC, Alger, juin 2010, p.21.

³² J.LENDREVIE & J.LEVY & D.LINDON, *MERCATOR*, 8^{ème} édition, Edition Dunod, Paris,2006 , P201. J.LENDREVIE & J.LEVY & D.LINDON, *MERCATOR*, 8^{ème} édition, Edition Dunod, Paris,2006 , P201.

Les différentes caractéristiques de la veille remplissent quatre fonctions majeures au niveau des entreprises. Elle a l'art d'anticiper, découvrir, surveiller et apprendre. Nous allons voir ce que chaque acte implique :

Anticiper : Anticipation des actions des concurrents ou des changements de l'environnement;

Découvrir : Découverte de concurrents nouveaux ou potentiels, d'entreprises qui peuvent être rachetées ou avec lesquelles un partenariat pourrait être développé ainsi que des opportunités de marché;

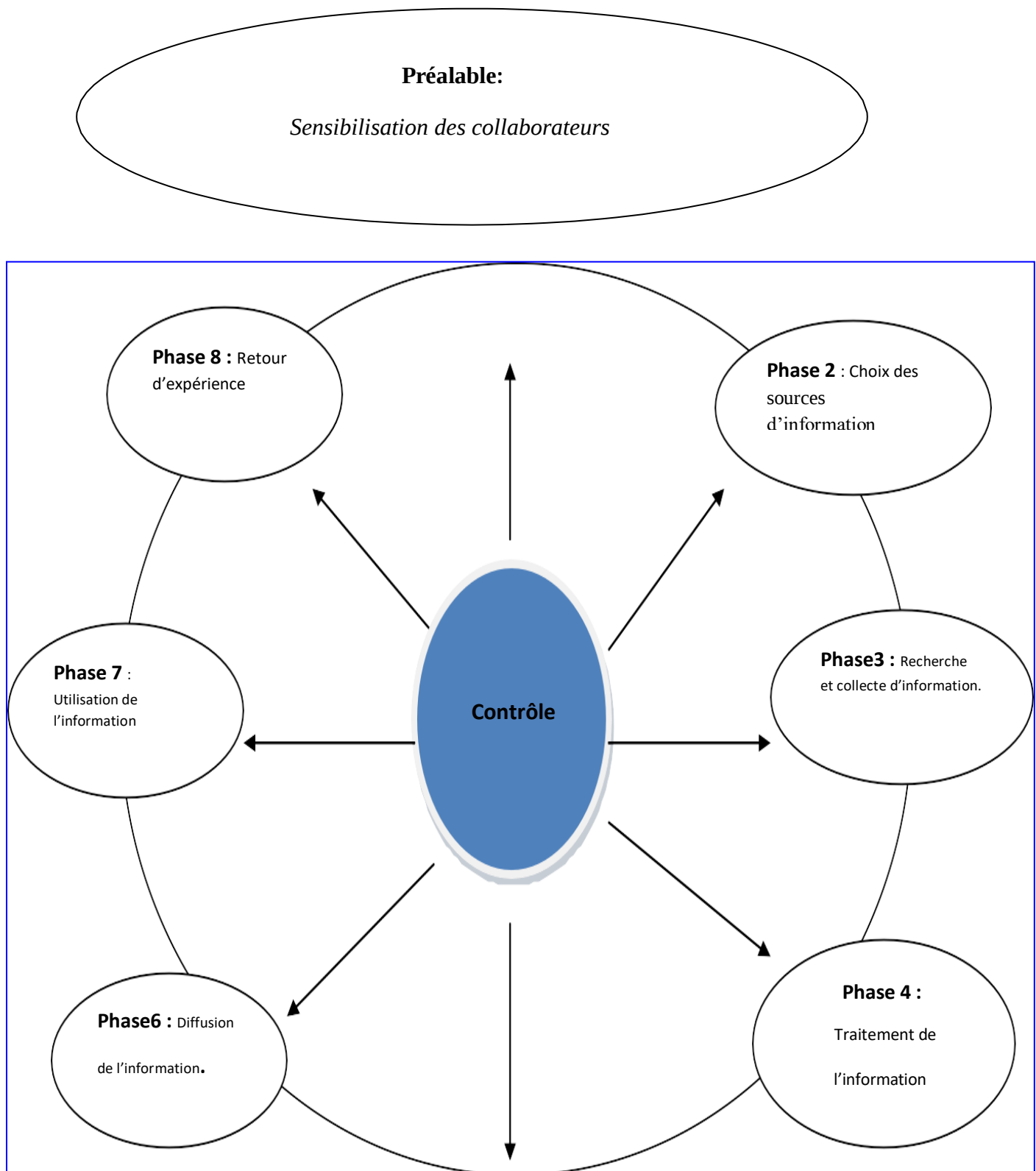
Surveiller : Surveillance de l'évolution de l'offre des produits sur le marché, de l'évolution des technologies ou des processus de production qui affectent l'activité, des réglementations qui en modifient le contexte;

Apprendre : Apprentissage des caractéristiques de nouveaux marchés, des erreurs et des succès des autres, ce qui permet de réévaluer ses projets, de mettre en place des nouvelles pratiques de management ou de construire une communauté de vue parmi les dirigeants .

6. Le processus de la veille :

La veille représente un outil majeur pour l'intelligence économique. En effet nous avons vu dans sa définition que c'est une activité qui permet d'obtenir des informations facilitant la prise de décision. Ces dernières subissent toute une transformation lors du processus de la veille, cette transformation permet aux décideurs de faire des choix rationnels et cela en réduisant un maximum les doutes et les menaces. Nous allons voir les différentes phases qui constituent le processus de la veille. La figure ci-dessous illustre les 9 phases de la veille.

La figure N02 nous illustre les 9 phases de la veille



Source : Nevao Conseil, veille processus et méthodologie,
France, rapport février 2005, p.9.

La méthodologie de veille repose sur 9 phases :

- **Sensibiliser les collaborateurs** : C'est une phase très importante, voire essentielle. Elle a pour but d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs et des acteurs de la veille sur les enjeux et les méthodes employées. Elle permet de les sensibiliser à l'écoute et à leur mode de communication externe.
- **Expression des besoins en information** : Cette phase fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille. L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des domaines d'activités stratégiques et des facteurs clefs de succès de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information. Dans un environnement en constante mutation, les besoins en information des organisations évoluent très rapidement. Il est indispensable de les actualiser régulièrement et, si nécessaire, de faire évoluer les axes de veille.
- **Identifier les sources de l'information** : Le nombre et la nature des sources d'information sont en constante augmentation. La valeur de ces sources est très variable et leur pertinence dépend du type d'information recherchée. Il est primordial de bien évaluer les sources d'informations pour pouvoir apprécier la fiabilité de ces dernières, leur utilité et leur véracité. S'il existe un doute sur la véracité de l'information trouvée, il est nécessaire de croiser les sources d'information.
- **Recherche et collecte de l'information** : Cette phase est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information « utile ». Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.
- **Traitement de l'information** : La valeur ajoutée du processus de veille apparaît lors de cette phase. L'information brute collectée est analysée, synthétisée et mise en forme.
- **Stockage de l'information** : Les informations issues de la veille ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus ou moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur exploitation. La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes par exemple : base de données.
- **Diffusion de l'information** : L'information est diffusée vers les acteurs chargés de l'exploiter en actes concrets. Il faut s'assurer que la bonne information parvienne au bon destinataire, au bon moment. C'est à dire que le responsable de la diffusion de l'information doit se poser 4 questions au démarrage du processus de diffusion :

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

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

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

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

• **Contrôle** : Peu pratiquée dans les organisations ayant mis en place un processus de veille, cette phase améliore l'efficacité de la veille et son impact sur la performance de l'organisation. Cette phase de contrôle se fait au moyen de tableaux de bord qui incluent des critères et des indicateurs qualitatifs, quantitatifs, financiers et d'utilisation.³³

Nous avons vu précédemment le processus de la veille, comme tout processus, la veille aussi s'appuie sur des outils qui sont classés en quatre grandes catégories des outils de la veille.

Après avoir vu le processus de veille, nous allons voir dans ce qui suit les différents types de veille, après un long travail de recherche nous avons trouvé que la veille regroupe 11 types. Patrick ROMANGI & Valérie Wild citent trois veilles principale composante l'environnement selon eux : La veille scientifique, marketing et sociétal, ajoutant a cela les 4 veilles composant l'environnement selon les 05 forces de PORTER : La veille technologique, commerciale, concurrentielle et environnemental. Nous allons voir dans ce qui suit chacune des veille cité précédemment plus en détails et citer les manquantes.

³³ DEROUET(Damien) ET LEPOIVRE (Fabien) : *veilles, processus et méthodologie*, édition Nevao conseil p.9 -10 (Avec Adaptation)

7. Les différents types de veille :

Patrick ROMANGI & Valérie WILD pensent que l'environnement peut se scinder en trois cercles, donc trois types de veilles sont associée a chacun :³⁴

- **La veille scientifique** : L'adjectif scientifique correspondant mieux aux champs d'intérêt de la veille, à savoir les technologies, les techniques mais également les matières premières, les technologies émergentes, les méthodes de productions... Cette veille cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel basé sur la science (technique, technologie, méthode, procédé). L'objectif des décideurs est de se tenir informé à propos des technologies et méthodes qui évoluent constamment et continuellement, et être à la pointe des innovations et inventions.

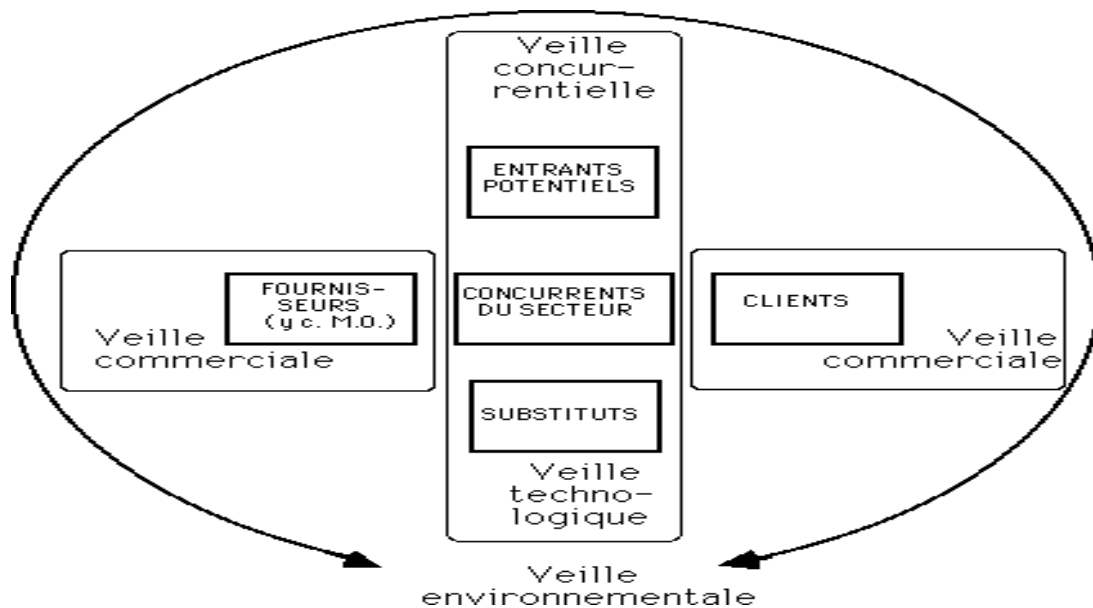
- **La veille marketing** : Elle englobe tous les aspects ayant relation avec l'activité commerciale, elle veille surtout sur le marché, les clients, les méthodes commerciales,...etc. et les aspects concurrentiels tels que les nouveaux entrants, les produits de substitutions et sur les concurrents eux même. C'est une veille qui se base fondamentalement sur l'observation des cinq forces de Michael PORTER : les fournisseurs, clients, les produits, la concurrence, et les nouveaux entrants.

- **La veille sociétale** : Cette veille regroupe la veille sociale, culturelle, politique, institutionnelle, etc. La veille sociétale englobe l'étude des facteurs politiques, historiques, culturels, sociaux des acteurs institutionnels (l'Etat, les administrations, les syndicats, les collectivités locales), de l'opinion public des employés et celles de l'évolution des réglementations. L'objectif de cette veille est de tenir les décideurs informé à propos de leur environnement de façon globale (pouvoirs publics, employés, clients, etc.) et ne pas négliger la stratégie de ses acteurs car elle peut entrer en collision avec celle de l'entreprise.

Par ailleurs les travaux de Michael PORTER concernant les menaces liées à la concurrence ont eu un grand impact sur l'approche de la veille, d'ailleurs il en résultera 4 types de veille : la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille technologique et la veille environnemental. (Figure N02)

³⁴ ROMANGI (P), WILD (V) Op, p19-27.

Figure N02 : Les quatre types de veille associés aux cinq paramètres de Porter.



Source : L. HERMEL, « *Veille stratégique et intelligence économique* », AFNOR, 2007, Paris, P8.

D'après la figure ci-dessus on peut analyser l'environnement d'une entreprise grâce à la matrice de Porter qui permet d'identifier les acteurs pouvant influencer le secteur. On y retrouve : les entrants potentiels, les fournisseurs, les aspects sociaux et environnementaux, les clients et les produits de substitution. Cette matrice met en avant les rapports de force entre les différents acteurs du secteur. Elle identifie donc les différentes veilles qui devront s'appliquer à chaque force. Nous allons dans ce qui suit définir ces dernières voir leur missions et les résultats attendus.

• La veille technologique :

Définition : Elle est appelée aussi « *veille scientifique* ». Comme son nom l'indique, elle a pour objectif de surveiller l'environnement technologique ou scientifique de l'entreprise. « *Son domaine d'observation est uniquement celui des informations scientifiques et techniques : recherche fondamentale et recherche appliquée, procédés de fabrication, matériaux, brevets...* »³⁵. La veille technologique implique donc la mise en œuvre de moyens et pratiques visant à anticiper uniquement les évolutions technologiques pour être à l'affût des innovations technologiques qui risquent de mettre l'entreprise en péril.

Missions :

Surveiller l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques actuels et potentiels pour en déduire les menaces et les opportunités d'innovation et de développement : les dépôts de brevets, les transferts de technologie, l'évolution des normes, l'évolution des technologies, les ruptures technologiques, les procédés de fabrication, la recherche fondamentale, les articles scientifiques, les thèses, les rapports scientifiques... etc.

³⁵REVELLI (C), *Intelligence Stratégique sur Internet*, édition DUNOD, Paris, 2ème édition, 2000, P13

Résultats attendus :

- identifier les secteurs d'où viendront les innovations majeures
- identifier des idées d'innovations incrémentales
- faire l'état de l'art sur une technologie ou procédé scientifique
- identifier les acteurs engagés sur certaines technologies

• **La veille commerciale :**

Définition : Afin d'améliorer sa performance commerciale, l'entreprise a besoin de renseignements utiles sur l'évolution du marché qu'elle a choisi de servir. La veille commerciale se charge à satisfaire ce besoin accentué davantage par le développement intensif des TIC. *« Cette veille porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients, plus globalement sur l'évolution de la demande. Elle concerne aussi bien les clients finals que les distributeurs »*³⁶.

Mission :

Surveiller l'environnement commercial de l'entreprise (les clients, les prospects, les circuits de distribution et les fournisseurs actuels mais aussi potentiels) : l'actualité, les besoins, les insatisfactions des clients, les prospects, les appels d'offres privés et publics, la santé financière des clients et des fournisseurs, l'actualité des fournisseurs, la sortie de nouveaux produits... etc.

Résultats attendus :

- identifier de nouveaux prospects
- faire évoluer ses produits
- optimiser ses achats (délais, prix, etc.)
- retrouver rapidement une source d'approvisionnement en cas de défaut d'un fournisseur
- identifier les clients à risque ou qui pourraient le devenir

• **La veille concurrentielle :**

Définition : C'est une pratique capitale. C'est la veille qui permet d'être aux aguets du jeu concurrentiel. Elle s'intéresse de repérer toute information concernant les concurrents actuels ou potentiels : *« elle permet de pister les démarches actives, actions de développement, déploiements vers d'autres secteurs et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinées à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôt de brevets, travaux de recherche, et ceci de la part de concurrents directs et indirects »*³⁷.

³⁶LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), MERCATOR : *Théorie et pratique du Marketing*, édition DALLOZ, Paris, 7ème édition, 2003, p 215

³⁷ROUACH (D), *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, Paris, 1996, cité par REVELLI (C), p13.

Missions :

Surveiller l'environnement concurrentiel de l'entreprise : le comportement, les avancées, les procédés et les produits des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels ; la stratégie des concurrents, leur politique tarifaire, leurs nouveaux produits ou services, leurs résultats financiers, leurs recrutements, leurs clients, leurs nouveaux contrats, leurs nouveaux fournisseurs, leurs communiqués ou articles de presse, leurs accords, partenariats, rachats, alliances, l'arrivée de nouveaux concurrents, etc

Résultats attendus :

- ajuster son argumentation commerciale
- mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces
- identifier les concurrents les plus menaçants
- comprendre les possibles stratégies émergentes de nos concurrents, leurs projets de développement.

• **La veille environnementale :**

Définition : La veille environnementale désignée également sous le vocable „veille sociétale“ regroupe tous les axes ou domaines autres que technologique, concurrentiel ou commercial. Elle « *concerne tout ce qui gravite autour de l'entreprise et qui n'a pas été pris en compte par les autres formes de veille : veille réglementaire, financière, fiscale, économique, politique, géopolitique, écologique, sociale, culturelle, etc.* »³⁸. Elle consiste donc à suivre l'évolution de la société en général et les tendances à venir. Elle semble être le complément des autres veilles évoquées précédemment car elle permet de combler les insuffisances éventuelles.

Missions :

Surveiller l'environnement socioéconomique, socio-politique et socioculturel de l'entreprise : l'évolution des mœurs et des mentalités, le comportement des consommateurs, l'environnement, les risques (désordres, conflits, etc.), les mouvements sociaux, les mouvements de protestation, le dépôt de pétitions... etc.

Résultats attendus :

- anticiper les mutations de la société
- s'adapter à l'évolution des mœurs et des phénomènes de société

A ces veilles viennent s'ajouter également des veilles plus générales concernant l'environnement de l'entreprise nous allons voir dans ce qui suit les types de veilles restant.

³⁸REVELLI (C), Op.cit., p 14

- **La veille image :**

Définition : La veille d'image correspond à un dispositif permanent d'analyse et de mesure de la réputation d'une marque ou entreprise. La veille d'image est le plus souvent désignée sous le terme de veille réputationnelle.

Missions :

Surveiller l'image et la notoriété d'une entreprise ou d'une marque : les rumeurs, les mécontentements, les retombées d'une campagne de communication, les retombées de communiqués de presse, les forums de discussion, les sites d'avis de consommateurs, etc

Résultats attendus :

- mesurer l'impact d'une campagne de communication
- mesurer la satisfaction des clients
- mesurer la notoriété d'une marque, d'un produit

- **La veille juridique :**

Définition : Analyse et suivi des nouvelles réglementations ainsi que celles qui sont en préparation (au niveau d'un territoire national). Elle comprend aussi dans le cadre européen, le suivi des directives européennes et des transcriptions nationales.

Missions :

Surveiller l'environnement juridique de l'entreprise : être attentif aux conséquences possibles de nouveaux textes législatifs : les lois et décrets, la jurisprudence, les débats parlementaires, les propositions de lois, les propositions patronales, la fiscalité, les réglementations des marchés publics, etc. à l'échelle nationale, communautaire ou mondiale

Résultats attendus :

- anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi
- pénétrer, en toute légalité, des marchés étrangers soumis à des règles nationales spécifiques

- **La veille politique (institutionnelle) et diplomatique :**

Définition : Elle consiste à surveiller l'actualité politique, l'activité des institutions françaises (Ministères, Assemblée nationale, Sénat, CESE) et européennes (Commission européenne, Parlement européen, Conseil de l'Union européenne, comité des Régions et CESE) ainsi que l'ensemble des actes législatifs ...

Missions :

Surveiller les changements de pouvoir actuels et potentiels dans certains pays avec lesquels on est en relation, par exemple : les réunions dans les ambassades, les groupements professionnels comme le lobbying pétrolier, les déplacements des leaders politiques... etc.

Résultats attendus :

- anticiper des changements de politique internationale et socio- économique
- se faire entendre auprès des lobbyings professionnels.

L'ensemble des missions et résultats attendus sont extraites de : « Les missions et résultats attendus des démarches de veille locales selon CARON-FASAN et LESCA » ³⁹

L'ensemble de ces dix veilles composent la veille stratégique, cette dernière elle en un processus a caractère anticipatif dans le but d'observer et d'analyser l'environnement, par la suite la diffusions de l'ensemble des informations pertinentes et utile a la prise de décision.

Pour conclure cette section, nous devons rappeler que la veille est une pratique qui consiste à écouter l'environnement a fin de collecter le maximum d'informations qui seront par la suite traiter, analyser et enfin diffuser. Notons que l'objet de la veille est l'information, aller à la quête de cette dernière mobilise certaine ressource d'ordre humaine, financière Cela a pour but de rendre une entreprise plus compétitive et d'assurer ses arrières. Nous allons voir dans la section qui suivra le concept de la veille stratégique.

³⁹ Les missions et résultats attendus des démarches de veille locales selon CARON-FASAN et LESCA , COBOLET Antonin, *mémoire de fin d'étude : le rôle de la veille dans une stratégie d'innovation* (P29-P30)

Section 3 : La veille stratégique

1. Contexte de la veille stratégique :

L'homme a toujours été curieux, mais en vrai il a toujours manifesté le besoin de s'informer afin de satisfaire ce besoin il va vers la quête de l'information, cette dernière seule lui permettra et lui donnera la sensation de sérénité. Les entreprises, elles aussi manifestent le même besoin.

En un demi-siècle, le paysage économique s'est reconfiguré en passant d'une ère industrielle à une nouvelle ère informationnelle, cette dernière représente l'économie moderne. En effet, les entreprises évoluent dans un périmètre de plus en plus concurrentiel et mondialisé par ailleurs l'accélération des technologies et la croissance exponentielle des informations se greffent à une complexité des marchés et des aspects liés à l'environnement. Pour affronter les défis posés par la complexité grandissante, les changements rapides et les incertitudes de plus en plus nombreuses, les entreprises devront identifier le différent changement qui pourra affecter leur activité. C'est dans ce contexte que la veille stratégique prendra un aspect important voir capital pour sa capacité à satisfaire des besoins de renseignement et d'adaptation.

Précédemment nous avons vu les différents concepts liés à la veille mais aussi ses types, cette dernière représente la veille stratégique. Afin de comprendre le concept de la veille stratégique, nous allons d'abord voir le contexte cette pratique, pour essayer ensuite de lui donner une définition, par la suite nous verrons son processus selon la vision de différents auteurs et enfin nous allons voir les difficultés liées à cette dernière et quelques facteurs de réussite.

La performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. Pour cela la veille stratégique représente le pilier pour toute entreprise souhaitant une stratégie basée sur l'adaptation et la flexibilité, en effet la pratique de cette dernière permettrait à l'entreprise d'être plus réactive, moins surprise mais elle va aussi lui permettre de pratiquer l'anticipation qui représente l'entreprise vaillante et sur ses gardes.

Par ailleurs, cette activité d'observation et de surveillance de l'environnement permet à l'entreprise de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles d'influencer sa stratégie ou sur les décisions prises par cette dernière, pour gagner d'une capacité de lecture ouverte de son environnement et d'anticiper les événements liés à ces activités.

2. Définition de la veille stratégique :

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts :

le premier c'est celui de la veille que nous avons définie dans la section précédente et le deuxième c'est 'stratégique'.

Humbert LESCA donne la définition suivante : « *La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude* ». ⁴⁰

Selon PATEYRON « *La veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le triptyque (réception-interprétation-action)* » ⁴¹.

H. LESCA la définit comme « *La veille stratégique est le radar de l'entreprise, une composante fondamentale de l'intelligence de l'entreprise. Par veille stratégique, nous désignons le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude* ». ⁴²

- Stratégique

Le mot « *stratégique* », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive, elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot « *stratégique* » est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise ⁴³.

Ainsi la veille stratégique représente un ensemble d'activités corrélées, collectives et continues par lequel un ensemble d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les mutations susceptibles d'arriver à l'extérieur de l'entreprise, cela a pour finalité :

- la création d'opportunité et la réduction de l'incertain.
- Le développement d'un avantage concurrentiel, ce dernier représente un facteur de compétitivité.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions ;
- L'Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise
- Permettre à l'entreprise d'agir rapidement et de façon efficace.
- Observer l'environnement stratégique de l'entreprise ;
- La détection des informations relative à différentes mutations qui peuvent se produire au sein de l'environnement (signaux faibles)

⁴⁰ LESCA, (Humbert) : « *Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche* », in Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20,5/1994, p31-50

⁴¹ PATEYRON, (Emmanuel) « *La Veille Stratégique* », Edition ECONOMICA, 1998, P.13.

⁴² LESCA, (Humbert) « *Veille stratégique la méthode L.E.SCAanning* », Editions EMS, Paris, 2003.

⁴³ Fleisher C. S., BENSOUSSAN B. E., Business and Competitive Analysis: *Effective application of new and classic methods*, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.

- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;

3. Processus de la veille stratégique :

3.1. Le processus de la veille stratégique selon François BROUARD :

Beaucoup d'auteurs s'accordent sur la nécessité d'une veille stratégique pour chaque entreprise afin d'assurer sa compétitivité et que la veille stratégique représente un processus informationnel. François BROUARD le considère comme un système qui se compose lui-même de sous-systèmes. Il le définit comme suit : *« le système principal du processus de la veille stratégique se décompose en trois éléments, soit les intrants, le cycle et les extrants. Les intrants correspondent aux nombreux besoins manifestés par les utilisateurs. Le cycle comporte un cycle lié à la cueillette de l'information avec les phases de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion. En plus, il y a un cycle de protection de l'information qui comprend la planification, l'analyse des vulnérabilités, l'évaluation des risques et des menaces et les mesures de protection ... Les extrants correspondent aux produits orientés vers les décisions et l'action. Selon les phases du cycle de la veille stratégique, ces produits peuvent être des données, de l'information ou des connaissances »*⁴⁴.

3.1.1 Les intrants :

Les intrants représentent les besoins en informations que manifestent les entreprises, à cet effet elles ont tendance à collecter plus d'informations que leurs besoins réels. Les décideurs établissent leurs décisions avec un certain nombre d'informations qui n'est généralement pas suffisant pour assurer avec certitude que la décision prise est pertinente.⁴⁵

Nous allons voir quelque définition des besoins en information ⁴⁶ :

« Le besoin d'information est la nécessité ressentie de combler une déficience constatée d'information, une lacune, un défaut ou une anomalie. On distingue le besoin d'information en vue de la connaissance (savoir) et le besoin d'information en vue de l'action (agir) ».

« Le besoin d'information traduit l'état de connaissance dans lequel [un chercheur] se trouve lorsqu'il est confronté à l'exigence d'une information qui lui manque, d'une information qui lui est nécessaire pour poursuivre un travail de recherche. Il naît donc d'une impulsion d'ordre cognitif ».

Il existe alors deux types de besoin en information ⁴⁷:

⁴⁴ BROUARD (F), « Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME », congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, le 27, 28 et 29 Octobre 2004.,p 03

⁴⁵ MARTINET (B), MARTI (Y, M) : *L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1995, p.18.

⁴⁶ Besoin en information, *La prise de conscience du besoin d'information: une compétence documentaire fantôme ?*, TRICOT André, P1

⁴⁷ MARTINET (B), MARTI (Y, M) Op cité, P19

- les besoins relatifs aux prises de décisions. (Ils sont étendus parfois après la prise de décision).

- Les besoins relatifs aux statuts des demandeurs de l'information qui sont nécessaires à la survie de l'entreprise et les décideurs ne pourront pas les ignorer même s'ils rentrent dans le cadre culturel et non rationnel.

On peut dire que le besoin en information des entreprise est une prise de conscience du a un constat, a fin de satisfaire ce manque une quête d'information lui est nécessaire.

3.1.2. Le cycle de renseignement :

La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce « cycle » se divise en phases – quel que soit le nom qu'on leur donne – allant de la recherche à l'emploi de l'information pour la décision stratégique. Le processus commence donc par la définition des priorités de recherche. Il se poursuit par l'enchaînement des opérations au cours desquelles un acteur (le plus souvent un service étatique) oriente ses recherches, recueille les données, les analyse et les transmet aux responsables concernés pour les aider à prendre la bonne décision. Globalement ce cycle est destiné à « éclairer la réalité » dans une démarche volontariste.⁴⁸

Nous avons trouvé que la connotation du mot « renseignement » est d'origine militaire, on entend par la un ensemble d'activité visant à la recherche et l'exploitation d'informations au profit d'une partie, donc le renseignement était au profit en grande partie à l'Etat & aux forces armées. De nos jour Le renseignement est utilisé au niveau stratégique, opérationnel et tactique et cela dans plusieurs domaines : économique, social, environnemental... D'ailleurs le « cycle de renseignement » a une nouvelle appellation le « cycle de l'information » et parfois le « cycle de l'intelligence économique ».

Le cycle du renseignement est un processus itératif, qui se compose de quatre étapes :

- L'expression des besoins ;
- La recherche (collecte) ;
- Le traitement et l'analyse ;
- La diffusion.

⁴⁸ Veille & cycle de renseignement, https://www.huyghe.fr/actu_122.htm , site web consulté le 17/04/2019 à 13.54 .

3.1.2.1. Définition des besoins en information :

De nos jours les informations sont surabondantes, « *Cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace. Pour réaliser une bonne veille, il faut savoir quoi observer, et avoir en tête les priorités et les objectifs de l'entreprise* »⁴⁹. C'est pour cela qu'il faut diagnostiquer nos besoins en informations cela impliquerait de poser la question : De quoi a-t-on besoin ? Il s'agira donc d'identifier avec précision le type d'informations dont on a besoin.

Il existe deux types de besoins en information⁵⁰ :

- ✓ Les informations collectées pour répondre à un besoin spécifique : par exemple pour répondre à une question aussi élémentaire que 'Quelle est la part du marché détenue par l'entreprise X dans tel pays ' ?
- ✓ Les informations collectées en permanence sur un certain nombre de facteurs externes ayant une grande influence sur l'évolution stratégique de l'entreprise tels que : les clients, la concurrence, la réglementation ...

La définition précise des besoins en information sert à servir les objectifs suivants ⁵¹:

- ✓ Identifier, qualifier et prioriser les besoins en information en fonction des activités et orientations stratégiques.
- ✓ Mettre en évidence d'éventuels dysfonctionnements dans la prise en charge actuelle de ces besoins.
- ✓ Disposer des éléments nécessaires pour concevoir ou adapter les moyens d'y répondre de façon optimale.

Afin de réaliser cette étape du processus, il est nécessaire de concevoir des entretiens personnalisés avec les acteurs concernés sur chaque domaine stratégique à surveiller selon la démarche suivante ⁵²:

- ✓ Délimitation du périmètre du diagnostic : activités, directions ou fonctions concernées, profils d'interlocuteurs.

⁴⁹ Laurent Hermel, *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*, Ed AFNOR, 2007, 2^{ème} édition, P 7

⁵⁰ <http://www.scribd.com/doc/453760/IE-Guide-Pour-Debutants-et-Practiciens> (consulté le 17/04/2019 à 15h00)

⁵¹ DESCHAMPS (C), MOINET (N), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, DUNOD, Paris, 2011, p 27.

⁵² Ibid .

- ✓ Collecte des attentes : au moyen d'entretiens individuels menés auprès des représentants de différentes activités ou fonctions dans l'entreprise. Afin de couvrir les différents périmètres d'activité, il est souhaitable d'interroger un échantillon représentatif des différents profils et de privilégier les interlocuteurs susceptibles d'avoir une vision globale (managers et chefs de service plutôt qu'opérationnels).
- ✓ Structuration des besoins : par direction, type de profil, axe de veille, projet, etc. Elle peut faire apparaître des besoins autres qu'informationnels (ex. : besoins en termes de méthodologie ou d'organisation).

La détermination de besoins nous permettra ainsi le lancement de la recherche. Cependant il faut prendre en considération le fait que les besoins en informations évoluent en fonction de l'environnement « *Afin de construire un système réellement dynamique, il faudra actualiser régulièrement les besoins en matière d'information* ». ⁵³ De plus, cette étape va permettre de fixer les objectifs stratégiques et les axes de veille et, par conséquent, définir les types de veille à prioriser : concurrentielle, commerciale, technologique ou environnementale.

3.1.2.2. Acquisition de l'information :

D'après François JAKOBIAK l'acquisition de l'information est composée de deux étapes : d'abord, la recherche puis la collecte. « *L'acquisition, opération de surveillance, en amont de l'exploitation, est la base de toute veille stratégique, comme de l'intelligence économique. Elle comprend deux composantes distinctes : la recherche et la collecte d'informations* » ⁵⁴. Toutefois, même si elles sont distinctes, la recherche et la collecte sont simultanées pour satisfaire les conditions temporelles. Concrètement, cette phase du processus consiste à formuler des questions sur la base des besoins informationnels issus de la première phase et d'y apporter les bonnes réponses. À cet égard, la connaissance des sources d'information et la maîtrise des outils adéquats sont des compétences à mettre en action, « En effet, mal les connaître ou se contenter d'exploiter les sources que tout le monde connaît déjà, limiterait, a priori, la liberté d'action future et diminuerait, de fait, les chances de détecter des signaux faibles ou d'identifier des pistes d'innovation originales » ⁵⁵. C'est pour cela que les veilleurs doivent énumérer au préalable les sources fiables et avoir une connaissance des outils à utiliser pour la collecte de cette dernière. A cet effet notons que l'émergence des TIC & leur développement impactent de près la collecte car actuellement les TIC sont des sources d'information, il existe donc des outils et des techniques spéciale dédiés a la veille que nous avons vu dans la section 01.

3.1.2.3. Traitement de l'information :

Une fois l'identification des besoins informationnel achevé et l'acquisition terminer nous allons passer a la phase du traitement c'est « *l'activité par laquelle, les informations fragmentaires et incertaines sont transformées sous forme de représentations signifiantes*

⁵³ <http://www.scribd.com/doc/453760/IE-Guide-Pour-Debutants-et-Practiciens> (consulté le 17/04/2019 à 15h0)

⁵⁴ JAKOBIAK(F), *Pratique de la veille technologique*, Editions d'organisation, Paris, 1991, p 40.

⁵⁵ DESCHAMPS (C), MOINET (N), Op.cit, p 3

susceptibles d'amorcer des décisions »⁵⁶, cette phase est cruciale car c'est dans cette phase que la valeur ajoutée de la veille en dépend. On entend par là « la production d'une information de valeur », les données récoltées après le traitement prendront du sens et produiront une information cette dernière se transforme en intelligence elle sera une donnée tangible. Lors du traitement de l'information, nous retrouvons les mêmes grandes étapes :

- Classer les informations collectées puis les regrouper selon leur pertinence,
- Rejeter les informations inutiles, peu pertinentes.
- Faire ensuite un travail de *validation* de ces informations en cherchant à les recouper et en évaluant leur degré de vraisemblance.

Cette phase du processus a pour vocation de produire des informations prêtes à être transmises aux destinataires et ; surtout à satisfaire leurs besoins formulés au tout début du processus. Cette dernière permettrait aux dirigeants de s'en servir de prendre une décision.

3.1.2.4. Diffusions de l'information :

Elle représente la phase finale du cycle où l'information doit être transmise au destinataire approprié au moment propice. C'est une étape très importante car l'information risque d'être insignifiante si elle n'est pas mise à la disposition de l'utilisateur au moment où il en a besoin, « *Tout le travail préalable de collecte et de traitement de l'information est donc inutile si cette information n'est pas diffusée vers les décideurs de l'entreprise* »⁵⁷.

Pour LESCA, « *diffuser efficacement signifie que :*

- *les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels*
- *seront clairement comprises par leurs destinataires*
- *seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus*»⁵⁸.

3.1.3. Les extraits :

Ces derniers représentent les produits orientés vers les décisions et l'action qui sont les informations pertinentes et la connaissance que nous avons vu dans la section 01.

3.2. Processus de la veille stratégique selon Humbert LESCA :

Pour H. LESCA le processus de la veille stratégique est un « *un processus informationnel allant de la recherche (traque) des informations jusqu'à leur interprétation et à leur utilisation pour créer une vision de l'environnement dans lequel l'entreprise veut tailler sa*

⁵⁶ ROUIBAH (K), *Veille Stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, 1998, p 85.

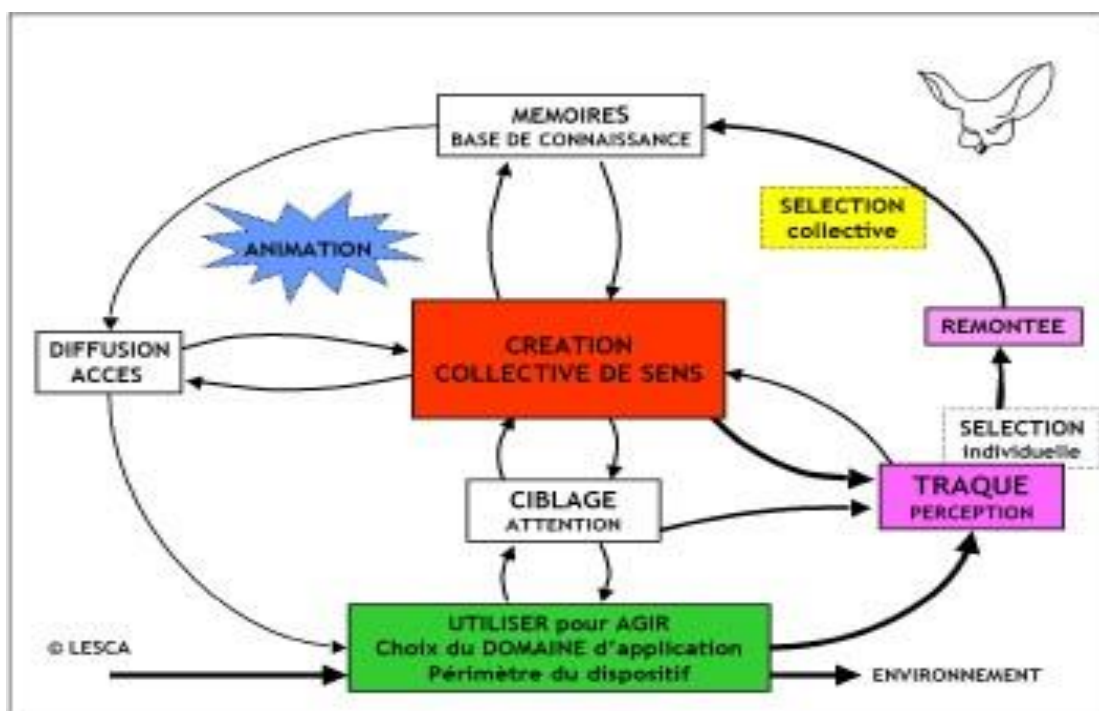
⁵⁷ MARTNET (B), MARTI (Y. M.), Op.cit, p 76

⁵⁸ <http://www.veille-strategique.org> (consulté le 21/04/2019 à 22h40)

place. Ce processus informationnel est ouvert sur l'extérieur de l'entreprise. Il part de l'intérieur de celle-ci pour aller vers l'extérieur, puis revient à l'intérieur à l'occasion de la traque d'informations. Ce processus franchit donc deux fois les frontières de l'organisation. L'analyse du processus (schéma suivant) met en évidence plusieurs sous-processus, tel le ciblage par exemple. La réussite de chacun d'eux est une condition nécessaire de l'efficacité du processus global de veille stratégique. Aucun d'eux ne supporte l'improvisation et la coordination est une condition nécessaire du succès ».⁵⁹

La figure ci-dessous présente le modèle en question :

Figure N°4 : Le processus de la veille stratégique selon Humber LESCA



Source : <http://www.veille-strategique.org> (consulté le 20/04/2019 à 21h30).

3.2.2. Le ciblage : C'est l'opération qui vise à définir et à délimiter la partie de l'environnement externe de l'entreprise sur laquelle il faut cibler les efforts de la veille stratégique.

La phase du ciblage s'apparente également à définir les besoins en information et donc l'identification des sources (formelles et informelles) à scruter susceptibles de fournir les informations ciblées.

3.2.3. La traque : C'est l'opération par laquelle les informations de la veille anticipative sont procurées. Le traqueur ou le capteur est la personne qui a pour rôle d'aller au devant de ces

⁵⁹ <http://www.veille-strategique.org>

informations et de les rendre disponibles dans l'entreprise.

3.2.4. La remontée : C'est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir les informations recueillies à la personne chargée de les stocker. Le dispositif de remontée ne nécessite que le traqueur dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation.

3.2.5. La mémorisation : La mémorisation qualifiée également par le stockage intelligent est nécessaire pour valoriser et exploiter les informations collectées de la veille anticipative. Le stockage intelligent permet la mise en forme des informations et leur classement dans des bases de données pour pouvoir les retrouver à tout moment prêtes à être utilisées. Le plan de classement reprend les thèmes et les acteurs, qui sont les mots clés principaux, et affine les détails. L'affinage se fait en fonction de la liste des mots clés résultant du ciblage de la veille stratégique. Cependant, la liste des mots clés n'est pas définitive ou statique et elle peut évoluer en relation avec l'évolution du ciblage.

3.2.6. La création de sens : C'est la phase cruciale du processus qui consiste à traiter et à interpréter d'une façon inductive les informations de veille anticipative ou encore à créer des liens significatifs entre informations fragmentaires, ambiguës et incertaines au cours d'interactions avec des mémoires individuelles et collectives.

Il s'agit de l'opération collective au cours de laquelle sont créés de la connaissance et du « *sens ajouté* » de façon à prévoir des champs possibles pour l'entreprise.

3.2.7. Diffusion/Accès : La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations élaborées, résultant des séances de création de sens, à la disposition des utilisateurs finals autorisés qui sont souvent des responsables opérationnels. De même, un utilisateur potentiel peut prendre l'initiative d'aller vers l'information s'il éprouve le besoin de disposer de certaines informations qu'il est capable de désigner ou bien qui lui ont été recommandées par d'autres utilisateurs. Dans ce cas de figure, il s'agit de la phase d'accès aux informations.

3.2.8. Action : Si les informations traitées sont suffisamment significatives, elles peuvent être intégrées dans le processus décisionnel. Si par contre, les informations traitées ne permettent pas une vision assez claire, elles peuvent être complétées en relançant une nouvelle requête des informations manquantes.⁶⁰

L'environnement de l'entreprise est en permanence mutation, ces dernières sont couvertes d'incertitudes. Parfois, la mutation peut être une menace tout comme elle peut être source d'opportunité. Savoir faire face aux menaces et saisir les opportunités requiert la maîtrise de l'environnement, et pour ce faire l'entreprise doit avoir les informations nécessaires à propos de ce qui l'entoure. La veille stratégique avec ses différentes composantes assure cette tâche

⁶⁰ Processus de veille stratégique selon Humbert LESCA , MESBAH Réda , Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de magister en science commerciale , *condition de conception et de mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise AIR ALGERIE* , 2010 , P84-85.

pour l'entreprise. Elle fait le travail d'un « *Vigie* » dans un navire. La veille offre au manager tout ce qu'il en a besoin pour prendre une bonne décision.

Chapitre2 :

La veille commerciale et la performance

Chapitre 2 : Veille commerciale et performance commerciale

La veille commerciale, avec les informations qu'elle fournit représente l'allié des entreprises et cela est dû au fait qu'elle représente un outil pour l'obtention des informations pertinentes qui serviront à anticiper les évolutions du marché, client mais aussi fournisseurs. Sa pratique aide à la réalisation de la performance commerciale.

Nous présenterons dans ce présent chapitre les éléments essentiels qui caractérisent une veille commerciale efficace, par la suite nous verrons les fondements généraux de la performance et pour finir nous allons aborder un type de performance qui est la performance commerciale nous allons voir ses principaux indicateurs, voir comment évaluer ce type de performance et ses leviers.

Section 1 : La veille commerciale

1. Définition de la veille commerciale :

La veille commerciale est assez bien pratiquée dans les entreprises dès lors qu'elles ont un nombre de clients importants et quels sont sur des marchés de masse très concurrencés. Ce type de veille porte essentiellement sur les clients, et sur les fournisseurs de l'entreprise, mais aussi sur ses sous-traitants et ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution - prix - produits - Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit.

Selon 3IE, la veille commerciale est : *« l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »*¹

*« La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial »*²

*« Cette veille porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients, plus globalement sur l'évolution de la demande. Elle concerne aussi bien les clients finals que les distributeurs »*³

D'après ces différentes définitions on peut dire que la veille commerciale est une activité de la branche commerciale d'une entreprise, elle consiste en la collecte, traitement, l'analyse et la diffusion des différentes informations qui concerne principalement le marché, clients, produits, fournisseurs etc.

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

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

³ LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), MERCATOR : Théorie et pratique du Marketing, édition DALLOZ, Paris, 7ème édition, 2003, p 215.

2. Les informations spécifiques à la veille commerciale :

La veille commerciale permet au service commercial de disposer d'informations sur :

2.1. Les clients, les marchés :

Il existe divers aspects qu'on peut observer chez le client mais trois points essentiels préoccupent les entreprises :

- ✓ L'évolution des clients à long terme.
- ✓ L'évolution de la relation des clients à l'entreprise.
- ✓ La solvabilité des clients.

2.1.1. L'évolution des besoins :

En général le commerçant s'intéresse aux besoins actuels des clients par la suite il mettra en œuvre son savoir-faire afin de les percevoir.

Le veilleur, lui, s'intéresse lui problèmes du client car de la naîtront ses besoins futur (Anticiper les besoins futur). Pour cela le veilleur doit voir le client du client du client ...

2.1.2. *L'évolution de la relation client -fournisseur :*

Vendre un bon produit au client n'est pas suffisant pour le maintien d'une bonne relation, cette dernière dépend principalement de la qualité que l'entreprise fournira a son client et de la dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre.

Sauf que le pouvoir du client vis-à-vis de l'entreprise est très important et imposant car : ⁴

Le client représente une part importante du CA de l'entreprise.

Les achats du client représente une part faible des achats de l'entreprise.

Les couts de transfert d'achat son faible.

La qualité du produit du client ne dépend pas de la qualité du produit acheté .

Le client dispose d'une information complète sur le vendeur et/ou sur son produit .

Le client peut s'intégrer vers son amont .

Le vendeur est en difficulté .

2.1.3. La solvabilité des clients :

Pour faire simple elle consiste a répondre a une question :

Votre client a-t-il les moyens de payer ce qu'il a commandé ? ou ce qu'il va commander ?

Pour pouvoir répondre a cette question il va falloir observer les examens des résultats économiques du client des années précédentes , faire une extrapolation sur les périodes a venir .

On peut aussi observer un autre élément qui consiste à détecter les incidents de payement des clients et étudier leur évolution .

⁴Bruno MARTINET et Jean Michel Ribault ,*La veille Technologique , concurrentielle et commerciale* ,les éditions d'organisation , 1989, P56.(avec adaptation)

2.2. Les fournisseurs :

Il y a trois principales considérations qui occupent l'esprit des industriels en ce qui concerne leurs fournisseurs :

- ✓ L'évolution de l'offre du produit nouveau
- ✓ L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise .
- ✓ La capacité du fournisseur à fournir au moindre coût les produits dont on a besoin .

2.2.1. *L'évolution de l'offre de produits nouveaux :*

En général les fournisseurs proposent eux même leur service et donc donne au client un certain nombre d'information dans le cas d'un produit classique dont l'entreprise manifeste le besoin à court terme, cependant on se retrouve à faire face à une surabondance d'informations dans ce cas.

Paradoxalement pour les produits que l'entreprise n'a jamais achetés et ceux dont elle n'a jamais eu besoin on est confronté à une situation où on a peu d'informations car les fournisseurs ne viendront pas proposer des services pour un besoin que ni eux ni leurs clients perçoivent.

Dans ce genre de cas on fait appel à des outils de la veille technologique pour savoir quoi observer précisément (courbe en S, approche filière, méthode Delphi ...).

2.2.2. *L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise :*

Elle est la même que celle qui lie le client à l'entreprise elle dépend principalement de la qualité et des relations de pouvoir qui sont établies par les deux parties.

Notons que des fois les fournisseurs sont en position de pouvoir, d'après M. Porter il existe 6 situations qui donnent un pouvoir de négociations aux fournisseurs :

- * Les fournisseurs sont plus concentrés que les clients.
- * Il n'existe pas de produit de remplacement.
- * Le secteur n'est pas un client important des fournisseurs.
- * Le produit des fournisseurs est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement lorsqu'il n'est pas stockable.
- * Les fournisseurs ont différencié leurs produits.
- * Les pouvoirs publics les protègent.

2.2.3. *La capacité du fournisseur à fournir, et au moindre coût :*

Cet aspect dépend des informations de l'acheteur, lui-même fournira des informations sur ce qu'il veut et à quel coût.

2.3. Le marché du travail :

Et pour cela nous devons nous concentrer sur l'aspect main d'œuvre. En termes de veille commerciale on devra s'intéresser à trois évolutions majeures :

- * L'évolution de l'offre de compétences nouvelles.
- * L'évolution de la relation de pouvoir de la main-d'œuvre vis-à-vis de l'entreprise.
- * L'évolution du prix de la main d'œuvre.

2.3.1. L'évolution de l'offre de compétences nouvelles :

Elle implique de savoir quelles seront les compétences de la main-d'œuvre de demain ?, en tenant compte de la composante géographique .

2.3.2. L'évolution du pouvoir du marché du travail :

Elle est de même que celle de l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, en y ajoutant une caractéristique de ce marché : son atomisation .

Chacun fournit ses propres compétences , c'est pour cela qu'il faut prendre aussi la capacité de l'individu à être organisé et à avoir une action coordonnée , car si la main d'œuvre est bien organisée et que l'offre de main d'œuvre n'évolue pas rapidement , la main d'œuvre sera en position de pouvoir .

2.3.3. L'évolution du prix de la main d'œuvre :

On peut avoir des informations en ayant :

Les avis de recruteurs professionnels

Les enquêtes de toute nature

Statistiques nationales..

2.4. Les insatisfactions :

On peut avoir des informations sur le mécontentement des clients à travers l'enregistrement des doléances, les pannes, les défauts, les réclamations,

L'insatisfaction est l'information la plus utile court terme, elle nous permet de faire la différence avec notre concurrent.

Exemple d'information :

L'indisponibilité des fonctions majeures, on entend par là quand on a le produit en main et qu'il ne répond pas au service prévu .

On doit observer aussi les difficultés et les coûts induits par le produit :

- * Pourcentage de temps passé à entretenir ou à réparer le produit
- * Dégradation de la performance
- * Pourcentage de matières non utilisables dans le conditionnement

* Pourcentage de défectueux dans un pré-emballé ⁵

Tout cela doit d'être observé, on peut même ajouter la surveillance des produits de nos concurrents.

Pour conclure la veille commerciale a un ensemble spécifique d'informations à recueillir. Elle consiste à surveiller de près le client, le marché, et le fournisseur, sachant que l'environnement actuel est instable elle devra aussi surveiller de près d'autres paramètres comme le marché de la main d'œuvre, les prospects, Les appels d'offres privés et publics et

3. **Objectifs de la veille commerciale :**

La veille commerciale est indispensable pour savoir plus et avant les autres. Une fois bien structurée, elle peut être élargie à d'autres repérages : Foires, salons, appels d'offres. Elle a pour objectif de détecter et d'anticiper de nouveaux marchés, adapter ses offres produites et services selon les attentes des clients et du marché, maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection, mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants. Tout cela permet de réaliser un avantage concurrentiel et de renforcer l'image de l'entreprise. Pour récapituler on peut énumérer 9 objectifs majeurs de la veille commerciale :

- Avoir une connaissance plus pointue du marché, concernant les besoins et les goûts des clients et leurs nouvelles exigences
- Evaluer le potentiel du client c'est-à-dire son pouvoir d'achat
- Analyser les variables de l'environnement qui peuvent l'influencer, comme la culture, les crises financières ou autres
- Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- Maîtriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

Pour réaliser ces objectifs elle a recours à des moyens qui lui permettent de recueillir les différentes informations pour ensuite les analyser et les diffuser. Nous allons voir dans ce qui suit les différents moyens sur lesquels repose la veille commerciale pour collecter les informations nécessaires à son activité.

4. **Moyens de la veille commerciale :**

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

- La prospective ;
- Les contrats de « Benchmarking » ;
- Les techniques d'achat ;

⁵ Ibid , P57 (avec adaptation)

- La technique du management de la qualité.
- Etude de marché
- L'observation

4.1. **La prospective :**

La prospective traduit une volonté d'exploration des avenir plausibles. Ce n'est pas un hasard que l'on cherche à mieux connaître le futur. Cela traduit une attitude de conscience vis-à-vis du futur dont l'intensité est lourde en conséquence quant au comportement dans le présent. Cette conscience invite alors à mieux connaître le présent et la dynamique qui est à la base de son évolution et ce pour se forger une vision du futur. Les prospectivistes utilisent un langage souvent spécifique en décrivant l'attitude des acteurs et des organisations à l'égard de l'avenir. On va présenter quelques uns des mots clés que l'on rencontre dans une analyse prospective.⁶

Etant donnée que l'entreprise se doit d'être proactive, et cela en anticipant les différentes évolutions de l'environnement et d'adapter ces dernière à son avantage la prospective représente donc un moyen essentiel pour pouvoir faire face aux différentes défis auxquels elle fait face. De ce fait ce moyen permet aux manager de devancer certains risques et maîtriser les dynamiques à long terme. Nous allons voir dans ce qui suit quelque définition de cette notion , son rôle , ses caractéristique et sa démarche .

4.1.1. **Définition de la prospective :**

Fabrice HATEM définit la prospective comme étant : « *un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente* »⁷

D'après Michel GODET, dans son ouvrage prospective et planification stratégique, la prospective : « *est un panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageables* »⁸

4.1.2. **Rôles de la prospective :**

- ✓ Anticiper les mutations globales dans le secteur des assurances ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits et services ;
- ✓ Disposer d'une vision à long terme pour pouvoir élaborer une stratégie ;
- ✓ Analyser et anticiper les différentes tendances sociétales ;
- ✓ Décrypter les nouveaux modes de vie ;
- ✓ Avoir une prévision sur la conjoncture macro économique ;
- ✓ Gérer les ressources humaines en mode prévisionnel.

⁶ Lotfi Bouzaïane, Rim Mouelhi , Initiation aux concepts de base de la prospective , projet M2PA , Tunis , 2008 , P6

⁷ HATEM, (Fabrice), la prospective : pratiques et méthodes, édition ECONOMICA, Paris, 1993, p.18.

⁸ GODET (Michel) et DURANCE (, Philippe) : Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires.. édition Dunod , paris, 2011, p. 244

4.1.3. *Caractéristique de la prospective* : ⁹

La prospective possède trois caractéristiques essentielles :

- ✓ C'est une démarche **pluridisciplinaire**, Partant du constat élémentaire que les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne sauraient être réduits à une seule dimension et correctement appréhendés lorsqu'on les découpe en plusieurs parties, la prospective se propose d'appréhender les réalités au travers de l'ensemble de leurs aspects, de toutes leurs dimensions, quelle que soit leur nature. Elle nous invite à considérer les phénomènes à partir d'une étude de l'ensemble des facteurs et de leurs interrelations.
- ✓ C'est une démarche qui intègre la dimension du **long terme**, passé et à venir. Il s'agit de voir suffisamment loin et large pour saisir le phénomène étudié dans une longue durée et dans son environnement global.
- ✓ C'est une démarche qui intègre les **ruptures**, la prospective s'opposerait à la divination. Il ne s'agit pas de prédire l'apparition inévitable d'événements inscrits dans le monde ou dans la volonté divine. L'objectif est d'informer les décideurs des tendances ou des risques de rupture qu'il est possible de déceler à partir d'analyses fondées sur des méthodes aussi rigoureuses que possible.

4.1.4. *Etapes de la prospective* : ¹⁰

Quatre phases principales peuvent être à priori envisagées dans une étude prospective :

-L'étape rétrospective -diagnostic : consiste à décrire l'état actuel du système étudié et son évolution passée. Elle devrait déboucher sur la construction d'une grille d'analyse ou d'une représentation simplifiée de ce système (explicite ou non), permettant de comprendre les logiques à l'œuvre dans son évolution future ;

- * **L'étape prospective exploratoire** : consiste en l'examen des principales ruptures, tendances lourdes et incertitudes qui peuvent affecter, à terme, l'évolution du système étudié;
- * **L'étape normative** : consiste à décrire un à un plusieurs futurs jugés souhaitables et éventuellement les étapes qui permettront de passer de la situation présente à ce futur souhait;
- * **L'étape stratégique** : consiste à déterminer l'ordre et la nature des actions susceptibles d'être engagées afin de rapprocher le plus possible le futur réel du souhaitable et de répondre de la manière la plus adéquate, aux différentes incertitudes externes susceptibles d'affecter la réussite de cette stratégie.

4.2. *Les contrats de benchmarking* :

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.¹¹

⁹ JOUVENEL (Hugues): « *Invitation à la prospective* », édition Futuribles Perspectives, Paris, 2004 , p45-46. Avec adaptation.

¹⁰ Ibid , p55.

¹¹: Hermel, Laurent, Achard, Pierre, Edition Afnor , P15.

4.2.1. Définition du Benchmarking :

Selon J.BRILMAN : « *Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation* »¹²

David Kearns, Directeur Général, de Rang Xerox définit le Benchmarking comme étant « un processus continu d'évaluation de nos produits, services, et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ou chef de file. »

Robert Camp considère que le Benchmarking est : « La recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ».¹³

Robert Salmon dans un son ouvrage « l'intelligence compétitive » définit le Benchmarking comme suit : « il consiste à comparer les résultats d'une activité de l'entreprise (la logistique, le traitement des commandes..), à ceux de l'entreprise considérée comme la meilleur dans ce domaine ».¹⁴

4.2.2. Typologie du benchmarking :

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services. (Développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...). Dans ses périmètres écrit, Robert C. Camp distinguait quatre types de benchmarking: ¹⁵

Interne, concurrentiel, fonctionnel, générique

- Le benchmarking interne :

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs. Cette solution présente des avantages et des limites.

¹²BRILMAN, (Jean) : *les meilleurs pratiques du management*, Edition d'organisation, 4^{ém} éd, Paris, 2003, p.288.

¹³ CAMP (R.C) : *Le Benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, éditions d'organisation, Paris, 1992, p .32.

¹⁴ SALMON (Robert) et LINARES (Yolaine) : *L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble*, édition Economica , paris, 1997 p.141

¹⁵ Jacques ALEXANDRE ,Marc BAZINET Isabelle BONNEAU-BLAIRE , Guy CHADEBEC Claude CORNEC ,Jean-Claude COUSIN Jean DURAND ,Jacques GAUTRON ,Bernard HAVRET, *le guide du benchmarking* , Éditions d'Organisation, 2003 , P37-40 (Avec adaptation)

L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, puisqu'ils s'appliquent au même secteur, à lier les contacts et à réaliser les visites. L'adaptation est également facilitée, puisqu'elle porte sur le même métier.

En revanche, ce type de benchmarking ne débouche en général pas sur des pratiques très innovantes, puisqu'elles se placent dans un contexte de culture d'entreprise avec une mission, des projets et des objectifs communs. De plus, très souvent, les mutations et promotions internes amènent les personnels à transporter leurs habitudes d'un lieu de travail à l'autre.

- ***Le benchmarking concurrentiel :***

Ce type de benchmarking est pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché. Mais il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs. L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables, puisque sur le même secteur.

De même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques.

Il est cependant assez difficile de pratiquer le vrai benchmarking concurrentiel, qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals.

- ***Le benchmarking fonctionnel :***

Dans un même secteur, des entreprises, concurrentes ou non, comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, logistique, etc.) et adaptent les idées capables d'améliorer leur compétitivité.

Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques, et, du manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie. On trouve de nombreux exemples dans les domaines de la chimie/pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

- ***Le benchmarking générique :***

C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent. On peut ainsi trouver chez le partenaire des pratiques qui sont d'autant meilleures qu'elles sont la principale raison de sa performance.

Les avantages sont multiples : partenariat sans contrainte de confidentialité, source d'idées innovantes, relations pérennes car basées sur un besoin réciproque et permanent d'informations.

Les quelques difficultés qui subsistent sont liées à une plus grande difficulté à adapter des pratiques qui viennent d'un secteur différent.

4.3. Techniques d'achat :

La fonction achat de l'entreprise est définie comme « *la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise* »¹⁶. Cette mission consiste à respecter la qualité exigée et des quantités livrées souhaitées. En d'autres termes, elle fournit les services dans les meilleures conditions possibles en matière de sécurité d'approvisionnement et de qualité exigée. Cette mission fondamentale doit être adaptée selon la nature technique du bien ou du service concerné, selon son importance et les spécificités des marchés fournisseurs.

4.4. La technique du management de la qualité :

4.4.1. Définition du management de la qualité :

Selon la norme ISO 84-02, 1994, le management de la qualité est « *l'ensemble des activités de la fonction générale qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité* »¹⁷

4.4.2. Principes du management de la qualité :

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès une entreprise. La norme ISO 9000 définit un système de management de la qualité comme un "système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité".

L'utilisation réussie des huit principes de management de la qualité, définis dans l'ISO 9000:2000, et dans l'ISO 9004:2000, par un organisme procurera des avantages pour les parties intéressées, tels que des retours financiers plus importants, la création de valeur et une plus grande stabilité. Les sept principes de management de la qualité sont :

¹⁶ BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 1996, p.3.

¹⁷ DURET, (D) et PILLET, (M) : *Qualité en production*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.36.

- ***Orientation Client :***

Le client est un partenaire pour l'entreprise. Elle doit employer les actions nécessaires pour préserver cette relation durablement. De ce fait l'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

- ***Le leadership :***

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel soit motivé et puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées. En appliquant ce principe, nous pouvons prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiersetc ,on peut aussi établir une vision claire du futur de l'organisme, définir des objectifs et des cibles réalisables , créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.

- ***Mobilisation et implication du personnel :***

Le personnel représente le client interne d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Pour cela le personnel doit rechercher activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience et partager librement son savoir-faire son expérience. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance et de le responsabiliser et ensuite le valoriser et le remercier pour sa contribution car la fidélisation du client repose principalement par la fidélisation du client interne qui est le personnel .

- ***L'approche processus et systémique :***

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

- * ***Développement des relations avec les fournisseurs :***

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Nous avons vu précédemment qu'ils représentent une source d'information pour la veille commerciale . Pour

cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Ce principe permet d'établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme, mettre en commun des acquis et des ressources avec les partenaires, identifier et choisir les fournisseurs clés et établir des activités communes de développement et d'amélioration.

- ***L'amélioration continue :***

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités. Cela comprend, entre autre :

- * L'analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- * L'établissement des objectifs,
- * La recherche et la mise en œuvre des actions d'amélioration,
- * L'évaluation des résultats,
- * La formalisation des changements.

Les retours d'informations des clients, fournisseurs, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier éventuellement des opportunités d'amélioration.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA :

- *PLAN (Planifier ou prévoir)* : planifier ou préparer, définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre, l'échéancier ;

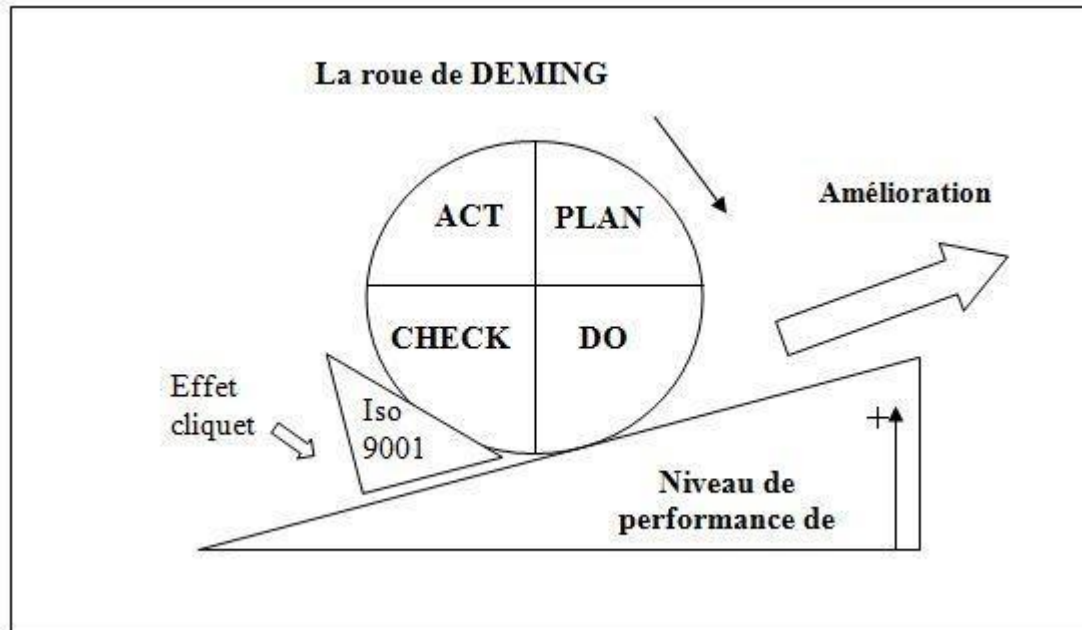
- *DO (Faire)* : former puis exécuter c'est-à-dire réaliser la solution retenue, en mettant en place les moyens prévus (l'organisation, les moyens techniques et les hommes) dans un premier lieu, ensuite, mettre en œuvre ce que nous avons prévu, dans les conditions prévues (coût, délais) ;

- *CHECK (vérifier)* : Vérifier que les objectifs visés sont atteints. Sinon mesurer l'écart, comprendre ce qui s'est passé. Cette étape consiste à vérifier que les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini ;

- *ACT (agir & réagir)* : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat. Cette étape porte sur le traitement des non-conformités par rapport aux exigences de la qualité, la recherche et la mise en œuvre des actions correctives et préventives pour la qualité.

Le schéma ci-dessous démontre la logique de l'amélioration continue provoquée par le cycle PDCA :

Figure n°01: La logique d'amélioration continue



Source : MONIN, (Jean-Michel) : la certification qualité dans les services, édition AFNOR, Paris, 2001, p.199.

* ***Approche factuelle pour la prise de décision :***

Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. L'application de ce principe permet, d'une part, de garantir l'exactitude et la fiabilité des données et des informations qui sont analysées à l'aide de méthodes valides, et d'autre part, de les rendre accessibles à ceux qui en ont besoin pour démontrer l'efficacité de décisions, ce qui garantit le développement continu de la connaissance de l'organisme.

* ***Les relations factuelles avec les parties intéressées :***

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

4.5.L'étude de marché :

Elle consiste en la collecte et le traitement des informations qui permettent de déceler les opportunités, menaces, force, faiblesse du marché pour pouvoir cerner et anticiper les besoins des multiples acteurs du marché.

Ses définitions sont nombreuses nous retiendront :

Esomar utilise la définition suivante :

« Les études de marché sont un élément-clé de l'ensemble du domaine que recouvre l'information marketing. Ce sont elles qui relient le consommateur, le client et le public à l'homme de marketing, par le canal des informations qui sont utilisées pour identifier et définir les opportunités et les problèmes marketing ; pour générer, affiner et évaluer les actions marketing ; pour améliorer la compréhension du processus marketing et de la manière de rendre plus efficace des actions marketing spécifiques . »¹⁸

Éric Vernet Professeur de marketing à l'université de Toulouse I Capitole définit l'étude de marché ainsi :

C'est la mise en œuvre d'un ensemble de techniques de collecte et de traitement d'informations ayant pour objectif de mieux connaître un marché, dans le but de réduire l'incertitude des décisions ultérieures.»¹⁹

L'étude de marché est une phase cruciale dans le recueil des informations marketing, leur analyse définissent les caractéristiques du marché et permettent de cerner et anticiper les attentes et les besoins de ses clients mais aussi de réduire les risques d'échec, identifier les concurrents direct et indirect, vérifier les opportunités, connaître les consommateurs et définir les stratégies commerciales.

4.6.L'observation :

L'observation est une expérience de sélection et de recueil d'informations sur un phénomène, un objet d'étude, en vue de dégager des hypothèses ou de vérifier celles découlant d'observations antérieures.²⁰

On constate qu'il existe beaucoup d'outil pour recueillir les informations nécessaires pour une bonne veille commerciale.

¹⁸ CC/ESOMAR, International Code on Market and Social Research, 2009, p. 12

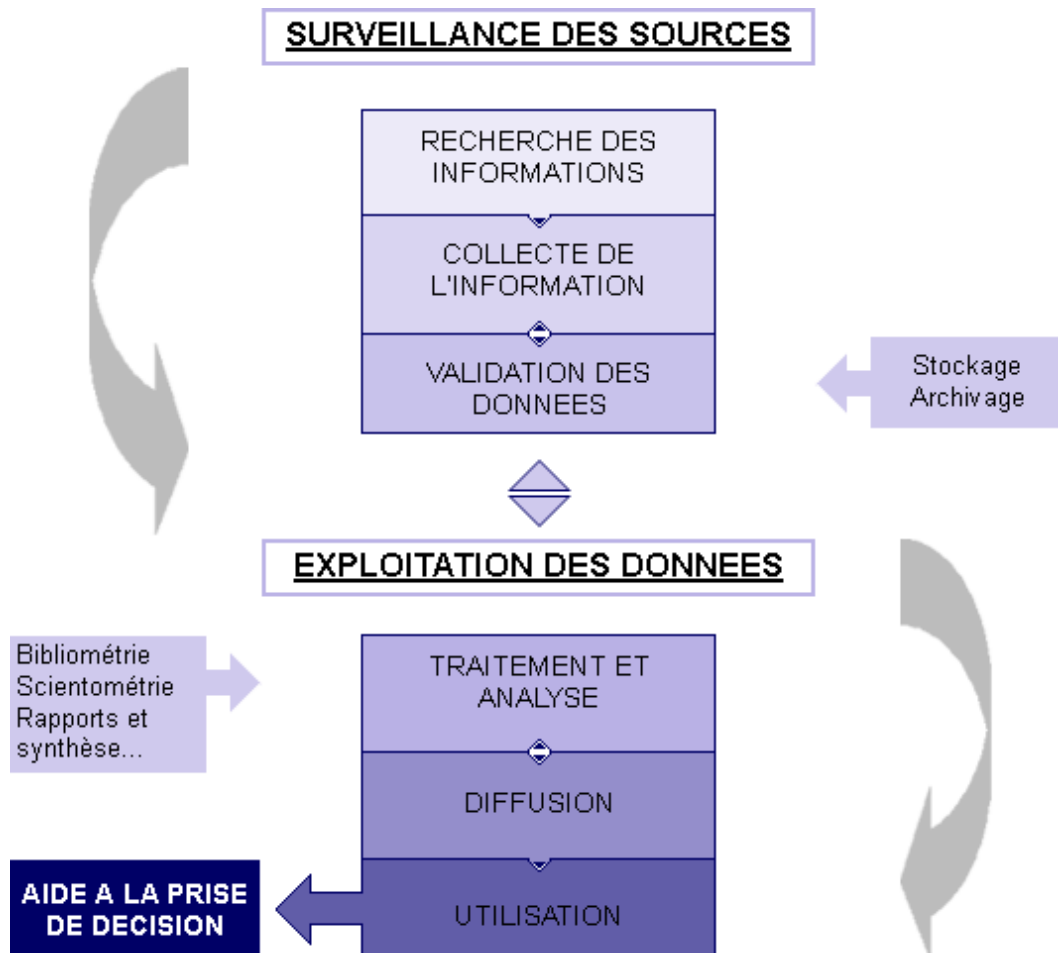
¹⁹Eric Vernet , Techniques d'étude de marché , Vuibert n04,,2018, P5.

5. La démarche de la veille commerciale :

La veille commerciale est un processus informationnel, cette dernière comporte de nombreuses étapes qui se déroulent de façon itérative et sans arrêt. Ce processus va de la recherche des informations jusqu'à leur traitement et leur utilisation par l'entreprise dans le but de mieux affiner sa compréhension de l'environnement. L'objectif est unique : Disposer d'un maximum d'informations sur son environnement commercial afin de décrypter les mouvements de celui-ci au plus tôt. Le nombre des étapes formant le processus de veille n'est pas déterminé de manière exacte. L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise²¹ propose de décomposer le processus en deux grandes parties : La surveillance de l'environnement et l'exploitation des informations.

La figure ci-dessous illustre les deux étapes du processus de la veille.

Figure n°02 : Processus de la veille selon l'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise



Source : Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: Opcit, p.15

²¹ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : Opcit, p.14.

5.1.a surveillance de l'environnement : cette phase repose sur 4 étapes qui font partie du cycle du renseignement

5.1.1. La définition des axes de surveillances :

Cette étape consiste à cerner les besoins réels en information que nous avons vu dans le chapitre précédent. La veille commerciale doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous illustre les axes de surveillances de la veille commerciale.

Tableau N° 01 : Les axes de la veille commerciale

Le marché	Les clients et les prospects	Les fournisseurs actuels et potentiels	Les concurrents directs et indirects
- Le positionnement de l'entreprise par rapport aux autres acteurs - Le lancement de nouveaux produits - Les tendances actuelles et futures - Les appels d'offre - L'élargissement de la demande - Etc.	- leur actualité - Leurs besoins - Leur marché - Leur santé financière - Leurs investissements et acquisitions - Leur démarche marketing - Etc.	- Leur actualité - Leurs besoins - Leur marché - Leur santé financière - Etc.	- Leur stratégie - Leur politique tarifaire - Leurs produits et services - Leurs clients - Leurs fournisseurs - Etc.

Source : <http://www.lescoursdecogestion.fr> (consulté le 05/04/2019 à 21h30).

Le tableau ci-dessus illustre les différents axes sur lesquels agit la veille commerciale. En fait, elle utilise même un axe de la veille concurrentielle, les frontières entre elles ne peuvent être clairement et définitivement tracées. En effet, pour soutenir les décideurs à atteindre les objectifs commerciaux, elle doit également se renseigner sur les mouvements concurrentiels en matière commerciale. Nous ajouterons aussi deux axes qui sont les sous-traitants et les distributeurs.

5.1.2. *Identification des sources d'information :*

Après avoir identifier les axes sur les quels notre activité va se concentrer , par la suite il faut identifier les sources des informations qui concernent les différents axes . Il existe de nombreuses sources d'information pour collecter les informations commerciales :

5.1.2.1. Sources formelles : Elles sont composées principalement de la presse, la télévision, la radio, les livres, banques de donnée et CD-ROM, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés.etc

5.1.2.2. Sources informelles : Elles sont variées. Citons :

- Les expositions et les salons ;
- Les fournisseurs ;
- Les colloques, les congrès ;
- Les concurrents ;
- Les sources internes de l'entreprise ;
- Les réseaux personnels.....etc;

Nous avons aussi la naissance d'internet qui a eu un impact considérable sur la veille et l'intelligence économique. Aujourd'hui, toutes les sources convergent progressivement vers internet. Mais paradoxalement des difficultés apparaissent ; car plus l'information est abondante, moins on dispose de temps pour la traiter. L'interprétation qui en découle peut être faussée et l'information pertinente négligée. Face à un potentiel informationnel incontestable, des obstacles demeurent :

- * l'information est difficilement accessible ;
- * l'information est trop abondante ;
- * l'information se renouvelle sans cesse ;
- * l'information n'est pas toujours fiable.²²

Internet n'as pas de sources précise c'est-à-dire il ne figure ni dans source formelle ni informelle . On y trouve aussi bien des documents écrits (livres, rapports...) que des conversations (forum de discussions...).

5.1.2.3. *Source interne à l'entreprise :*

Les sources internes à l'entreprise permettent une analyse structurelle des ventes, de situer l'entreprise et ses **performances** au sein de son secteur d'activité, ces informations sont disponibles en un délai court, peu couteux et adaptés aux besoins de l'entreprise donc directement utilisable, nous pouvons mentionner :

- ✓ Les fichiers clients ;
- ✓ Les fichiers fournisseurs ;
- ✓ Rapports des visites des commerciaux ;
- ✓ Dossier sur les concurrents ;

²² Intelligence économique et stratégique, Les systèmes d'information au cœur de la démarche , rapport cigref , P75.

- ✓ Centre de documentation de l'entreprise.....etc ;

5.1.2.4. Sources externes à l'entreprise :

Les sources externes de l'entreprise sont collectées de manière facile sans limite et sans délais, on peut avoir des informations concernant les marchés et entreprises du monde entier. Parmi ses sources nous pouvons citer :

- ✓ La presse spécialisée
- ✓ Annuaire des entreprises
- ✓ Banques de données
- ✓ Organismes internationaux et nationauxetc.

5.1.3. Recherche et collecte de l'information :

Une fois que les besoins ont été identifiés, pareil pour les sources , on doit donc identifier les différentes informations qu'il faudra collecter . (Chacune des phase est détaillé dans la section 03 du chapitre 01 sur le cycle de renseignement).

La veille commerciale, quand a elle a besoin d'information qui concernent généralement les prix , le type de distribution , les produits et service (produit mix) , les nouveaux clients (Nous avons vu les informations spécifique à la veille commerciale).

Humbert Lesca utilise le mot « traque » pour cette étape, il insinue par la que les informations les plus intéressantes nécessitent un effort pour les recueillir , en effet elles ne viennent pas à l'entreprise d'elle-même . De ce fait, nous appelons«Traqueurs» personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille.

Nous distinguons deux types de traqueurs, en fonction de la mission qui leur est attribuée et des sources d'information avec lesquelles ils sont en contact

✓ Les traqueurs « sédentaires » :

Ils ont pour mission principale de traquer des informations. Le plus souvent, c'est leur métier à plein temps. Ils travaillent généralement dans un bureau équipé dans ce but et ils accèdent à des sources d'informations généralement formalisées (documents sur papier, bases de données, Internet, etc.). Souvent, ces traqueurs sont des professionnels de l'information, ayant reçu une formation appropriée.

✓ Les traqueurs « terrains » : (ou encore mobiles, itinérants, nomades...)

Ils sont très fréquemment en déplacement, leurs sources d'informations résident principalement dans des contacts avec des personnes de nature diverse : Clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons etc.²³

²³ LESCA, (Humbert) : « Veille stratégique : La méthode lesca Aning , édition Ens, paris,2003, p.93.

5.1.4. Validation des données :

Une fois la traque d'information terminée, le veilleur se retrouve en face d'une masse de données concernant l'environnement de l'entreprise. La plus part des données représentent absolument rien du tout et ne seront pas utilisés, comme nous avons vu précédemment dans cette étape du processus les veilleurs feront une sélection, le tri de ce qui sera validé et ce qui sera rejeté.

5.2.L'exploitation des données :

Accumuler les données n'est pas l'objectif de la veille, cette dernière a comme vocation de transformer l'information en « intelligence », qui pourront servir à la prise de décision .

Nous avons vu précédemment que l'information est une donnée brute, parfois trempeuse et souvent peu utilisable. Le travail du veilleur consiste à apporter de la valeur ajoutée aux informations et les mettre dans un contexte pour leur donner du sens.

Dans cette phase les données seront traitées et analysées par la suite elles seront diffusées aux utilisateurs concernées, et enfin utilisées.

Nous allons revoir brièvement ces phases :

5.2.1. Traitement et analyse des données :

Il existe plusieurs façons de traiter les données mais on retrouve généralement les mêmes grandes étapes :

- ✓ Il faut un premier classement des informations collectés en les rassemblant par thèmes pertinents et opérer un premier filtrage (rejet d'informations peu pertinentes)
- ✓ Il faut ensuite faire un travail de validation de ces informations en cherchant à les regrouper et en évaluant leurs degrés de vraisemblance²⁴

5.2.2. Stockage de l'information :

Les informations traitées peuvent soit, correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront utilisées immédiatement, ou semblent correspondre à un besoin futur et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'expression d'un besoin.

Le stockage des informations de la veille commerciale est une condition nécessaire pour les valoriser et les exploiter, La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes (par exemple : base de données, papier, disque duretc.)

²⁴LENDREVIE-LEVY-LINDON : Mercator, théorie et pratique du marketing, édition DUNOD, paris, 2006,p207.

5.2.3 Diffusion de l'information :

Les informations n'ont de valeur que si elles parviennent au moment propice, sous la forme voulue et aux bonnes personnes. Les résultats de la veille peuvent aussi :

- Etre mis a disposition des interlocuteurs intéressés en leur permettant d'accéder à une base de données ou a des documents (exemple : intranet de l'entreprise)
- Etre transmis aux destinataires sous forme écrite (rapports) ou orales (exposés).
- Prendre la forme d'un échange ou d'un conseil, lorsque les veilleurs sont sollicités pour une prise de décision spécifique et sont interrogés sur un marché, fournisseurs ou une problématique particulière.²⁵

Selon H.LESCA « *Le point de départ de l'opération de diffusion est le lieu où sont stockées les informations élaborées tandis que le point d'arrivée est le lieu (ou bien les lieux) où ces informations vont être utilisées par les utilisateurs potentiels que l'on peut appeler «Clients» de la veille stratégique* »²⁶

5.6.4 Utilisation :

Elle représente l'étape finale du processus de la veille. Cette dernière justifie la nécessité de la mise en œuvre d'un processus de veille, car en effet elle permet de mesurer non seulement l'utilité de l'information, mais aussi d'orienter le veilleur dans ses actions futures et cela dans le but de prendre des décisions stratégiques.

6. Rôle de la veille commerciale :

La veille commerciale est une activité qui permet a l'entreprise d'être plus performante sur le plan commerciale mais aussi plus productive. Le rôle de cette activité est intimement lié aux besoins d'une organisation.

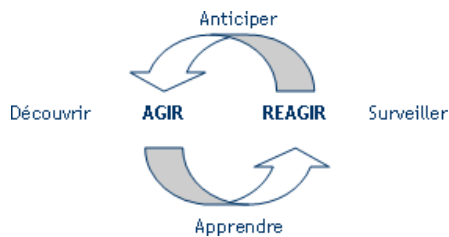
Fournir à un service commercial les informations nécessaires pour prospecter, délivrer des intentions d'achats immédiatement exploitables pour que la force de vente gagne en efficacité est le but majeur de la veille commerciale.

La figure ci-dessous nous illustre les rôles de la veille commerciale en quatre principales actions :

²⁵ Ibid , p208.

²⁶ LESCA, (Humbert) :Op.cit, p.14.

Figure n°03 : Les rôles de la veille commerciale



Source : <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/mercatique/terminale-stg/200343.html>(consulté le 26/04/2019à 11.39)

- **Anticiper** donc, détecter les nouveaux changements de son environnement d'affaires (clientèle, produits, concurrents, fournisseurs, prix...etc.) permettant à l'entreprise de devenir proactive.
- **Découvrir** de nouveaux concurrents ou des concurrents potentiels, entreprises qui peuvent être rachetées ou avec lesquelles un partenariat pourrait être développé, des opportunités de marché...etc.
- **Surveiller** l'évolution de l'offre des produits sur le marché, l'évolution des technologies, des réglementations...etc.
- **Apprendre** les spécificités des nouveaux marchés, les erreurs et les succès des autres ce qui permet de réévaluer les projets et de mettre en place des nouvelles pratiques de management ;
- **Agir et réagir** pour être en mesure de prévoir, de planifier et de préciser la gestion de l'activité quotidienne.²⁷

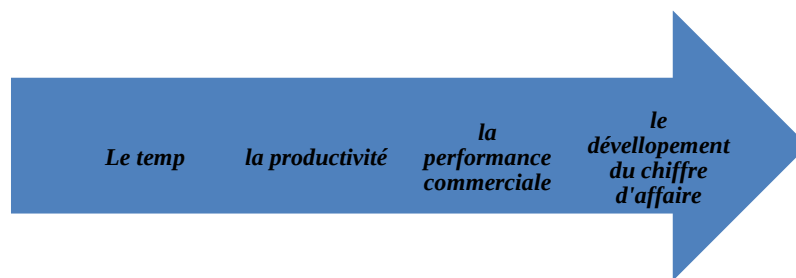
7. Les grands bénéfices de la veille commerciale :

La veille commerciale est un guide fiable pour une entreprise qui souhaite se développer. En effet elle oriente l'entreprise vers les nouveaux marché et lui apprend a anticiper les tendances de son propres marché, mais aussi les besoins de ses clients ,elle offre un avantage aux commerciaux de l'entreprise d'être efficient et cela en minimisant les couts et le temps de la

²⁷ Rôle de la veille commerciale, <http://www.institut-numerique.org/4-le-role-de-la-veille-commerciale-5028f58c241c1> , (consulté le 28/04/2019 a 20:10)

recherche des informations qui est très difficile et épuisant , car ils ont l'information , ils savent ou et comment prospecter et peuvent répondre plus rapidement .la figure ci- dessous nous montre les quatre grands bénéfices de la veille commerciale :

Figure n°02 : Les grands bénéfices de la veille commerciale



Source : VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : *quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009, p.6

- ***Le gain de temps :***

C'est connu que le temps c'est de l'argent, dans ce cas là nous constaterons que la veille commerciale économise du temps dans la recherche des informations, car en la pratiquant elle fournit des informations qualifiées et organisées.

Premièrement elle épargnera au commercial les longues recherches fastidieuses d'informations (sites Internet, presse générale, presse spécialisée, etc.) que peut lui fournir aisément un prestataire de veille commerciale qui mutualise cette même recherche.

Dans un second temps, le service commercial va gagner du temps dans sa prospection : plutôt que de prospecter massivement sans indication ou presque, le commercial contacte la bonne personne au moment où il a un réel besoin. On conclue qu'elle nous économise du temps et de l'argent.

- ***Meilleure productivité :***

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

- ***La performance commerciale :***

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

- ***Le développement du chiffre d'affaires :***

Si la prospection s'avère positive et qu'elle est convertie en un contrat, le commercial a passé moins de temps avant la signature que sur un prospect classique, il augmente ses ventes et le chiffre d'affaires de son entreprise s'en ressent. Dans l'organisation de ses plannings, il peut ainsi répartir son temps différemment. Le temps qu'il ne passe pas dans la recherche de nouveaux prospects, il peut le consacrer au suivi client et ainsi développer la qualité de son relationnel client...Ainsi, même si de la prospection ne découle pas un acte de vente, la relation commerciale en sera beaucoup plus performante. Le prospect apprécie le professionnalisme et le fait que l'entreprise soit bien informée est un avantage concurrentiel majeur. Et cela est important car on a déjà vu que le maintien d'une bonne relation avec le client, fournisseur, main d'œuvre est très important et fait partie des sources d'informations de la veille commerciale.²⁸

La veille commerciale représente l'allié de toute entreprise souhaitant la pérennité. En effet elle représente un élément majeur pour la stratégie d'une entreprise car aujourd'hui la complexité de l'environnement évolue à une vitesse incroyable, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients aussi, ajoutons à cela que nous vivons une économie d'information, cette dernière a pour objet la veille.

Par ailleurs la veille commerciale offre à son utilisateur l'aptitude à attaquer le marché et à s'en défendre, à accroître ses parts de marché, à satisfaire et fidéliser les clients actuels et à développer des clients potentiels. Pour cela, elle a recours à plusieurs moyens qui l'aident à mener son processus convenablement de sorte à ce que le résultat soit efficace.

Il faut retenir que détenir une information n'est pas suffisant il faudrait être capable de la transformer en intelligence.

Section 02 : La performance commerciale

La section ci présente, porte principalement sur la performance commerciale, mais avant cela nous allons voir les fondements généraux de la performance : la définition de la performance, définition de la mesure, objectif et caractéristique de la performance, par la suite nous allons présenter les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

²⁸ Op cité, P6-7 (avec adaptation)

1. Définition de la performance :

La performance est un concept qui représente la capacité d'une entreprise à atteindre et réaliser ses objectifs, elle représente un repère pour managers, ce dernier leur permet de savoir ce qui ont accompli et de quelle manière ils l'ont accompli.

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

L'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion:

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.²⁹

Pour D. WEISS « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».³⁰

Annick Bourguignon explique que la performance est un terme à caractère polysémique, sur la définition duquel les chercheurs s'opposent très souvent.³¹

En effet, les interactions de la « performance » avec d'autres concepts, tels que l'efficacité, la productivité, l'efficacité donnent lieu à débats pour établir les relations d'inclusion ou d'exclusion entre ceux-ci³².

Annick Bourguignon dit que « d'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels... au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Elle s'articule autour des notions de succès, de

²⁹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6

³⁰ WEISS D., « La fonction ressource humaine », Editions d'Organisations, Paris, 1988, P. 675.

³¹ A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.

³² Voir l'opposition entre Garibian et Richard sur la productivité, dans A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.

résultat (d'une action), le plus souvent positif, rejoignant la notion de succès, et de l'action elle-même, comme processus.

H-M. BOISLANDELLE , constate que la performance véhicule des différents sens selon les utilisateurs.³³

D'après ces définitions, nous devons retenir que la notion de performance est une notion qui a suscité plusieurs réflexions , mais de manière générale elle représente la capacité d'une organisation à accomplir ses tâches de façon efficace et l'accomplissement des objectifs . Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

2. Les composantes de la performance :

D'après les définitions que nous avons vu , on a dit que la performance est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience , la pertinence et l'effectivité, autrement dit, une entreprise est performance si elle applique ces notions.

a) L'efficacité :

Elle est relative à l'utilisation des ressources quelque soit pour l'obtention des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »³⁴

L'efficacité peut être définie : « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³⁵

On peut résumer cela par le rapport :

Equation n°01 :

$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats obtenue}}{\text{Objectifs}}$

b) L'efficience :

L'efficience indique le rapport entre : les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. C'est la capacité à utiliser les ressources de façon minimale tout en maximisant le profit en d'autre terme (l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats). « C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »³⁶.

Equation n°02 :

$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyen mis en}}$

³³ BOISLANDELLE H-M., « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318

³⁴ GRANSTED, (I) : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

³⁵ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

³⁶ GRANSTED I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980, P.

c) **La pertinence :**

La notion de pertinence est propre à chacun, sa mesure est donc très délicate et difficile. Cependant, nous pouvons dire que la pertinence est la capacité à réaliser un objectif tout en déployant un ensemble de moyens qui seront conformes avec les actions et cela d'une manière efficiente.

d) **L'effectivité :**

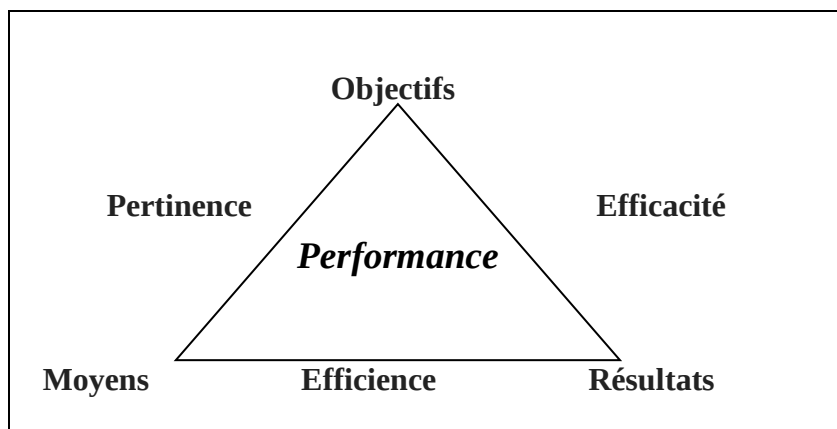
On peut dire que l'effectivité est une combinaison de l'efficacité, l'efficacités et la pertinence. C'est-à-dire c'est une notion qui regroupe objectif / Moyens / Résultat de ce fait, l'effectivité remonte jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger " la performance ". Selon une formulation de J-L. LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ». Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Equation n°03 :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenu}}{\text{Résultats obtenus}}$$

La figure ci-dessous illustre les concepts cités au paravent :

Figure N°01 : Concepts liés à la performance



Source : Modèle de Gilbert (1980), https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

3. Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :³⁷

- **La performance est construite à base des jugements :**

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. *« Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent »*. Alors la performance reste une affaire de perception.

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

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tout les critères à la fois ». La performance est un concept évolutif dans le temps.

- **Les composants de la performance évoluent dans le temps :**

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

- **La performance se pilote :**

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. *« Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »*.

- **La performance est riche de composants antinomiques :**

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

³⁷ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.

4. Les types de la performance :

Après de longues recherches nous avons pu distinguer (5) types de performance :

4.1. *La performance sociale (humaine) :*

Wood (1991, p.693) définit la performance sociale d'une entreprise comme «*une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société.*»³⁸

On entend par performance sociale l'atteinte des objectifs non économique et non chiffrable. En effet, la performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution c'est-à-dire quand l'ensemble des humains qui composent l'organisation veille à travailler avec leurs valeurs et les valeurs sociales de l'entreprise, on peut dire qu'on a atteint une performance sociale .

À partir de l'évènement de la performance sociale, il est important de citer les deux notions suivantes :

- L'efficacité humaine : C'est le rapport entre les résultats économiques réalisés et les coûts sociaux du groupe et cela pendant une période précise. L'efficacité humaine (EH), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : **$EH = M.C.C.$**

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

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

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

L'efficacité sociale : C'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines. Afin d'avoir une meilleure efficacité sociale, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'organisation.

4.2. *La performance financière :*

Elle peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de son business et générer des revenus, ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, excédent de résultats, etc.) doivent donc être prises de manière agrégée.

La performance financière est déterminée par deux critères techniques qui sont :

- La première est facile à exprimer dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative dès lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.

³⁸ Performance sociale et performance financière : *Etat de l'art, Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes)* , P8.

- Le second est lié au fait que la performance financière permet de donner une image nette sur les résultats de divers services.

Ces critères ne doivent pas être pris en compte à court et moyen terme uniquement, mais aussi sur des périodes assez longues.

Les mesures de la performance ont pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'éléments comptables ou de la valeur du marché ; telles que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.³⁹

4.3. La performance organisationnelle :

Pour l'entreprise, connaître sa performance organisationnelle reflète une stratégie établie réussie. Elle peut être définie comme étant la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé.

CAMPBELL⁴⁰ (1993) propose une vision par nature multidimensionnelle de la performance, avec un modèle multifactoriel qui identifie huit dimensions comportementales de la performance. L'ensemble de ces facteurs devrait se retrouver dans la palette d'emplois qu'offre l'entreprise.

Ces huit dimensions ou propriétés comportementales sont :

- Les compétences dans les tâches spécifiques de l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (ex. les techniques de négociation pour un vendeur) ;
- Les compétences dans les tâches non spécifiques de l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'entreprise. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;
- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement ;
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants ;
- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs, tels que l'abus d'alcool, l'infraction aux règles internes, l'absentéisme, etc.

³⁹ AMRAOUI K , BAHOUCHES S , « *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise* » , Université de B éjaia , 2014 , P38

⁴⁰ Wwv.Thèse.pdf, « Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière », 2006, CAMPBELL (J-P). « A Théory of Performance », San Francisco, 1993, p.70

- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider ses collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

4.4. Performance concurrentielle :

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

Ces règles permettant de situer et de positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients.

Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients c'est-à-dire la communication directe de l'entreprise, mais d'une manière informelle ;

Comme nous pouvons trouver aussi des processus formalisés qui se basent sur des études de satisfaction.

- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature de nouveaux clients et les clients perdus. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Elle se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement

- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisé par les concurrents.

4.5. Performance commerciale :

On peut la définir comme étant la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de ses clients tout en leur procurant de la satisfaction. Cela à travers des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises désirant réaliser une performance commerciale doivent prendre en considération leur environnement et se focaliser sur le marché, les besoins de leur clients et de la stratégie de leur concurrents et cela dans le but de conserver leur position, accroître les ventes et développer des parts de marché.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi les quels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- Le chiffre d'affaire
- L'attrait de nouveaux clients ;

- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...
- La notoriété du produit

5. Systèmes de mesure et indicateurs de la performance :

5.1. Système de mesure :

Un système de mesure de la performance permet de délivrer une évaluation équilibrée de la performance de l'organisation, c'est-à-dire pondérée de tous les éléments la constituant.

Plus précisément, il s'agit d'un système qui « permet de prendre des décisions et de mener des actions avisées à la lumière de l'efficacité et l'efficacités des actions passées, grâce à l'acquisition, la vérification, le tri, l'analyse, l'interprétation, et la diffusion des données appropriées » ⁴¹. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires.

L'efficacité du système repose sur l'optimisation des étapes énoncées ci-dessus, et son infrastructure – le système d'information – mais avant tout sur la pertinence des mesures effectuées.

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective.

5.1.1. La mesure objective de la performance :

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :⁴²

- ✓ La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- ✓ La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

5.1.2. La mesure subjective de la performance :

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- ✓ La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- ✓ La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;

⁴¹ A. D. Neely, « *Performance Measurement : Why, What and How* », [1998] London : Economist Books, p.5-6.

⁴² WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « *Sales Force Management* », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

- ✓ la connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- ✓ Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- ✓ La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- ✓ La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- ✓ La capacité de planification, la gestion du temps.

5.2. Indicateurs :

Traditionnellement, les indicateurs développés doivent être en mesure de quantifier les effets d'une décision et de l'action corrélée : ce sont des variables construites pour caractériser la réalisation d'un processus, qui permettent d'établir des objectifs précis et d'en vérifier l'atteinte. A ce titre, les systèmes de mesure de la performance sont liés à l'élaboration de la stratégie de l'organisation⁴³.

Les indicateurs sont divisés en deux catégories : quantitative et qualitative.(Nous allons les développer dans la prochaine section) .

Section 3 : Performance commerciale

Nous avons vu précédemment que la notion de performance est assez complexe et plusieurs la définissent à leur manière. De manière générale la performance représente l'accomplissement des objectifs au préalablement établi, cependant il existe plusieurs types de performance.

Notre étude se concentrera sur la performance commerciale, en d'autre terme nous allons essayer de voir les différents facteurs et indicateurs et acteurs qui contribuent à la réalisation de ce genre de performance.

7.1.1.1. La fonction commerciale :

Le marché actuel est très instable, il est caractérisé par un important développement technologique, une croissance exponentielle de la population et par la mondialisation. Ce dernier a fait que le marché est très intense niveau concurrence d'où l'offre est supérieur à la demande. De ce fait les entreprises doivent revoir leur façon de faire et donc commercer par définir ce qu'elles peuvent vendre ensuite entamer la production.

La connaissance des besoins des consommateurs, la compréhension de leur attente & l'anticipation des tendances qui vont influencer leur comportement d'achat est primordiale pour une entreprise qui veut se positionner et imposer son poids dans le marché actuel, en partant de ce principe la fonction commerciale détient donc une place très importante dans l'activité de l'entreprise. L'objet de cette fonction est de mettre en place les moyens nécessaires à la connaissance des besoins des clients et d'adapter l'offre de l'entreprise à ces besoins dans le but de pouvoir vendre ce qu'elle produit. Entreprendre des actions

⁴³ A. D. Neely, H. Richards, J. Mills, K. Platts and M. Bourne, « *Designing performance measures: a structured approach* », [1997], International Journal Of Operations And Production Management, n°11, Vol. 17, pp.1131-1152.

commerciales (mercatiques ou marketing) suppose une bonne connaissance du marché et de ces différents acteurs, en suite concevoir et mettre en œuvre des actions en adéquation avec le cycle de vie du produit et avec les objectifs fixés par l'entreprise.

A cet effet , d'après H. FAYOL⁴⁴ ,la fonction commerciale est une des fonctions qui crée la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

7.1.1.2. Définition de la performance commerciale :

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.⁴⁵

Nous avons dit précédemment que la performance est le fait de se fixer un objectif et mobiliser des ressources a fin de le réaliser et atteindre cet objectif . Nous devons donc expliquer ce qu'est un objectif et quels sont ses types .

7.1.1.3. Fixation des objectifs commerciaux :

3.1.Définition d'un objectif

Un objectif est un résultat mesurable à atteindre par un responsable ou une unité de travail dans un délai donné avec des moyens adéquats.

3.2.Caractéristique d'un objectif

Pour fixer un objectif, l'entreprise doit être cohérente et réaliste avec les moyens dont elle dispose . Pour cela les objectifs doivent être **SMART** :

- **S : (Spécifique)**, un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit efficace car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous ;
- **M : (Mesurable)**, un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre.
- **A : (Acceptable)**, un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs.
- **R : (Réaliste)** , un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et

⁴⁴ FAYOL H « *l'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990, p50

⁴⁵ Définition de la performance commerciale , <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>. 01/05/2019.à 14h25.

évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif ;

- **T : (Temporel),** L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis.

3.3.Types d'objectifs :

- **Les objectifs quantitatifs :**

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que: chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité, part de marché .

- **Les objectifs qualitatifs :**

C'est le côté non mesurable, ils sont considérés comme des moyens d'atteindre les objectifs quantitatifs, par exemple : la qualité de production, L'organisation de travail, etc.

3.4.Méthodes de fixation des objectifs commerciaux :

La fixation des objectifs commerciaux se fait a travers des méthodes à savoir : méthode marketing, la méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.

3.4.1. Méthode marketing :

Cette méthode nécessite la prise en considération de certain facteurs du marché qui sont :

- ✓ Développement du marché ;
- ✓ Développement des produits ;
- ✓ Rôle de la distribution ;
- ✓ Agressivité de la concurrence (degré) ;
- ✓ Investissement marketing.

3.4.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN :

Il s'agit là, d'une méthode simple, basée sur le rendement du capital .

Equation N°01 :

$$(CA \text{ précédent} + inflation) \times 8 \% = \text{objectif de marge.}$$

Cette méthode ne prend pas en considération les différents facteurs qui impactent négativement l'environnement .En cas d'instabilité ou de période difficile, il faut comme même atteindre coûte que coûte l'objectif. En cas d'échec, la sanction est automatique .Ceci pousse les managers à se consacrer entièrement au comment⁴⁶y arriver. Il leur incombe alors:

- * D'imaginer de nouveaux moyens ;
- * De développer l'initiative créatrice ;
- * D'échanger l'expérience au niveau international, etc

⁴⁶ AMRAOUI K , BAHOUCH S , « *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise* », Université de B éjaia , 2014 , P42,44 (avec adaptation)

7.1.1.4. Les déterminants de la performance commerciale :

Les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :⁴⁷

La qualité de service : La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites⁴⁸. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

La capacité financière des revendeurs : C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

La capacité de production : Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

La diversité de l'offre : La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

L'étendue du réseau de distribution : La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

7.1.1.5. Modes d'évaluation de la performance commerciale:

Il existe deux méthodes pour évaluer la performance commerciale :

Les indicateurs et le tableau de bord.

5.1.1. L'évaluation à partir d'un indicateur :

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs.

⁴⁷ MEFOUTE BADIANG A., Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p. 35

⁴⁸ KOTLER P., DUBOIS B., MANCEAU D., op. Cit. p 736

5.1.1. Les indicateurs quantitatifs

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. On y distingue les indicateurs liés aux ventes et à la rentabilité.⁴⁹

5.1.1.1. Les indicateurs liés aux ventes

Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volume en quantité, cas du volume des ventes et les indicateurs de volume en valeur, cas du chiffre d'affaires.

- * **Le volume de vente** : C'est la quantité de produit écoulé à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas, La performance est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations, selon la formule suivante :

$$\text{Performances (P)} = \text{Prévisions} - \text{Réalisations}$$

Une prévision supérieure aux réalisations signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, on parlera d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale ; Il en sera également de même en cas d'égalité entre les prévisions et les réalisations.

- * **Le chiffre d'affaires**

C'est le montant total des ventes de biens ou de services d'une entreprise .il est en général exprimé par an, mais il arrive d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires mensuel, voire même journalier. La performance dans ce cas, se mesure également sur la différence du chiffre d'affaires prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé, selon la formule qui est la suivante :

$$\text{Performances (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaires (CA)} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

- * **La part de marché** :

L'interprétation des résultats reste identique à celle du volume des ventes.

Un simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimée en nombre de clients et/ou en chiffre d'affaires, sur un marché au cours d'une période donnée ⁵⁰, Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- * La part de marché globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.

⁴⁹ LINDON D, JALLAT F , Le marketing : Etudes , moyens d'action , stratégie , 5em editions , paris , dunond , 2005 , p402.

⁵⁰ KOTLER P., DUBOIS B., MANCEAU D, management marketing, ed 13. p 712.

- * La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché globale.
- * La part de marché relative, qui exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du principal concurrent, et traduit donc les rapports de force entre ces derniers.

La formule permettant de calculer la part de marché :

$$PDM = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités}$$

* **La marge commerciale :**

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.⁵¹

Le calcul de la marge commerciale est le suivant :

Equation N°02 :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

Equation N°03 :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

* **Le taux de pénétration :**

C'est le pourcentage d'acheteurs qui achètent la marque considérée au moins une fois au cours de la période. La performance est mesurée ici par, le rapport entre la population touchée par notre marque et la population de référence.

5.1.1.2. Les indicateurs rentabilité :

On recense ici, le profit et le rendement des capitaux investis et la marge commerciale :

* **Le profit :**

⁵¹ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html>, 22/04/2019 , à 15h00m.

Le **profit** est une rémunération variable, incertaine, mais espérée, du risque pris par le détenteur d'un capital investi. C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée.

La formule est la suivante :

Lorsque qu'on a :

$$\text{Profit} = \text{recettes totales} - \text{dépenses totales}$$

- **Profit = 0**, on parle de mauvaise performance
- **Profit > 0**, on parle de bonne performance.

* ***Le rendement des capitaux investis :***

Dans le monde de la finance, le terme rendement des capitaux investis, ou encore retour sur investissement, désigne un ratio qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à celui investi. La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis pour la réalisation de ce produit ou service doivent impérativement rentabiliser, il y va de la survie de l'entreprise. Dans le cas contraire, on parlera de mauvaise performance.

5.1.2. Les indicateurs qualitatifs :

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs, ayant généralement traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise).

La satisfaction du client :

Selon JOHNSTON et LYTH, « la satisfaction est degré d'accord entre les attentes du client et la qualité du service perçue par le client »⁵²; ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

L'image de l'entreprise:

Les facteurs d'image ont un pouvoir attractif assez important sur le client. Ils facilitent le choix du client et suscitent la confiance chez celui-ci. La promotion de l'image de l'entreprise contribue à la réalisation des objectifs. Elle est mesurée à l'aide des études sur la perception.

L'adaptation :

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

⁵² JOHNSTON et LYTH, in BON J.R., TISSIER DESBORDES E., fidéliser les clients, oui mais..., Revue Française de Gestion, n° 127, 2000, p. 52-60.

Le taux de satisfaction de clients :

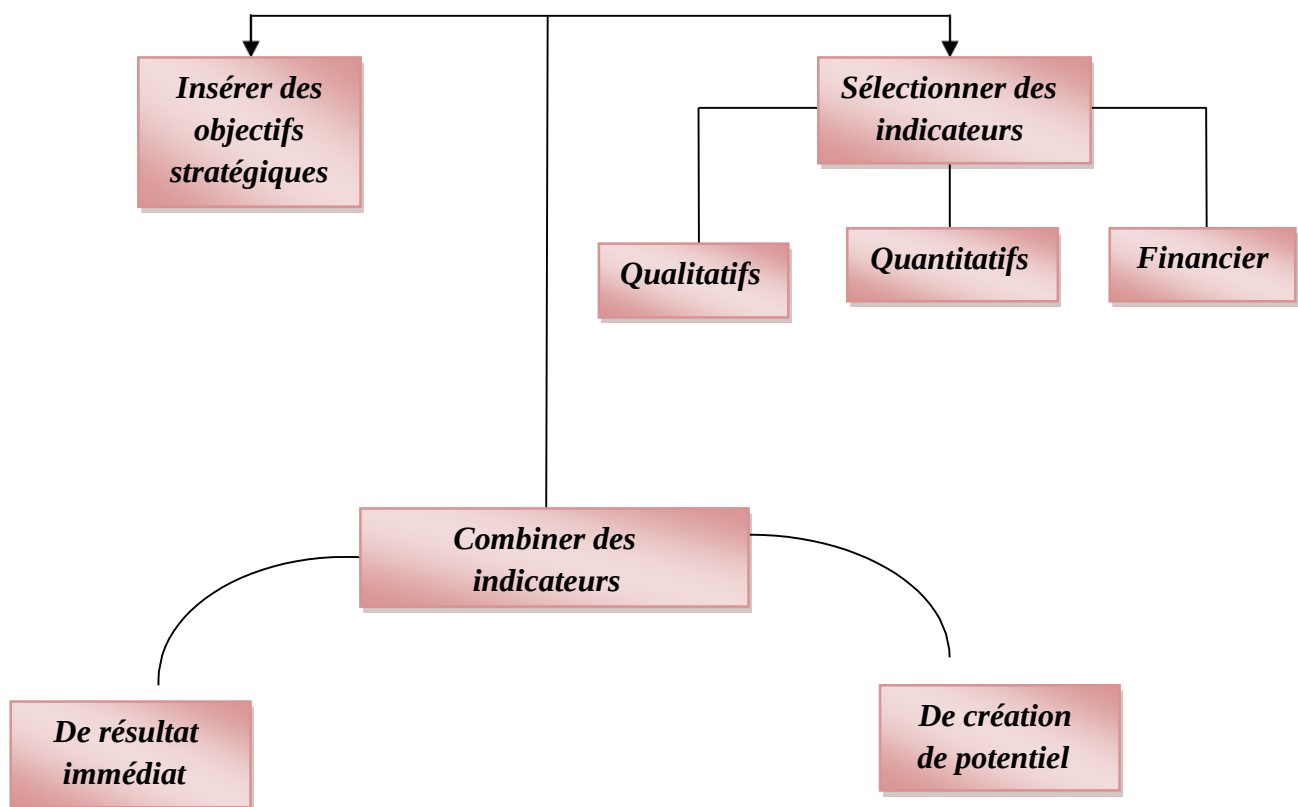
la satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion à la consommation du produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

5.2. Evaluation a partir d'un tableau de bord :

« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »⁵³.

La figure ci-dessous illustre le principe de composition d'un tableau de bord

Figure N° 01: Le principe de composition du tableau de bord



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V), « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

⁵³ SAVALL (H), ZARDE (V) ; « maitriser les coûts et les performances cachées », 4ème édition, Economica, Paris, 2003, p.85.

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

- * Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles;
- * Est un support de communication entre responsables ;
- * Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- * Peut-être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

6. Les leviers de la performance commerciale : ⁵⁴

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :

- **Connaitre et comprendre son marché** : Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur. Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.
- **Se différencier de la concurrence** : Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser. Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).
- **Évaluer son activité commerciale** : La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.).
 - L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.
- **Repérer ses gisements de croissance** : La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).
- **Orienter l'action commerciale** : La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.). En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.
- **Fixer la contribution individuelle** : Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (faire du système de

⁵⁴ AMRAOUI K , BAHOUICHE S , OP cit P45.47

management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.). Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

- **Renforcer l'influence des commerciaux :** Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc.
Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.
- **Manager sa force de vente :** L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).
- **Construire une dynamique d'équipe :** Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (développement des équipes commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.).
Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

Pour conclure ce chapitre, nous arrivons au constat que la pratique d'une veille commerciale est primordiale pour qu'une entreprise puisse faire face à la complexité et l'incertain de l'environnement. Par ailleurs, la pratique de cette dernière permet à l'entreprise d'être plus performante commercialement.

Chapitre 3 :

**L'impact de la veille
commerciale sur la
performance commerciale
du Rupafin**

Chapitre03 : L'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin .

Les deux premiers chapitres théoriques nous ont permis de comprendre que de nos jours les entreprises font, de plus en plus, face à la complexité et l'incertain. Des facteurs comme l'émergence des TIC¹, la prolifération de nouveaux concurrents et le changement de la demande amplifient les risques d'inadaptation à l'exigence de l'environnement. En effet, pour que l'entreprise puisse survivre dans un tel environnement et développer un avantage compétitif, il va de soi, qu'elle doit penser à pratiquer la veille afin de collecter, traiter, analyser, diffuser et utiliser différentes informations, et c'est ainsi qu'elle assurera ses devants en agissant, réagissant et anticipant.

Par ailleurs, nous avons vu qu'il existe plusieurs types de veille et qu'on en retenu une seule qui concentre son effort principalement pour la quête, le traitement, l'analyse et la diffusion des informations utiles à l'activité commerciale d'une entreprise. C'est la veille commerciale. Elle se projette sur plusieurs axes: les clients, les fournisseurs, le marché, les distributeurs, les concurrents et les sous traitants.

Il est admis que la pratique d'une veille commerciale permettrait à l'entreprise de réaliser une performance commerciale.

Le chapitre suivant comprend trois sections : La première débutera par une présentation de l'entreprise pharmaceutique 'El Kendi' et de l'organisme d'accueil. La seconde concerne le marché du médicament algérien et le marché du générique. Quant à la dernière section, elle nous permettra de présenter et d'analyser les résultats obtenus de notre recherche. Celle-ci nous aidera à formuler des recommandations, si nécessaire, pour l'amélioration de la pratique de la veille commerciale en vue d'une meilleure performance commerciale.

¹ Tic : Technologies d'information et de communication

Section 01 : Présentation de l'entreprise pharmaceutique 'El Kendi '

Dans la section ci présente nous allons présenter l'entreprise pharmaceutique 'El Kendi' et l'organisme d'accueil.

1. Présentation d'El kendi :

EL KENDI est une entreprise pharmaceutique, de droit Algérien avec investissement direct étranger, de production de médicaments, ambitieuse et en pleine expansion, employant une équipe compétente et dévouée qui dépasse 1100 personnes.

Fondée en 2009 et dirigée par de jeunes managers dont la moyenne d'âge ne dépasse pas la quarantaine, EL KENDI est un exemple qu'il est possible de réussir le pari du transfert technologique lorsque l'on fait confiance aux diplômés algériens.

El KENDI a consenti en Algérie l'un des plus grands investissements industriels dans le domaine pharmaceutique. Il s'agit de l'usine située au niveau de la zone industrielle de Sidi Abdellah (Zéralda) d'un montant global de 100 millions de dollars avec les nouveaux projets en cours notamment l'usine jumelle dont les travaux sont dans la phase finale.

La fabrication des produits d'EL KENDI est effectuée selon les normes internationales, dans une installation dont les plans sont approuvés par la FDA (Food and Drug Administration).

Toutes les formes usuelles sont fabriquées, à savoir les formes sèches (comprimés, gélules, sachets), liquides, crèmes et gels. Les formes injectables dont le projet est à un stade avancé sur le plan de la conception, constitueront un motif de fierté supplémentaire puisqu'il est prévu de fabriquer entre autres des produits d'oncologie et des Médicaments Biosimilaires.

EL KENDI est dans le top 3 des entreprises pharmaceutiques et première entreprise de génériques en Algérie avec ses 142 produits.

L'entreprise a récemment intégré le groupe pharmaceutique régional MS Pharma qui est une plateforme lui permettant un accès rapide aux marchés voisins comme le Maroc, la Tunisie et les pays Africains francophones.

EL KENDI est en phase de consolidation de sa position dans les domaines du système nerveux central, de la cardiologie, l'uro- gynécologie, l'oncologie et des maladies auto-immunes.

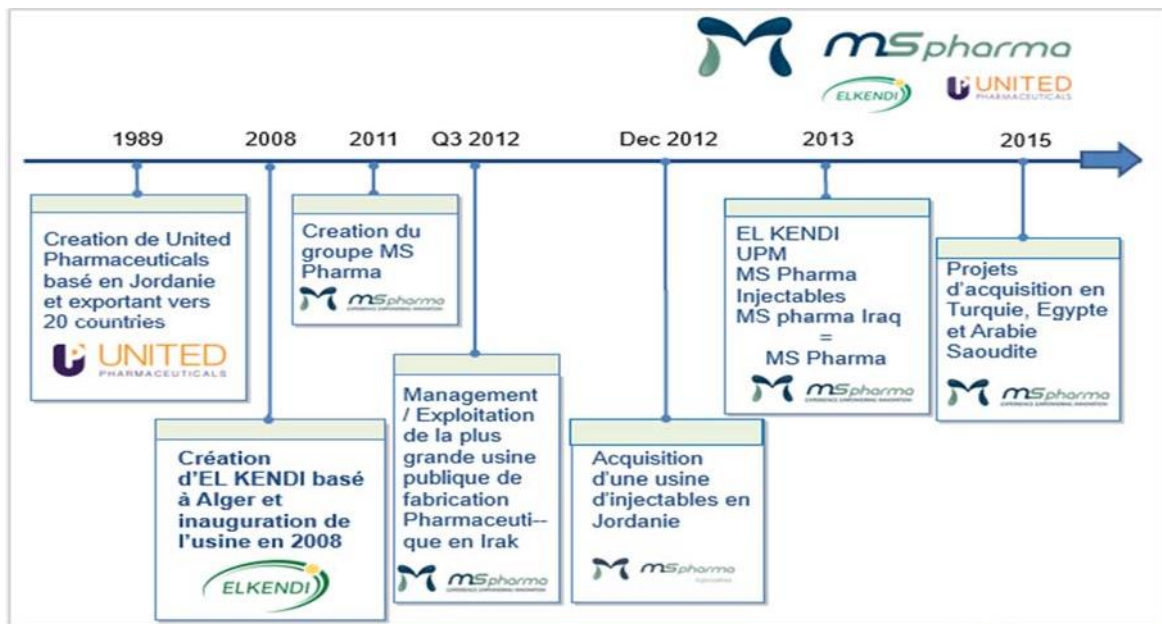
En parallèle, l'entreprise enrichit son portefeuille avec des produits hospitaliers et des médicaments issus de la biotechnologie, grâce à l'acquisition de licences pour de nouvelles thérapies dans ces classes.

Afin de répondre à ses ambitieux objectifs, EL KENDI ne lésine pas sur la mise en place de moyens humains et matériels destinés à propulser cette société au rang d'acteur important sur le marché Algérien et de leader dans l'exportation de médicaments à partir de l'Algérie.²

1.1. Historique d'EL Kendi :

Nous allons présenter l'historique d'El kendi à travers la figure suivante :

Figure n°01 : Historique d'El Kendi



Source : Document interne de l'entreprise (EL KENDI)

² www.Elkendi.com

1.2. Organisation d'El Kendi :

Nous avons effectué notre stage au sein de la direction générale d'El Kendi située à Dely Ibrahim, Alger. Elle regroupe les directions suivantes :

1.2.1. La direction commerciale et marketing :

Le directeur commercial (DC) exerce son métier en liaison avec d'autres responsables tels que le directeur financier et (DF) et directeur des ressources humaines (DRH). Il est responsable des activités de vente et du marketing.

Ses principales missions sont :

- * optimiser le résultat du chiffre d'affaire.
- * prendre en charge la prise des décisions stratégiques : définir la politique prix, l'organisation des actions commerciales et promotionnelles.
- * examiner et analyser des informations provenant du marché.
- * animer la direction des ventes.
- * élaborer et proposer à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise.
- * déterminer les objectifs à atteindre après l'analyse et l'évaluation des différentes composantes du marché.
- * veiller sur l'offre concurrente et la part de marché.
- * prévoir les actions correctives destinées à répondre à l'évolution du marché.
- * faire des prévisions sur les ventes et établir le plan de production annuel.
- * établir les quantités à produire avec toujours un but d'évolution.

1.2.2. La direction finance et comptabilité :

La fonction comptabilité et finance a pour mission de modéliser les flux financiers, les flux de matières premières et des produits. Elle donne des informations sur la situation financière de l'entreprise par la présentation de plusieurs documents comptable : le bilan, le compte de résultat, le tableau de des flux de trésorerie afin de faciliter aux dirigeants la prise de décision. Elle travaille toujours en relation avec le directeur marketing et commercial.

La Direction Finances et Comptabilité (**DFC**) est chargée de la tenue des comptabilités des

investissements des filiales d'exploitation et de la gestion des crédits.

Elle a également en charge la gestion de la trésorerie en matière de prévisions d'encaissement et de décaissement pour ses besoins, ainsi que pour les besoins des contrats d'investissements des filiales. Ses principales attributions peuvent se résumer au :

- * Contrôle et inspection de la régularité des actes de gestion et appréciation de la conformité des actes de gestion ressources humaines par rapport à la réglementation et aux lois en vigueur :
- * Veille réglementaire ;
- * Animer et coordonner les activités des structures sous sa responsabilité.
- * Assurer les interfaces avec tous les intervenants dans les activités sous sa responsabilité;

Le rôle de conseil et d'animation vis à vis de la ligne hiérarchique et du personnel sur les aspects liés au développement des emplois et de la ressource humaine.

1.2.3. La direction des ressources humaines :

Au sein d'El Kendi, le DRH rattaché directement à la direction générale de l'entreprise, pilote la direction des ressources humaines qui a une triple mission :

- Assurer l'interface avec la direction générale: le DRH conseille et accompagne la direction générale dans ses orientations stratégiques en tenant compte du capital humain. Il définit et valide les grands axes de la politique des ressources humaines et prend souvent en charge les relations sociales.
- Jouer un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles ,directement ou par l'intermédiaire de ses équipes, afin de les aider à la prise de décision.
- Prendre en charge l'impulsion, le pilotage et le suivi des équipes et projet. Le DRH encadre des équipes regroupées sous forme de départements : aussi bien les services d'administration du personnel (paie, droit du travail...etc.) que ceux qui ont en charge le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...etc.).

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le DRH est souvent amené à encadrer des prestataires (cabinet de conseil en ressources humaines, par exemple).

1.2.4. La direction des affaires réglementaire :

La direction des affaires réglementaire d'El kendi est en charge de la sécurité juridique des opérations, de la protection des actifs et des dirigeants de l'entreprise.

La direction juridique intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Elle pilote, anime et coordonne le conseil juridique interne.

Elle joue une fonction clé de négociateur et de gestionnaire de coûts. Celle-ci doit être en mesure d'analyser le pilotage de la performance juridique de son service et de pouvoir évaluer :

- La qualité de l'expertise des juristes de son équipe.
- L'efficacité de l'organisation et des processus mis en place.
- La performance des logiciels métiers de son département.

2. Les classes thérapeutiques existantes d'EL KENDI :

Il est à noter que la gamme des produits pharmaceutiques d'El Kendi est riche et variée. Elle englobe des produits traitants des pathologies simples, chroniques et même lourdes. El Kendi a développé les produits OTC ((over the counter ou produits de comptoir)

c. à d produits disponibles en vente libre entre autre un antihistaminique qui a fait l'objet de notre étude dont la dénomination commune internationale (**DCI**) Rupatadine commercialisé sous le nom de spécialité Rupafin®.

3. Présentation de l'organisme d'accueil :

Nous avons eu l'honneur d'être accueillis par le département Marketing et vente d'El kendi, et nous avons effectué notre stage au sein de la cellule Business Unit / Pneumologie & Allergie, Dermatologie.

Nous avons vu en haut la présentation de la direction Marketing. Dans ce qui suit, nous verrons les principales missions de la fonction BusinessUnit.

3.1. *Missions de la fonction :*

- * Connaitre le marché
- * Elaborer et implémenter des stratégies spécifiques
- * Evaluer les stratégies et harmoniser toutes les ressources promotionnelles
- * Anticiper les futures tendances du marché
- * Elaboration du plan marketing
- * Elaboration, évaluation et suivi des stratégies composant le marketing mix Fixation des objectifs
- * Mise en place et chiffrage des tactiques et actions (matériel promotionnel, études cliniques).

3.2. *Objectifs de la fonction :*

- * Réaliser le meilleur profit possible.
- * Développer les techniques commerciales d'El kendi
- * Offrir à El kendi un positionnement sur le marché
- * Développer les parts de marchés (**PM**);
- * Maximiser le chiffre d'affaire (**CA**), en assurant un meilleur équilibre dépenses/ventes;
- * Apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise.

3.3. **Responsabilités principales du Manager BU:**

a) Elaboration des plans marketing

- Elabore et évalue les stratégies (positionnement, ciblage, matériel promotionnel) → en vue d'un meilleur développement du produit;
- Met en place et chiffre des tactiques et actions (matériel promotionnel, études cliniques) pour une meilleure implémentation des stratégies;
- Assure le suivi du **PM** (contrôle, réajustement) → en vue d'une adaptation des plans marketing aux exigences du marché.

b) Gestion des budgets

- Prévoit et réajuste les budgets ventes (Rolling forecast) afin de mieux prévoir et gérer les stocks produits, visant à éviter les ruptures et les surstocks;
- Prévoit et gère les stocks, par un suivi rapproché, dans le but de préconiser les

correctifs exigés par les données du marché;

- Maitrise la précision budgétaire, par une meilleure connaissance du marché.

Ceci permet de prévoir avec justesse un plan de vente et dépenses visant à rationaliser les investissements pour une meilleure pénétration du marché et d'un développement du produit.

c) Connaissance du marché

- Préconise, gère les études de marché en évaluant : la taille du marché, les parts de marché par concurrent et/ou par indication, visant à assurer un meilleur positionnement dans le marché;
- Assure la veille concurrentielle : connaissances des différents concurrents, leurs actions marketing, en vue d'apporter des corrections visant à repositionner le produit par rapport à ses concurrents;
- Recommande des arguments concurrentiels réactifs et proactifs et propose des révisions de ciblage, nécessaire à un meilleur positionnement de son produit.

d) Formation :

- a. Assure la formation de la Field force (formation des nouveaux PSs et formation continue des anciens PSs) sur le produit et l'environnement (marché-concurrents-stratégie-élément promotionnels), visant à développer les compétences des PSs ;
- b. Evalue les connaissances de la Field force, en proposant des tests de connaissances produit au moins deux fois par an, en vue de définir les besoins en formation et de proposer des solutions adéquates;
- c. Organise et anime des tables rondes produites, dans un but formatif et promotionnel et participe à la formation continue des cibles.³

³ Information délivrés par El kendi

Section 02 : Le marché du médicament en Algérie

1. Présentation du marché :

Il est à noter que le médicament, bien qu'il obéisse aux lois commerciales comme tout autre produit de consommation, il revêt un caractère très spécial qui le différencie des autres produits.

Sommairement, un médicament est une sorte de composition de substances d'origines diverses (chimique, animale, végétale...) prescrit dans le but de guérir ou prévenir une maladie. Sa commercialisation est tributaire à plusieurs paramètres interdépendants ce qui constitue un marché différent des autres produits de consommation voire très spécifique. Il n'en demeure pas moins qu'il soit très lucratif et d'ailleurs, à l'unanimité, il est admis que de toutes les industries, l'industrie pharmaceutique occupe la meilleure place.

En effet, des statistiques datant de 2017, montrent que le marché mondial du médicament a dépassé le seuil des 1 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires (environ 826 milliards d'euros) dominé par le marché américain (Etats-Unis) en raflant 45 % des parts, suivi des principaux marchés européens (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni et Espagne), qui réalisent 16,5 % des parts, le Japon (7,8 %) et les pays émergents (Chine et Brésil), 10,7%.⁴

L'Algérie, à l'instar des autres pays, a développé ce marché, d'ailleurs, la taille de ce dernier était estimée à 3,5 milliards d'euros fin 2016, comme l'a indiqué le directeur de la pharmacie au ministère de la Santé, de la Population et de la réforme hospitalière. De ce fait, le marché du médicament en Algérie est bel et bien implanté, il est même très important. De nombreuses raisons justifient son existence et sa position, et pour cause, la dépense en matière de santé ne cesse de croître et ce, pour plusieurs facteurs s'imbriquant l'un dans l'autre ; On citera, notamment, l'accroissement de la population et l'évolution de la pyramide des âges, l'aspiration au bien-être et la montée fulgurante des maladies modernes. A ces facteurs s'ajoute une bonne couverture sociale grâce à la généralisation du tiers payant.

⁴ Le marché du médicament (la part du marché européen), <https://www.leem.org/marche-mondial> , (consulté le 26/04/2019 à 15.10) , (avec adaptation)

La conjugaison de tous ces facteurs a fait que la consommation en médicaments s'accroît d'une façon prépondérante et les besoins se font de plus en plus sentir, que ni la production locale présente et affirmée ni cette facture d'importation qui ne cesse d'augmenter d'année en année n'arrivent à les satisfaire.

Il faut noter que le marché algérien du médicament est, et restera longtemps, le plus important et le plus solvable et cela est dû principalement au système de protection sociale très généreux. Et pourtant l'état algérien s'est fixé un objectif de couverture des approvisionnements en médicaments par la production locale, à hauteur de 70 %, objectif ambitieux appuyé par la nécessité de répondre à des besoins incompressibles et croissants par la production locale, afin notamment de réduire la dépendance extérieure. Ce défi peut être relevé et l'objectif atteint, à condition que certaines contraintes administratives soient levées et que des mesures incitatives soient prises.

La dernière décennie a vu la réalisation de plusieurs infrastructures de production pharmaceutique de taille conséquente et dont la conception et la réalisation sont conformes aux normes techniques en vigueur. A ces réalisations viendront s'ajouter prochainement, d'autres projets aussi importants.⁵

Par ailleurs, l'Algérie possède aujourd'hui une réelle base industrielle pharmaceutique, qu'elle provienne des installations du secteur étatique, ou bien des unités du secteur privé. Cependant, force est de constater que le potentiel du secteur privé rencontre des réelles difficultés de développement, notamment en raison de contraintes bureaucratiques et de faiblesses du système de régulation.

2. Situation du marché algérien du médicament :

Les données générales concernant le marché national du médicament sont relativement bien cernées et connues. Le Ministère de la santé, l'UNOP⁶ ou d'autres organismes (FCE ; Union européenne ; etc.) ont révélé les données suivantes :

Un marché d'une valeur globale qui peut être estimée en 2011 à quelques 300 Milliards de

⁵ Taille du marché algérien du pharmaceutique et les facteurs justifiant l'existence de ce marché , (https://www.huffpostmaghreb.com/2017/05/16/pharmacie-marche_n_16633648.html)
(publié le 16/05/2017 consulté le 26/04/2019 à 15h12) (avec adaptation)

⁶UNOP : (Union nationale des opérateurs de la pharmacie)

DA et qui connaît une croissance très rapide au cours de ces dernières années. Cette croissance a jusque là été portée essentiellement par l'importation, dans la mesure où la facture étrangère du médicament a quasiment sextuplé dans une courte période de temps, passant de quelques 400 Millions US \$ en l'an 2000 à plus de 2,8 Milliards de US\$ en 2011.

La production nationale, quant à elle, est en nette augmentation (doublement en cinq années) mais elle reste toujours en retrait de cette croissance rapide, grâce à des efforts d'investissements appréciables de l'ordre de 100 Milliards DA réalisés au cours des dix dernières années. Elle occupe quelques 35% (1 Milliard \$) du marché actuel avec, pourtant, des équipements récents et aux normes internationales, tournés vers des produits tombés dans le domaine public depuis longtemps et donc à faible valeur ajoutée.

Une faiblesse de la part du médicament générique qui représente moins de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps, ceci alors qu'un pays en développement comme l'Algérie a besoin plus que d'autres d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base. Faut-il souligner, du reste, que la production locale est, comme on peut le comprendre aisément, orientée dans une proportion importante (plus de $\frac{3}{4}$) vers la fabrication de génériques.

Le rôle majeur joué par les caisses de sécurité sociale, en termes de prise en charge de la facture nationale du médicament n'est pas négligeable. La seule couverture médicaments assurée actuellement par la CNAS se situe à plus de 110 Milliards de DA (+16% par rapport à 2010). Cela sans compter les médicaments directement distribués sur les réseaux de soins publics.

Selon une étude récente, le marché algérien du médicament continuera à évoluer. Les ventes, en valeur, passeront de 2,8 milliards de dollars en 2011 à plus de 3,5 milliards de dollars en 2015. L'augmentation de la couverture médicale et des dépenses de santé par habitant, la hausse des investissements dans la production locale et les infrastructures de santé ainsi que dans le secteur hospitalier et les produits de spécialités (oncologie) et, d'autre part, une pénétration plus importante des génériques, constitueront les principaux facteurs de croissance du marché national du médicament.⁷

⁷ LE MARCHE ALGERIE DU MEDICAMENT : UN INVESTISSEMENT A RENTABILISER ET UN POTENTIEL A PROMOUVOIR , Rapport du ministère de la santé , 2014 , P3.

3. Facteurs de développement du marché du médicament en Algérie :

3.1. Un environnement économique favorable au producteur :

En Algérie, comme dans de nombreux pays en développement, le souci majeur des autorités politiques et économiques nationales était, pendant longtemps de garantir l'accès élargi au médicament. L'approvisionnement du marché national étant alors assuré à travers l'importation, la contrainte principale, en dehors de la sécurité sanitaire, était de s'assurer du prix les plus bas possibles, de sorte à garantir l'accès aux soins pour le malade et à préserver les équilibres de la balance des paiements.

La donne change maintenant avec l'irruption de producteurs nationaux qui ambitionnent d'occuper des parts grandissantes du marché national. L'enjeu pour notre pays est, en effet, immense, du point de vue aussi bien des conditions de négociation avec les grandes sociétés internationales qui détiennent les produits (les molécules pharmaceutiques) et les savoir faire, que de la protection des intérêts de la politique de santé publique, la production nationale impliquant une meilleure disponibilité du médicament et des conditions économiques mieux maîtrisées, loin des soubresauts des marchés mondiaux. De nombreux produits étant maintenant fabriqués localement, l'objectif principal est de permettre à cette industrie de créer des richesses pour continuer à se développer, à innover et à pénétrer de nouveaux segments jusque là réservés à quelques pays développés ou émergents. Bien sûr, le bénéfice est encore plus marqué pour l'économie interne, en termes de création d'emplois, de distribution de revenus, de réduction des transferts de capitaux vers l'extérieur et de protection effective des intérêts des assurés sociaux. L'importance de cet enjeu du développement de la production nationale du médicament commande des actions à plusieurs niveaux :

En premier lieu, il faut relever l'importance des mesures de protection du marché interne, prises par le gouvernement. Cette protection étant transitoire, la période actuelle devra être utilisée judicieusement de sorte à favoriser au maximum, par des aides ciblées, le développement des capacités de la production nationale. Ainsi, est-il recommandé, pour une période de cinq années, de prendre les mesures de soutien suivantes :

- ✓ Les financements à taux bonifiés pour tous les investissements contribuant à cet objectif ;
- ✓ L'extension de l'exonération des droits de douane et de la TVA pour les équipements et les intrants de production ;
- ✓ L'exonération de l'IBS pour les producteurs.

En second lieu, il importe de souligner que le producteur est soumis à un double système de prix : le contrôle de la marge de production et la négociation du prix sortie usine avec l'autorité sanitaire et parfois le Ministère des Affaires Sociales. Il serait judicieux de maintenir en place uniquement la négociation du prix sortie usine par une seule administration. Dans la majorité des pays développés ou en voie de développement, aucune marge à la production n'est fixée. L'assouplissement du système actuel de fixation des prix aidera sans aucun doute au développement rapide d'une industrie nationale forte et performante.

Enfin, il est recommandé de mettre en place un fonds public spécialisé dans le financement de la recherche-développement pharmaceutique, de l'amélioration des systèmes de contrôle de qualité et des actions de formation des personnels techniques spécialisés.

3.2. Une administration efficace au service des producteurs :

Le secteur pharmaceutique est, en Algérie comme , partout à travers le monde, un secteur fortement régulé. Son développement est ainsi étroitement lié à la qualité de l'administration économique nationale. De nombreux progrès sont à attendre à ce titre :

✓ Le système des enregistrements de nouvelles molécules Le processus d'enregistrement des médicaments est, aujourd'hui, complètement dépassé et peu adapté aux règles d'un service administratif moderne. Il y a lieu, en particulier, de recruter une trentaine de cadres spécialisés et de les former, pour assurer le traitement

diligent des dossiers qui y sont présentés au quotidien et de réduire de manière sensible les délais de traitement des dossiers.

✓ Les conditions de remboursement des médicaments fabriqués localement La situation actuelle est pénalisante pour le producteur national qui doit fabriquer au minimum trois lots industriels d'un produit nouveau avant de procéder à son enregistrement et de faire une demande d'inscription à la liste des médicaments remboursés par la sécurité sociale. Pendant toute la période où cette demande est traitée par les services compétents du Ministère des affaires sociales, le producteur doit supporter les frais importants de la fabrication et de stockage de son produit. Ce traitement pénalisant pour la production nationale devra être corrigé par la promulgation simultanée des décisions d'enregistrement et de remboursement.

✓ La simplification du système des autorisations préalables d'importations de produits chimiques et réactifs Si le principe d'un contrôle strict des entrées sur le marché national de ces produits chimiques, dangereux ou sensibles, ne souffre pas de discussion, en revanche il faut signaler que les conditions d'obtention de ces autorisations d'importation, sur une base annuelle et pour chaque produit chimique, sont extrêmement longues et compliquées. Ces produits étant indispensables au quotidien, les producteurs pharmaceutiques devraient pouvoir être agréés pour une période de cinq années, sur la base d'un cahier des charges précis. Les services de sécurité spécialisés pourront mettre en place des systèmes de contrôle et de vérification pour s'assurer du respect des normes de sécurité réglementaires par les entreprises pharmaceutiques concernées.

✓ La simplification de la gestion du système des exonérations fiscales Les médicaments bénéficiant, depuis longtemps, d'un droit de douane nul à l'importation, les autorités publiques ont mis en place depuis l'année 2000 un système d'exonération de droit de douane et de TVA sur les intrants et matières destinés à la fabrication locale, de sorte

à ne pas pénaliser le développement de cette activité économique sensible. Si ce système est bénéfique, sa gestion est soumise à des contrôles tatillons et lourds par trois administrations (Ministère de la Santé, Douanes et Fisc). Le passage à un système de contrôle à posteriori, applicable à tous les intrants pharmaceutiques, serait hautement souhaitable pour les producteurs.

✓ La mise en place du « couloir vert » au dédouanement des intrants importés par les fabricants nationaux de produits pharmaceutiques La réglementation de ce système du couloir vert vient d'être promulguée ; elle devrait être appliquée sans délai au bénéfice de l'ensemble des producteurs pharmaceutiques nationaux.

✓ Le traitement et la diffusion régulière *de l'information économique* sur le secteur pharmaceutique national. Le secteur de la pharmacie est étroitement régulé, de bout en bout, par l'administration sanitaire nationale. L'ensemble des informations économiques intéressant ce secteur sont ainsi mises à la disposition de l'administration, de manière systématique et régulière. Cette information, vitale pour les producteurs, les investisseurs,

les chercheurs, etc., devrait être traitée, sériée et publiée de manière régulière par l'administration.

3.3. Un cadre légal stable, prévisible, transparent et cohérent :

Le développement à moyen et long terme du secteur pharmaceutique national doit être porté inévitablement par une stratégie de développement mûrement réfléchie et faisant l'objet d'un consensus très large de l'ensemble des acteurs politiques et économiques nationaux.

L'armature institutionnelle nationale devrait, en ce sens, être considérablement renforcée.

En premier lieu, il faut signaler l'urgence d'une législation nationale, aujourd'hui absente, qui permette d'encadrer sur des bases pérennes, le développement du secteur pharmaceutique national. En plus de définir les tâches et les responsabilités de l'ensemble des intervenants dans la politique pharmaceutique nationale, cette législation gagnerait à conférer aux seuls fabricants nationaux la faculté de détenir une AMM (autorisation de mise sur le marché). Ceci permettra non seulement de renforcer le pouvoir de négociation des fabricants nationaux face

aux grandes compagnies internationales, mais aussi de garantir une réelle responsabilité pharmaceutique pour l'ensemble des produits commercialisés sur le marché national.

En second lieu, il devient indispensable de mieux encadrer, au plan réglementaire, le dispositif qui permet, aujourd'hui, de restreindre les importations de médicaments, dès lors qu'ils font l'objet d'une production par un producteur local. Les mesures ainsi prises ont réellement stimulé les efforts des laboratoires pharmaceutiques nationaux, de même qu'ils ont constitué un levier puissant en vue du transfert à ces derniers du savoir faire et des procédés techniques leur permettant de développer et d'enrichir la gamme de leurs fabrications. Il reste néanmoins que la réglementation en place gagnerait à être amendée de sorte à encadrer et à accompagner dans la pratique ce passage de l'importation à la production nationale. Il s'agira, entre autres de mettre en place un dispositif efficace de passage de l'importation à la fabrication locale, tout en s'assurant contre toutes formes de perturbations de l'approvisionnement du marché national ;

Mettre sur pied, une politique rigoureuse de gestion de stocks de sécurité au niveau des fabricants qui s'engagent dans cette voie de la substitution à l'importation ;

De responsabiliser les différents protagonistes qui devront prendre, à cet effet, des engagements clairs d'approvisionnement du marché, face aux autorités publiques compétentes, sous peine de sanctions réglementaires.

En troisième lieu, il convient de concrétiser le projet, déjà inscrit dans la loi, de mise en place d'une agence nationale du médicament. Cette institution, déjà prévue par la loi, est fondamentale pour garantir le développement harmonieux du secteur pharmaceutique national, loin des aléas inévitables de la conjoncture politique.

Enfin, il y a lieu de **veiller** à assurer une étroite coordination de la politique de développement du secteur pharmaceutique national entre l'autorité sanitaire et l'autorité industrielle nationale. Le point d'achoppement est celui du droit des brevets, particulièrement sensible pour le secteur pharmaceutique national, eu égard aux contraintes imposées par les accords internationaux auxquelles notre pays est partie prenante.

4. Le marché du générique en Algérie :

A l'instar des autres pays, l'Algérie est confronté aujourd'hui au coût croissant des dépenses de médicaments et doit trouver des solutions pour garantir un accès équitable à des médicaments efficaces et sûrs et réguler la dépense pharmaceutique pour en permettre le financement à long terme.

Ainsi, plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement : la régulation de la marge de vente, l'instauration du tarif de référence, l'interdiction de l'importation des médicaments fabriqués localement.

La croissance rapide des dépenses liées au remboursement du médicament dans la plupart des systèmes de sécurité sociale de par le monde a conduit ces pays à revoir leurs politiques nationales du médicament en se basant sur l'encouragement du médicament générique. Ces politiques ont entraîné une forte concurrence entre les laboratoires pharmaceutiques induisant ainsi un impact positif sur les systèmes de sécurité sociale illustré par la baisse sensible de la facture du médicament sans porter atteinte à la qualité des soins.

Sur le plan économique, les médicaments génériques se caractérisent essentiellement par des prix inférieurs aux prix des médicaments de marque.

L'utilisation des noms génériques encourage la concurrence en matière de prix pour des

médicaments de même type. Les secteurs privé et public encouragent souvent l'utilisation des médicaments génériques afin de diminuer le prix des médicaments, améliorer leur disponibilité et les rendre plus accessibles aux consommateurs.

En Algérie, la régulation du marché du générique passe par plusieurs mesures dont l'instauration du dispositif de tarif de référence et le droit de substitution, la révision des marges de ventes, les incitations financières, etc. Ces instruments ont pour objectif d'encourager la consommation des médicaments génériques et réduire ainsi la charge financière engendrée par la consommation médicamenteuse supportée par les organismes de la sécurité sociale.

Compte tenu du fait que le poids des importations dans la consommation nationale est extrêmement élevé en Algérie, l'encouragement du générique se concrétise d'abord à travers le système en place de régulation des importations. Ainsi, trois types de mesures affectant les importations de médicaments ont été mises en place⁸ :

- l'enregistrement d'un médicament de marque (ou princeps) ne sera autorisé qu'en l'absence d'un médicament générique et dans les limites d'un surcoût éventuel par rapport au tarif de référence pour la DCI se situant au maximum à 25% ;
- la fabrication locale des produits de marque, sous leur forme générique, sera encouragée et facilitée par les autorités publiques. Dans le même contexte, les produits fabriqués localement ne seront plus autorisés à l'importation ;
- la production locale de médicaments fait l'objet d'un soutien clair de la part des autorités, à travers une exonération explicite des droits et taxes sur les intrants et la mise en place d'un tarif de référence avantageux pour le remboursement.

⁸ ZERHOUNI, (M), EL ALAMI EL FELLOUSSE, (A) : *Vers un marché maghrébin du médicament*, collection

Section 03 : Enquête et analyse

Dans cette section nous avons abordé brièvement le produit RUPAFIN® sur le quel nous avons mené notre étude puis, nous avons détaillé la démarche de veille commerciale qui lui a été appliquée, enfin nous clôturons cette section en synthétisant nos résultats et en établissant des recommandations.

1. Présentation du RUPAFIN® :

Le choix de notre étude s'est porté sur un médicament antihistaminique générique traitant la rhinite allergique et l'urticaire. Il s'agit du RUPAFIN® des laboratoires pharmaceutiques EL KENDI, dont son lancement était en 2013.

Nous allons présenter les pathologies de la rhinite allergique et l'urticaire puis montrer la démarche de veille commerciale appliquée au RUPAFIN®.

1.2. Présentation de la pathologie de la rhinite allergique et l'urticaire :

La rhinite allergique : ⁹

La rhinite allergique se caractérise par des éternuements à répétition, le « *nez qui coule* », des chatouillements dans le nez, des larmolements et une irritation des yeux. Lorsqu'elle est causée par le pollen, on l'appelle rhinite saisonnière ou, plus communément, rhume des foins. Ces symptômes résultent d'une sensibilisation anormale et d'une réaction excessive du système immunitaire envers une substance étrangère au corps nommée allergène. Selon la personne, il pourra s'agir du pollen des plantes, de moisissures, de substances sur les poils ou la peau d'animaux ou d'autres particules. Lorsque cette substance entre en contact avec les yeux ou les voies respiratoires de la personne allergique, le système immunitaire met en branle une réaction inflammatoire. De l'histamine et d'autres substances inflammatoires sont alors « inutilement » libérées. Cette réaction entraîne la dilatation des vaisseaux sanguins et l'augmentation des sécrétions liées à l'apparition des symptômes de rhinite allergique.

⁹ https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=rhinite_allergique_pm consulté le 07/04/2019 à 14.0

• **L'urticaire :**¹⁰

L'urticaire est une éruption cutanée qui prend la forme de plaques rouges planes ou en relief, sans lésion de la peau. Chaque plaque ou papule de l'urticaire a une taille, une forme et un aspect pouvant varier de quelques millimètres à plusieurs centimètres. Les papules peuvent être confluentes (il s'agit alors d'urticaire géante). L'urticaire s'accompagne de fortes démangeaisons. Les plaques disparaissent le plus souvent sans laisser de traces en moins de

24 heures. Mais d'autres peuvent apparaître simultanément ou successivement. Au total, l'éruption peut persister plusieurs jours. Il s'agit d'urticaire aiguë. Au-delà d'un mois, on parle d'urticaire chronique.

1.3. Analyse Swot du RUPAFIN® :

L'analyse Swot du Rupafin a été élaborée par nos soins avec l'aide du maître de stage d'El kendi, en se basant sur les différentes informations recueillies .

Forces	Faiblesses
• Améliore la qualité de vie • Il traite deux pathologies à la fois • Réduit le prurit et le nombre de papules • Agit efficacement et rapidement • Durée d'action 24h sans effet sédatif	• Produit importé • Non remboursable • Prix élevé • Molécule Rupatadine
Opportunité	Menaces
• Echec des produits concurrents dans le traitement de l'urticaire. • Produit remboursable pour les militaires. • Prix raisonnable contrairement aux produits dermato cosmétique • 2 million de patients en Algérie souffre d'urticaire	• Diversité des histaminiques • Marché dominé par une molécule appelé la loratadine. • Offres commerciales sur les antihistaminiques. • Produits remboursables (Des concurrents)

Source : Elaboré par nos soins avec les données reçues d'El kendi

¹⁰ <http://sante.lefigaro.fr/sante/maladie/urticaire/quest-ce-que-cest> consulté le 07/04/2019 à 14.05

2. Démarche de l'enquête et analyse :

Pour pouvoir répondre au volet cas pratique de la recherche, on a effectué notre stage de fin d'étude au sein du laboratoire pharmaceutique El Kendi.

La durée étant courte, nous n'avons, malheureusement, pas pu observer tous les aspects de la performance commerciale du produit pharmaceutique Rupafin.

C'est ce qui nous a amené à nous concentrer sur les deux aspects :

- chiffre d'affaire
- notoriété du produit.

Nous avons alors opté pour une étude quantitative subdivisée en deux parties :

- ✓ Basée en premier lieu sur un questionnaire dont le traitement et l'analyse ont été faits à l'aide du logiciel 'IBM Spss'.
 - ✓ En second lieu, l'étude d'un ensemble de données numériques recueillies par le département BU d'El kendi, indiquant l'évolution du chiffre d'affaire du Rupafin ainsi que le total des charges investies en termes de veille commerciale.
- Pour l'analyse des données restantes, le logiciel 'IBM Spss' a été primordial.

En ayant pris le paramètre Alpha comme marge d'erreur pour l'ensemble de notre étude, tel que $\alpha = 0.05$.

Nous allons présenter dans ce qui suit la démarche de l'enquête et son analyse.

2.1. Présentation de l'enquête

Notre recherche cible la vérification de l'impact de la pratique de la veille commerciale sur la performance commerciale d'un produit pharmaceutique.

Nous nous sommes, alors, penchés sur la performance commerciale du Rupafin en menant une étude quantitative.

Concernant la relation entre la veille commerciale et le chiffre d'affaire nous avons étudié le degré de corrélation entre ces deux variables, à partir des données numériques qu'El kendi nous a fournies.

Pour mesurer la notoriété du produit, nous avons élaboré un questionnaire qui nous a permis de vérifier si la veille commerciale pratiquée à ce produit a effectivement un impact sur sa notoriété ou non.

Afin de vérifier la dépendance ou l'indépendance de la relation entre nos deux variables, nous nous sommes appuyés sur le test du khi-deux pour vérifier nos hypothèses.

Nous allons voir dans ce qui suit l'étude qualitative .

2.2. L'étude quantitative :

La recherche quantitative peut être définie comme étant toute recherche permettant de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population étudiée. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié.

La nature de notre étude rend l'utilisation du questionnaire primordiale, car il permet l'obtention d'informations variables, structurées dans un court délai et à un moindre coût.

En outre, le questionnaire permet la vérification d'une hypothèse. Il s'agit ici d'une démarche déductive, il devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse. Cette approche n'est possible que si l'on a une connaissance suffisante des problèmes à étudier. Le questionnaire est construit en fonction des hypothèses qui donnent un axe, une direction pour son élaboration. On est à l'opposé du questionnaire pour poser des questions

2.3. Présentation du questionnaire :

Dans cette section nous présentons les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des pharmaciens, qui représentent la clientèle principale du laboratoire El kendi et qui commercialise le Rupafin.

Nous tenons à questionner les pharmaciens pour recueillir leur perception du produit et donc répondre à notre objet d'étude c'est à dire : s'il est commercialement performant ou pas.

Les pharmaciens interrogés proviennent de différentes wilayas, cependant par manque de temps nous avons retenu un échantillon de 40 pharmaciens qui, pour la majorité d'entre eux, sont du grand Alger.

L'enquête s'est déroulée lors d'une réunion de pharmaciens officinaux, actionnaires dans un groupement de pharmaciens, le 23/03/2019 à Zéralda (Hôtel AZ).

2.4. Choix de la population d'enquête :

On appelle l'univers de l'enquête l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête. C'est dans cet univers que sera découpé l'échantillon. L'univers est aussi appelé la « *population* » de l'enquête.

Notre étude est portée sur un produit de consommation spécifique, le médicament, donc naturellement, nous ne pouvions l'effectuer auprès d'un public quelconque, notre choix s'est porté sur une catégorie de la population, une catégorie de professionnels qui exercent dans le domaine pharmaceutique, et qui est à notre avis très représentative

2.5. Méthode de l'échantillonnage et choix de l'échantillon :

Dans le cas de notre étude, nous avons opté pour la méthode empirique (non probabiliste) qui se réalise sur aucune base de sondage, pour ce faire, plusieurs techniques sont utilisées, nous avons choisi d'utiliser la méthode de convenance.

La méthode de convenance se base sur la sélection d'un échantillon d'individus facilement interrogeables et qui se présentent à un endroit donné à un moment donné.

Nous avons sélectionné un échantillon représentatif de la population d'enquête, en fonction de toute personne acceptant de participer à l'étude.

De ce fait nous avons choisi comme échantillon les pharmaciens et notre choix n'est pas fortuit puisque c'est au niveau des officines que s'effectuent tous les mouvements de notre produit et par conséquent, seul ce professionnel pourra nous renseigner d'avantage sur sa véritable notoriété.

2.6. Pré-test du questionnaire :

Avant de procéder à la distribution des questionnaires, un pré-test a été effectué auprès de 7 pharmaciens, ce pré-test a permis de :

- Vérifier que nous n'avons pas utilisé des termes incompréhensibles.
- Améliorer la formulation de quelques questions.

- Contrôler la cohérence du cheminement des questions.
- Mesurer la durée que la personne met à répondre.

2.7. Taille de l'échantillon :

Notre échantillon est constitué de 40 pharmaciens.

2.8. Type de questions :

Nous avons orienté notre questionnaire vers des interrogations, à la fois directes :

- **Questions dichotomiques**

1) **Exemple** : Connaissez-vous le Rupafin ?

- ☐ Non
- ☐ Oui

- **Questions à choix multiples**

2) **Exemple** : Si oui, comment l'avez-vous découvert, par le biais :

- ☐ Fournisseur
- ☐ Délégués commerciaux et/ou médicaux
- ☐ Prescription
- ☐ Demande en automédication

Et des « **questions ouvertes** » comme :

Quels sont les types d'informations qu'ils vous demandent ?

2.9. Dépouillement du questionnaire :

Le dépouillement du questionnaire s'est fait à l'aide du logiciel « IBM Spss » la version n° 25 à la suite de l'introduction des données recueillies sur le terrain.

2.9.1. Traitement et analyse de l'information :

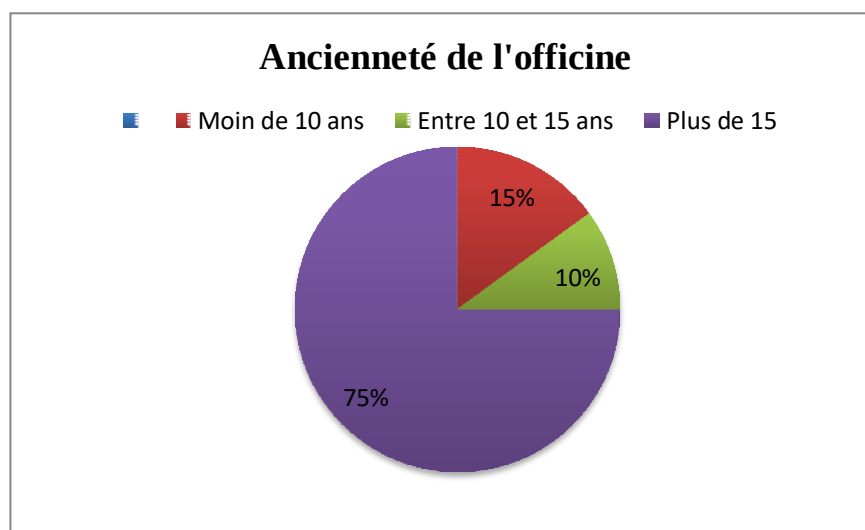
C'est l'ultime phase de notre enquête, elle consiste à rassembler les données, en passant par les deux étapes du dépouillement par tri à plat, et tableaux croisés ensuite nous avons appliqué le Test du khi-deux pour nos variables qualitatives pour vérifier nos hypothèses et le test de corrélation pour voir le degré de relation de nos données quantitatives. Enfin, nous avons analysé et interprété les résultats obtenus pour vérifier les hypothèses posées auparavant.

Ceci nous a permis de faire ressortir la corrélation entre les variables ayant une relation avec la nature de notre problématique de départ, à savoir, la veille commerciale et la performance commerciale.

2.9.2. Analyse par le tri à plat :

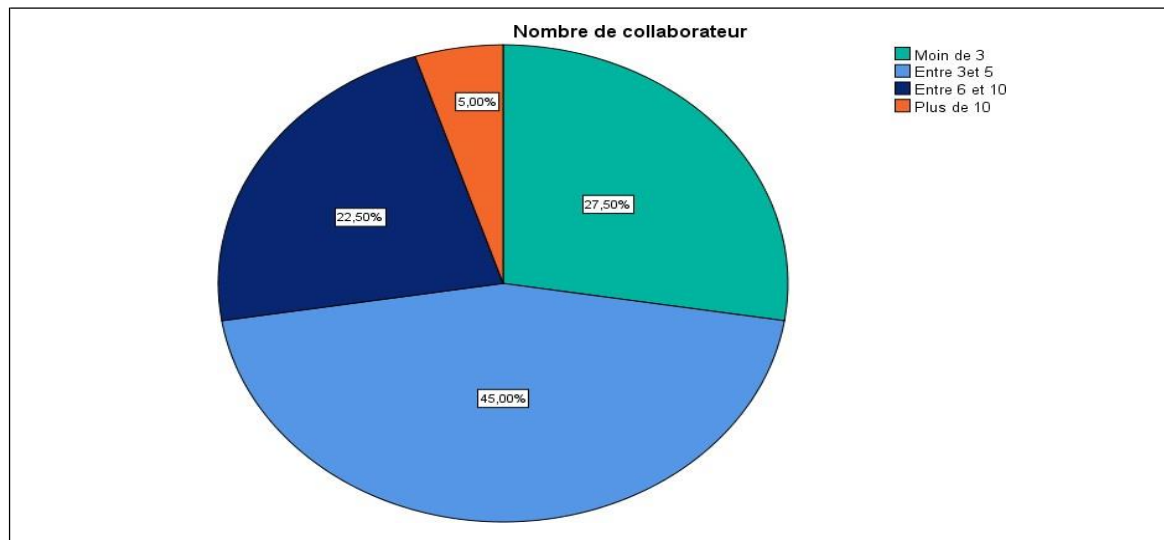
Cette méthode traite chaque question à part. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chacune d'elles.

Figure N°01 : Ancienneté de l'officine



Pour ce qui est de notre échantillon, nous relevons que 75% sont pharmaciens depuis plus de 15 ans soit 30 individus, 15% ont entre 10 à 15 ans d'ancienneté soit 6 individus, enfin 10% ont moins de 10 ans d'ancienneté soit 4 individus.

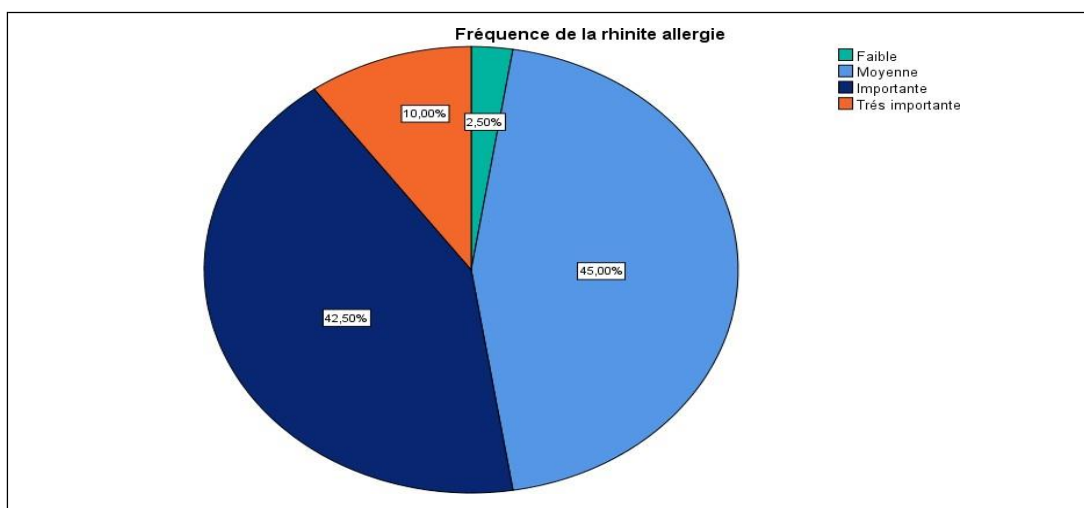
Figure N°02 : Nombre de collaborateurs



Nous constatons que 45% des pharmaciens ont entre 3 et 5 collaborateurs ,27.5% ont moins de 3 collaborateurs, 22,5% ont entre 6 et 10 collaborateurs et 5% ont plus de 10 collaborateurs.

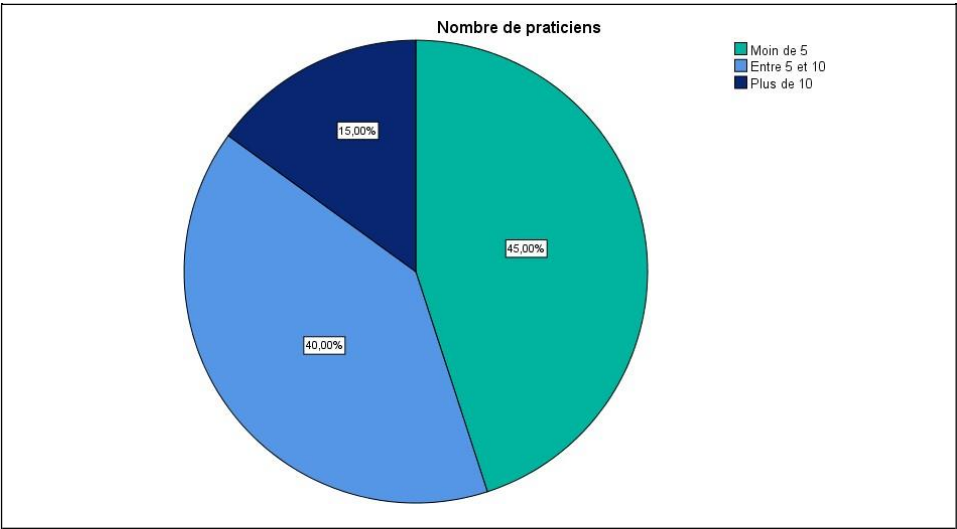
Il est à noter que lors de notre enquête sur le terrain, nous avons constaté que lorsqu'une pharmacie a beaucoup de collaborateurs, cela implique qu'elle représente un client très important et est suivi du laboratoire El kendi.

Figure N°03 : Fréquence de la Rhinite allergique



D'après le graphique, nous constatons que 45% ont répondu que la fréquence de la pathologie est moyenne et présente dans leur région, 42,05% ont répondu qu'elle est importante, 10% ont répondu très importante et enfin 2,5% ont répondu qu'elle était faible.

Figure N°04: Nombre de praticiens



Nous constatons que 45% ont moins de 5 médecins à côté de leur officine, 40% ont entre 5 et 10 médecins, enfin 15 % ont plus de 10 praticiens à côté de leur officine.

Tableau N°01 : Connaissez-vous le Rupafin ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	40	97,6	100,0	100,0
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

Nous constatons que 97,6% de notre échantillon a répondu par oui ce qui implique qu’ils connaissent le produit ,et seulement 2,4 % ne le connaissent pas.

Tableau N°02 : Par quel biais connaissez-vous le Rupafin ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Délégués commerciaux et/ou médicaux	3	7,3	7,5	7,5
	Prescription	27	65,9	67,5	75,0
	Demande en automédication	1	2,4	2,5	77,5
	fournisseurs et délégués médicaux	2	4,9	5,0	82,5
	Délégués médicaux et prescriptions	4	9,8	10,0	92,5
	Délégués médicaux ,prescriptions et fournisseurs	1	2,4	2,5	95,0
	Fournisseur et prescriptions	2	4,9	5,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que 7,3 % des pharmaciens ont découvert le produit grâce aux délégués commerciaux, 65,9% grâce aux prescriptions médicales, 2,4% en demande en automédications.

Le produit est connu à travers les prescriptions car El kendi centre ses efforts sur les médecins et demande à ce que le produit soit prescrit après avoir fait des journées , des congrès et des campagnes publicitaires sur le produit .

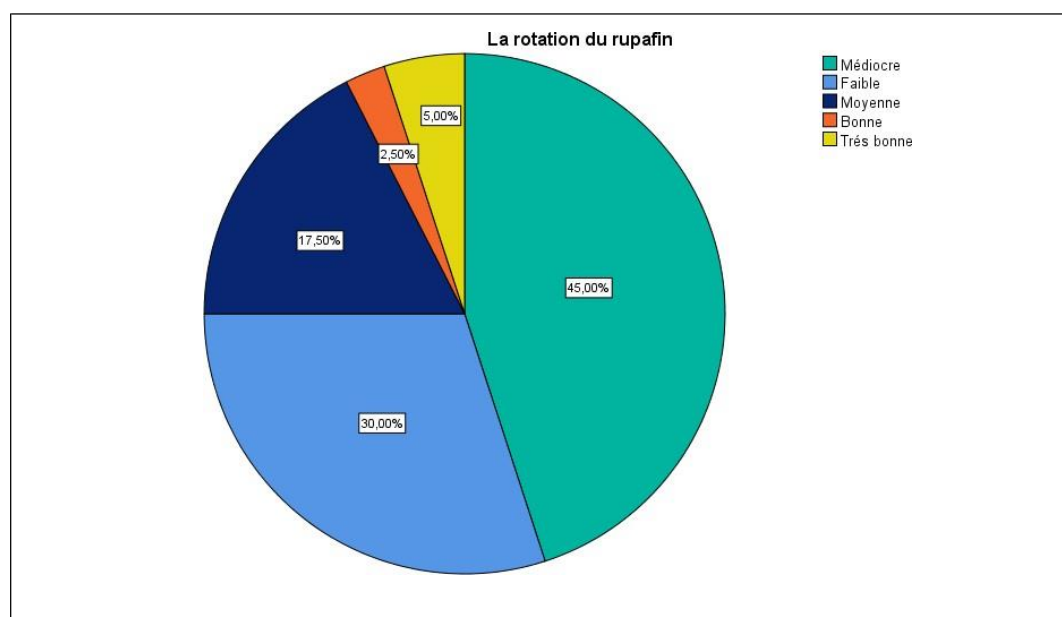
Tableau N°03 : Avis sur le Rupafin

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Excellent	1	2,4	2,5	2,5
	Très bon	3	7,3	7,5	10,0
	Bon	33	80,5	82,5	92,5
	Mauvais	3	7,3	7,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Système	1	2,4		
Total		41	100,0		

D'après les statistiques de notre enquête, 80,5% des pharmaciens, soit plus de la moitié trouvent que le produit est bon, 7,3% le trouvent mauvais, 7,3 % trouvent que le produit est très bon et 2,4% trouvent que le produit est excellent.

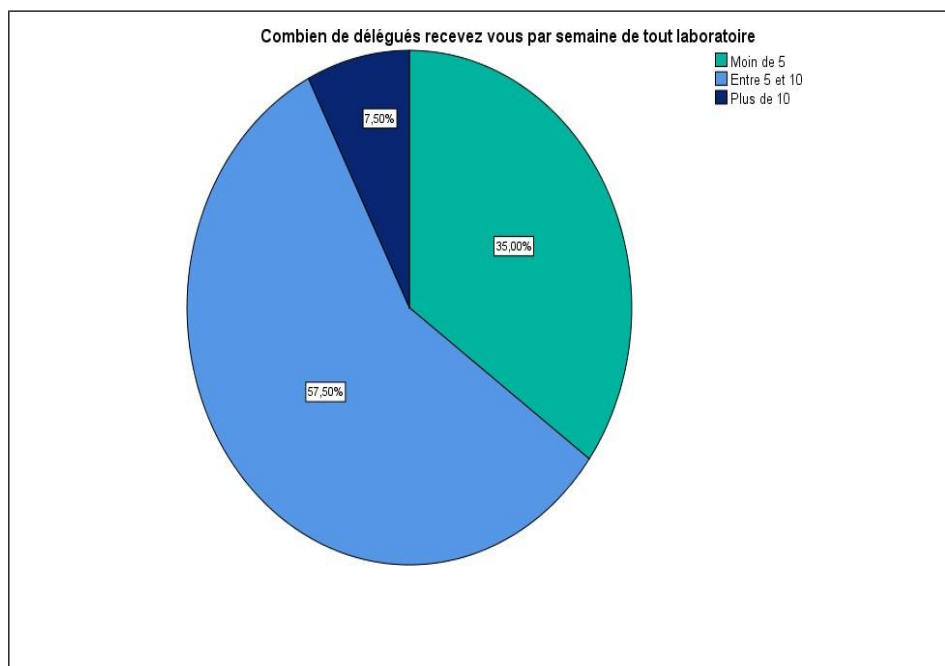
D'après les données d'El kendi le produit est effectivement un produit de qualité. Ils ont mené une enquête auprès des médecins et, ces derniers le recommandent à leurs patients bien qu'il soit affiché à un prix élevé et non remboursable.

Figure N°5: La rotation du Rupafin



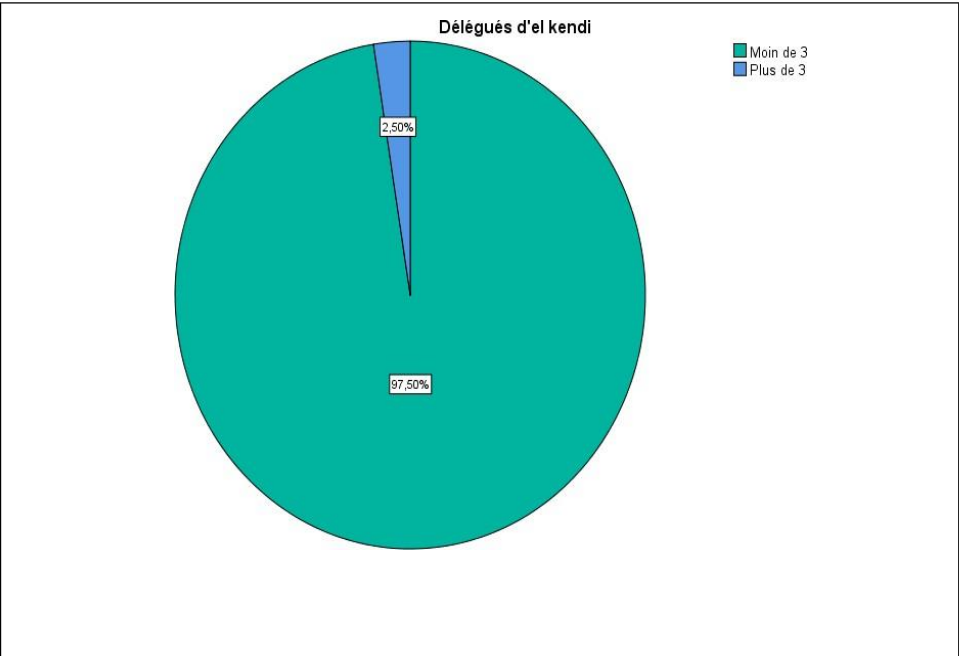
Nous constatons que 45% ont répondu que la rotation du produit est médiocre, 30% faible, 17.5% ont répondu qu'elle était moyenne, 5% qu'elle est très bonne et 2.5% ont répondu que sa rotation au sein de l'officine est bonne.

Figure N°06 : Visite des délégués par semaine de tout laboratoire pharmaceutique



D'après la figure ci-dessous, nous avons remarqué que 57% des pharmaciens reçoivent entre 5 et 10 délégués commerciaux et médicaux par semaine, 35% moins de 5 délégués et 7,5% reçoivent plus de 10 délégués par semaine.

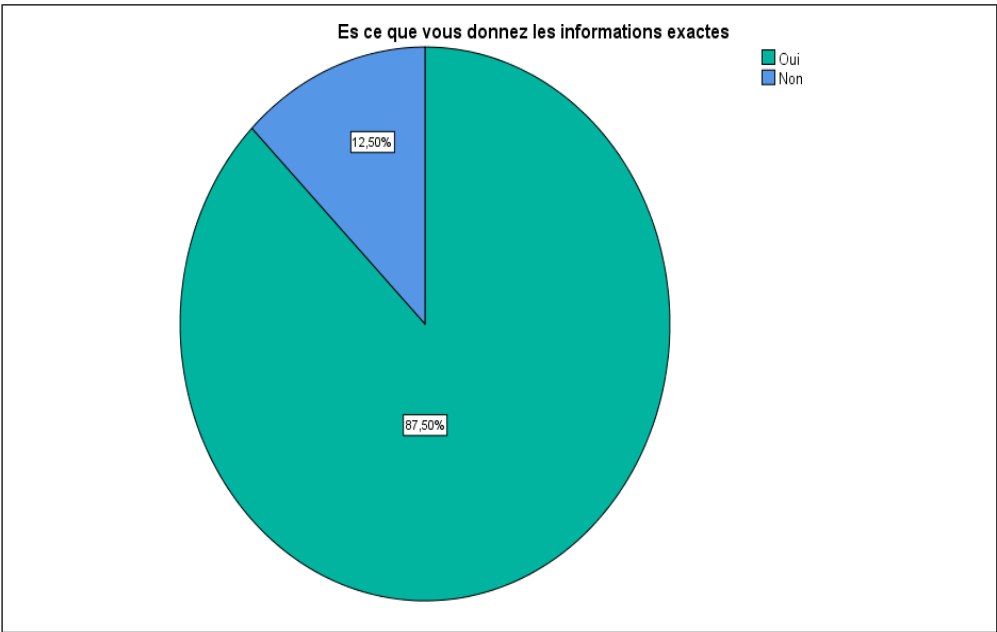
Figure N°07 : Nombre de délégués d’El kendi qui rendent visite aux pharmaciens



Nous constatons que 97.5% des officines reçoivent moins de 3 délégués d’El kendi par semaine et seulement 2,5% reçoivent plus de 3 délégués d’El kendi .

Nous remarquons qu’El kendi a une force de vente puissante et très présente.

Figure N°08 : Informations



Nous avons remarqué que 87,05% des pharmaciens ont répondu par oui et qu'ils donnent les informations exactes demandées par les délégués et que 12,05% ont répondu qu'ils ne donnaient pas l'exactitude des informations.

2.9.3. Tableaux croisés et test du Khi-deux :

Les tableaux croisés nous permettent de comparer les réponses à une question, aux réponses à une ou plusieurs autres questions. Ils permettent ainsi de vérifier l'existence d'une relation entre les réponses de questions de comportement ou d'attitude.

En ayant recours aux tableaux croisés, nous allons vérifier s'il existe une relation entre nos variables et, pour cela, nous avons utilisé le test de Khi-deux et le Test de FISHER vu que l'effectif théorique de notre échantillon est inférieur à 5.

Soit les hypothèses suivantes :

H0 : La pratique d'une veille commerciale n'aurait aucun impact sur la notoriété du produit

H1 : La pratique d'une veille commerciale aurait un impact sur la notoriété du produit.

Pour cela nous avons choisi un ensemble de variables, que nous avons croisées tout en s'appuyant sur notre questionnaire.

Variable veille commerciale	Variable performance commerciale
1) La fréquence de la rhinite allergique et l'urticaire	1) Quels sont les médicaments antihistaminiques les plus prescrits en cas ?
2) Que pensez du Rupafin ?	2) Comment est la rotation du Rupafin au sein de votre officine ?
3) Est-ce que vous leur donnez les informations exactes ?	3) Pensez-vous qu'il détrônera les autres antihistaminiques dans l'avenir ?

Nous avons croisé ces questions et nous sommes ressortis avec ces résultats :

Tableau croisé N°01 : La fréquence de la rhinite allergique et les médicaments les prescrit dans le cas d'une des pathologies .

Tableau croisé Fréquence de la rhinite allergie * Prescriptions en cas d'allergie et d'urticaire

		Prescription en cas d'allergie et d'urticaire			
		Allertin	Artiz	Clarytin	Loratadine
Fréquence de la rhinite Allergique et l'urticaire	Faible	0	0	0	1
	Moyenne	0	0	0	9
	Importante	1	1	1	5
	Très importante	0	0	0	1
Total		1	1	1	16

Tableau croisé Fréquence de la rhinite allergie * Prescription en cas d'allergie et d'urticaire

		Préscription en cas d'allergie et d'urticaire			Total
		Telfast	Tirlor	Zytech	
Fréquence de la rhinite Allergique et l'urticaire	Faible	0	0	0	1
	Moyenne	4	3	2	18
	Importante	2	7	0	17
	Très importante	1	1	1	4
Total		7	11	3	40

Commentaire :

Ces résultats indiquent que:

- 18 pharmaciens ont répondu que la fréquence de la rhinite allergique et de l'urticaire est moyenne.
- 17 pharmaciens ont répondu que la fréquence est importante
- 4 ont répondu très importante
- 1, a répondu par faible.

Nous constatons ainsi que quelque soit la fréquence de la rhinite allergique et de l'urticaire, aucun des pharmaciens n'a mentionné le Rupafin, ils suggèrent plein d'autres équivalents thérapeutiques.

Par ailleurs, le produit Loratadine de leur concurrent, celui qui détient la plus grosse part du marché des antihistaminiques (38% information donner par IMS) est le plus prescrit et recommandé en cas de rhinite allergique et l'urticaire, puis le Tirlor et enfin le Telfast.

Test du khi-deux :

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)
khi-carré de Pearson	12,468 ^a	18	,822	,686
Rapport de vraisemblance	14,441	18	,700	,606
Test exact de Fisher	21,657			,489
N d'observations valides	40			

a. 26 cellules (92,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03

Etant donnée que (92,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5, nous devons nous fier au Test exact de Fisher.

Commentaire :

Ce croisement a pour objectif de vérifier si la fréquence de prescription du Rupafin dépend de la fréquence de la rhinite allergique.

Les analyses ont démontré, avec un seuil de signification $\alpha = 0.05$ (5%), que la distribution des fréquences de prescription du Rupafin ne dépend pas significativement de la fréquence de la Rhinite. En effet, $\chi^2(30, N = 40) = 12.468$, $p = 0.686 > 0.05$, par ailleurs le Test de Fisher indique que $TF(30, N=40) = 21.657$, $p = 0.489 > 0.05$) Ces résultats indiquent donc qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle (= hypothèse d'indépendance). La fréquence de la pathologie n'implique donc pas automatiquement la prescription du Rupafin.

Tableau croisé N02 : Avis des pharmaciens sur le Rupafin & sa rotation.

	La rotation du Rupafin						Total
		Médiocre	Faible	Moyenne	Bonne	Très bonne	
Que pensez- vous du Rupafin	Excellent	0	1	0	0	0	1
	Très bon	1	1	1	0	0	3
	Bon	15	10	5	1	2	33
	Mauvais	2	0	1	0	0	3
Total		18	12	7	1	2	40

Commentaire :

On note qu'un pharmacien trouve le Rupafin excellent, 3 le trouvent très bon ,33 pharmaciens le trouvent bon et 3 pharmaciens le trouvent mauvais.

Par ailleurs, nous devons souligner le fait que parmi les 33 pharmaciens affirmant que le produit est bon, 15 affirment qu'il a une rotation médiocre, 10 disent que sa rotation est faible et 5 d'entre eux affirment que sa rotation est moyenne , 1 seulement en affirme une bonne rotation .

D'après l'enquête menée, le pharmacien disant que sa rotation est bonne et trouvant le produit bon est un pharmacien qui exerce à l'est d'Alger, plus précisément à Réghaia. Etant donné que le médicament coûte 775,00Da et qu'il s'agit d'un produit importé et non remboursable, l'armée seule peut jouir du droit d'avoir un remboursement par la Cnas (Information donnée par El kendi). Ce qui fait que la rotation du produit est bonne dans cette région.

Test du khi-deux :

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)
khi-carré de Pearson	12,468 ^a	18	,822	,686
Rapport de vraisemblance	14,441	18	,700	,606
Test exact de Fisher	21,657			,489
N d'observations valides	40			

a. 26 cellules (92,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

Ce croisement a pour objectif de vérifier si l'opinion des pharmaciens sur le produit est liée à sa rotation.

Les analyses ont prouvé , avec un seuil de signification $\alpha = 0.05$ (5%), que la distribution des fréquences de prescription du Rupafin ne dépend pas significativement de la fréquence de la Rhinite. En effet, $\chi^2(30, N = 40) = 12.468$, $p = 0.686 > 0.05$, par ailleurs le Test de Fisher indique que $TF(30, N=40) = 21.657$, $p = 0.489 > 0.05$).

Ces résultats indiquent donc qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle (= hypothèse d'indépendance). L'opinion des pharmaciens sur le produit n'implique donc pas automatiquement une bonne ou mauvaise rotation du produit.

Tableau croisé N03 : L'exactitude des informations et la rotation du Rupafin

		La rotation du Rupafin					Total
		Médiocre	Faible	Moyenne	Bonne	Très bonne	
Es ce que vous donnez les informations exactes	Oui	17	8	7	1	2	35
	Non	1	4	0	0	0	5
Total		18	12	7	1	2	40

Commentaire :

Nous avons constatés que parmi les 40 pharmaciens, 35 d'entre eux ont dit qu'ils donnaient les informations exactes lors des visites des délégués, parmi les 35 pharmaciens nous avons 17 qui trouvent que la rotation du Rupafin est médiocre au sein de leur région et de leur officine, 8 ont dit qu'elle était faible, 7 ont dit qu'elle était

moyenne, la trouve bonne et enfin 2 pharmaciens la rotation est très bonne au sein de leur officine.

Les 35 pharmaciens ont répondu qu' ils donnaient les informations qu'on leur demande. Parmi les raisons qui justifient leur choix :

- 1) Donner les informations permettrait au laboratoire de mieux suivre le produit et donc de l'améliorer.
- 2) L'information est précieuse surtout concernant la rotation et les bons de commande, cela nous permet de recevoir des offres commerciales et d'avoir des unités gratuites.

Par ailleurs nous avons 5 pharmaciens ayant répondu non, ils ne donnent pas les informations exactes aux délégués, la rotation du produit est médiocre pour un pharmacien et faible pour 4 d'entre eux.

Les 5 pharmaciens qui ont répondu non a cette question ont expliqués leur choix par les raisons suivantes :

- 1) Les informations s'achètent et se vendent, si ils veulent des informations ils devront lui faire une offre.
- 2) Donner des informations, leur fait perdre du temps, le temps est de l'argent
- 3) L'information est précieuse, par ailleurs ils ont un partenariat avec un autre laboratoire qu'El kendi, ils ne peuvent donc pas donner des informations sur le concurrent et d'une manière gratuite.

Nous avons par la suite effectué un test du khi-deux pour voir si les deux variables étaient dépendantes ou non.

Test du khi-deux :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatéral)	Point de probabilité
khi-carré de Pearson	6,984 ^a	4	,137	,218		
Rapport de vraisemblance	7,141	4	,129	,146		
Test exact de Fisher	5,779			,197		
Association linéaire par linéaire	,074 ^b	1	,785	,844	,514	,171
N d'observations valides	40					

- a. 7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.
- b. La statistique standardisée est -,273.

Ce croisement a pour objectif de vérifier si la rotation du produit dépend de l'information récoltée par les délégués.

Les analyses ont démontré, avec un seuil de signification $\alpha = 0.05$ (5%), que la distribution des fréquences de prescription du Rupafin ne dépendait pas significativement de la fréquence de la Rhinite. En effet, $\chi^2(30, N = 40) = 6.984$, $p = 0.218 > 0.05$, par ailleurs le Test de Fisher indique que $TF(30, N=40) = 5.779$, $p = 0.197 > 0.05$). Ces résultats indiquent donc qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle (= hypothèse d'indépendance). La rotation du produit ne dépend pas des informations récoltés ou pas par les délégués.

2.9.4.Corrélations Bivariées :

Ayant obtenu des données quantitative d'El kendi , concernant le chiffre d'affaire du Rupafin et les charges employées en terme de veille commerciale , nous avons opter pour une corrélations bivariée et cela dans le but de voir si l'investissement en veille a une relation avec le développement du chiffre d'affaire du Rupafin ou non .

Nous avons pu obtenir des données sur 5 ans , dans le tableau nous avons eu l'évolution du chiffre d'affaire , sa part dans le marché des Antihistaminiques , les unités vendus et enfin les charges en veille commerciale .

Tableau N°04 : Le Rupafin en chiffre

Année	Chiffre d'affaire En dinars	Part de marché	Rapport de charge En dinars	Unités vendues
2014	77534224,00	0.5%	2750000,00	82298
2015	97412392,00	2%	3230000,00	103465
2016	77528024,00	1.04%	2100000,00	94164
2017	9805048,00	2%	4290000,00	127343
2018	111055096,00	3.2 %	3340000,00	141169

Source : IMS , source interne El kendi

Corrélation bi varié du Rupafin :

		Chiffre d'affaire	Rapport de charges
Chiffre d'affaire	Corrélation de Pearson	1	-,552
	Sig. (bilatérale)		,335
	N	5	5
Rapport de charges	Corrélation de Pearson	-,552	1
	Sig. (bilatérale)	,335	
	N	5	5

Commentaire :

Nous avons obtenu une corrélation de -0.552 donc la relation est négative entre les deux variables, par ailleurs le test est non significatif car, P-valeur (significative) = 0,335 > 0,05.

De ce fait, nous nous pouvons conclure que la veille commerciale ne contribue pas à l'amélioration du chiffre d'affaire du Rupafin (Test non significatif) .

2.9.5. Conclusion des études :

L'analyse et l'interprétation des résultats, nous ont apporté une multitude d'informations sur la pratique de veille commerciale au **Rupafin** et son impact sur sa performance commerciale, plus précisément sur sa notoriété.

Après le dépouillement du questionnaire, nous avons conclu que la notoriété du Rupafin est moyenne voire faible.

En Algérie, la Rhinite allergique et l'urticaire ont une fréquence élevée, cependant la rotation du Rupafin est médiocre voire faible. Il est souvent prescrit par le médecin mais les pharmaciens utilisent le pouvoir de substitution afin de fournir un autre médicament pour le traitement de la pathologie.

Par ailleurs le laboratoire produisant ce médicament a été cité par au moins 27 pharmaciens, et la majorité d'entre eux reçoivent au moins deux délégués par semaine d'El kendi ; ce qui reflète la force de vente très présente d'El kendi. Toutefois, le produit reste négligé par ces derniers.

L'objectif de cette étude était de vérifier s'il existait une relation entre la veille commerciale et la performance commerciale du Rupafin. Le test d'indépendance du χ^2 et le Test de Fisher nous ont permis d'arriver à la conclusion que la performance commerciale du Rupafin ne dépend pas de la veille commerciale.

Par ailleurs notons que le Test de corrélation indique que la relation est négative entre les deux variables d'une part, d'autre part nous avons trouvé que le test est non significatif de ce fait, nous pouvons conclure que la veille commerciale ne contribue pas à l'amélioration du chiffre d'affaire du Rupafin .

Nous avons vu en théorie que la pratique d'une veille commerciale contribue à l'amélioration de la performance commerciale , nous devons retenir que dans le cas d'El kendi la performance commerciale d'un produit pharmaceutique ne dépend pas principalement de la pratique d'une veille commerciale , en effet il existe d'autres paramètres qui contribuent à la performance commerciale d'un produit pharmaceutique autre que la veille .

Cependant dans le cas du Rupafin étant donné que c'est un antihistaminique et non pas un produit pharmaceutique stratégique, sa performance commerciale en

termes de notoriété et chiffre d'affaire n'ont pas été impactés par la veille commerciale.

3. Recommandation :

Face à la rude concurrence existante sur le marché des antihistaminiques, El kendi se doit de pratiquer une veille commerciale constante et assidue pour cerner son marché et anticiper les évolutions et changements qui peuvent surgir sur ce dernier, connaître la position de son produit par rapport à celui des concurrents et l'améliorer en fonction des besoins et des attentes des clients. Nous citons ci-dessous, quelques recommandations et suggestions :

- ✓ El kendi devrait sérieusement réviser sa politique tarifaire, car d'après les pharmaciens, puisque pour un prix plus raisonnable, on trouve des produits concurrents ayant le même effet thérapeutique qu' il est plus aisé de suggérer aux malades et de là, en écouler en grande quantité comme c est le cas de la Fexodine.
- ✓ El Kendi serait amené à négocier avec les autorités compétentes afin d'obtenir le remboursement par les caisses d'assurances, car sa « vignette rouge » constitue souvent un frein et le prescripteur et pour le pharmacien pour le donner aux malades. Alors que son remboursement par les caisses d'assurance militaire constitue une véritable niche de vente intéressante.
- ✓ Le laboratoire pourrait intégrer les offres commerciales pour mieux commercialiser ce produit. Ce dernier est cher et les pharmaciens usent du pouvoir de substitution pour vendre les produits des concurrents, moins chers et de qualité. Cela est dû aux différentes remises commerciales, unités gratuites et partenariats qu'ils ont avec les laboratoires concurrents.
- ✓ En ce qui concerne la politique de communication, nous avons constaté que le produit passe souvent aux oubliettes. A cet effet, sa rotation est médiocre. De ce fait, nous recommandons au laboratoire d'El kendi de mieux suivre le produit et faire en sorte de collecter toutes les informations ayant rapport avec celui-ci et ceux du concurrent pour pouvoir mieux le positionner.
- ✓ El kendi pourrait faire en sorte d'axer ses efforts sur les clients, cela en collectant toutes les informations sur le retour clients, les insatisfactions, les recommandations, afin d'offrir une meilleure qualité du produit.

Pour conclure ce chapitre, nous constatons que la pratique de veille commerciale est nécessaire pour toute entreprise souhaitant l'amélioration de sa performance commerciale. Grace aux informations qu'elle fournit elle permet à l'entreprise un meilleure suivi , du marché , du médicament et des clients .

Conclusion générale

Conclusion :

Globalement, les résultats de nos travaux de recherches portant sur « *l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin* », nous ont permis de répondre à notre problématique, et à partir des résultats de l'enquête et les tests appliqués, on peut *confirmer* 2 hypothèses et *infirmer* une.

La *première hypothèse* qu'on a fixé est *confirmée*, on peut dire donc que les pratiques de veille commerciales sont insuffisante pour la notoriété du Rupafin , par ailleurs le test indique qu'il n'y a pas de relation significative entre la notoriété du produit et les pratiques de veille commerciale .

La *deuxième hypothèse* est *infirmée* , c'est-à-dire que les pratiques de veille commerciale ne contribuent pas de façon significative à l'amélioration du chiffre d'affaire du Rupafin , en effet il existe d'autre paramètres dans le domaine pharmaceutique qui contribuent à l'amélioration du chiffre d'affaire d'un produit telle que les offres des unités gratuites et les partenariats avec les pharmaciens

La *troisième hypothèse* est aussi *infirmée* , c'est-à-dire que l'ensemble des tests indiquent une absence de relation entre la veille commerciale et la performance commerciale dans le cas du Rupafin .

On conclut que la veille commerciale est *indépendante* de la performance commerciale du Rupafin .

En effet cette étude a montré que la veille commerciale ne contribue pas à la performance commerciale du Rupafin mais nous tenons à rappeler que l'ensemble des tests statistiques sont non significatif , de ce fait on ne peut pas généraliser pour toute les situations .

Mais avant de synthétiser nos résultats, il est utile de rappeler que notre étude a été limitée par des contraintes dues à l'indisponibilité de l'information au niveau de l'entreprise, manque de temps pour étudier l'ensemble des pratiques de veille commerciale appliquée à chaque client du laboratoire à savoir le médecin , le pharmacien , le distributeur et le fournisseur ,aussi la rareté de la littérature spécialisée.

La réalisation de notre étude théorique a porté essentiellement sur :

- ✓ Les généralités concernant la veille et la performance.

- ✓ Les généralités concernant les deux concepts traités à savoir : (la veille commerciale, la performance commerciale), étaient une étape importante dans notre travail, pour bien les assimiler.
- ✓ Les indicateurs de performance commerciale, vu que c'est important de savoir comment on devra mesurer la performance commerciale et quels indicateurs de performance allons nous étudier.

En ce qui concerne notre partie pratique, nous avons mené une enquête à l'aide d'un questionnaire que nous avons distribué auprès de 40 pharmaciens lors d'un congrès pharmaceutique tenu à Zeralda (Hotel AZ) le 23/03/2019, qui nous a permis de savoir si le processus de veille commerciale contribue à l'amélioration de la notoriété du Rupafin ? et un Test de corrélation qui a vérifié le degré de corrélation entre le Chiffre d'affaire et les rapports de charges engagés pour le Rupafin.

Nous sommes arrivés à des résultats qui sont :

- 1) Les pratiques de veille commerciales appliquées au Rupafin sont insuffisantes pour la notoriété du produit.***
- 2) Le chiffre d'affaire du Rupafin ne dépend pas principalement des pratiques de veille appliquées à ce produit.***

Même si les tests statistiques affirment que les deux variables sont indépendantes, il faut noter que la performance commerciale d'un produit pharmaceutique dépend de certains paramètres spécifiques au marché du médicament

Par ailleurs nous avons prouvé que par le biais d'une pratique de veille commerciale, il est possible de cerner les attentes, la perception et les besoins réels des clients concernant le marché des Antihistaminiques . d'ailleurs d'après notre échantillon, il y a bon nombre de pharmaciens qui trouvent que le produit est bon même si sa rotation est faible .

El kendi devra jouer sur la politique prix et suggérer une meilleure promotion afin de mieux commercialiser le produit et améliorer sa ventilation en incitant ses clients,

principalement les pharmaciens, à le conseiller. Ces derniers renouvelleront plus souvent leur stock et le produit gagnera d'avantage en notoriété ainsi le chiffre d'affaire progressera inéluctablement.

L'ensemble des informations recueillies, traitées et analysées, une fois diffusées à El kendi , il pourra éventuellement améliorer la performance commerciale du Rupafin et cela en prenant en considération l'ensemble des recommandations faites par le pharmacien .

Toutefois, le nombre réduit de l'échantillon ainsi que l'objectivité des résultats représentent les limites de notre étude. En effet, les résultats obtenus ne peuvent être généralisés du fait de la taille réduite de notre échantillon de plus, la méthode d'analyse par les Tests statistiques ne reflètent pas forcément la réalité d'autant plus que nos tests étaient non significatif.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

1. BOURGUIGNION .A, « *Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable* », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1,
2. BOISLANDELLE (H-M), « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil*», Edition Economica, Paris, 1998,
3. BRILMAN(Jean) : « *les meilleurs pratiques du management* » , Edition d'oorganisation ,4 ém éd , Paris , 2003 ,
4. BRUEL (Olivier) : « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Edition DUNOND , Paris , 1996 ,
5. CAMP (R.C) : « *Le Benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents* », éditions d'organisation, Paris, 1992,
6. DEROUET(Damien) et LEPOIVRE (Fabien) : « *veilles, processus et methodologie* » , édition Nevao conseil, paris, 2002,
7. DURET, (D) et PILLET, (M) : « *Qualité en production* », édition d'Organisation, Paris, 1998,
8. FAYOL H « *l'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990,
9. GRANSTED, (I) : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980,
10. GODET (Michel) et DURANCE (, Philippe) : « *Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires..* », édition Dunod , paris, 2011,
11. HATEM, (Fabrice), la prospective : « *pratiques et méthodes* », édition ECONOMICA, Paris, 1993,
12. Hermel, Laurent,Achard et Pierre, « *Collection 100 questions pour comprendre et agir* » ,Edition Afnor ,

13. Jacques ALEXANDRE ,Marc BAZINET Isabelle BONNEAU-BLAIRE , Guy CHADEBEC Claude CORNEC ,Jean-Claude COUSIN Jean DURAND ,Jacques GAUTRON ,Bernard HAVRET, « *le guide du benchmarking* », Éditions d'Organisation », 2003 ,
14. JAKOBIAK (François), « *Pratique de la veille technologique* », éditions d'organisation, Paris,
15. JOUVENEL (Hugues): « *Invitation à la prospective* » , édition Futuribles Perspectives, Paris, 2004 ,
16. KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* »,2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976,
17. KOTLER(P) et DUBOIS(B) : « *Le Marketing Management* », édition Pearson, 2004 ,
18. LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), MERCATOR : « *Théorie et pratique du Marketing* », édition DALLOZ, Paris, 7^{ème} édition, 2003,
19. LENDREVIE–LEVY-LINDON : « *Mercator, théorie et pratique du marketing* », édition DUNOD, paris, 2006,
20. LESCA, (Humbert) : « *Veille stratégique : La méthode lesca Aning* », édition Ens, paris,2003,
21. LINDON (D) , JALLAT (F) , « *le marketing : études, moyens d'action, stratégie* » , 5^{ème} edition , Paris , Dunod , 2005 ,
22. MARTNET, (B) et RIBAUT, (J, M) : « *La veille technologique, concurrentielle et commerciale* », les éditions d'Organisations, Paris, 1989,
23. VERNETTE (Eric), « *Techniques d'étude de marché* »,Edition Vuibert ,n04,2018,
24. SALMON (Robert) et LINARES (Yolaine) : « *L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble* », édition Economica , paris, 1997 ,
25. WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « *Sales Force Management* », 8^{ème} édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006,
26. WEISS (D), « *La fonction ressource humain*», Editions d'Organisations, Paris, 1988,

27. NEELY (A,D) , « *Performance Measurement : Why, What and How* », [1998]
London : Economist Books,

Articles :

1. ESOMAR (CC), International Code on Market and Social Research, 2009,
2. JOHNSTON et LYTH , in BON JR , TISSIER DESBORDES E, « Fidéliser les clients, oui mais ... », Revue française de gestion , n°127,2000
3. NEELY (A), RICHARDS (H), MILLS (J), PLATTS (K) , BOUME (M) « *Designing performance measures: a structured approach* », [1997], International Journal Of Operations And Production Management, n°11, Vol. 17,
4. Performance sociale et performance financière : « Etat de l'art, Proposition de communication » lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes)

Ouvrages universitaires :

1. AMRAOUI K , BAHOUICHE S , « *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise* », Université de Béjaia , 2014 ,
2. MEFOUTE BADIANG (A) , « *Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils* », mémoire DEPA , 2000, ESSEC , DOUALA ,
3. OUACHRINE H, « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère INC, 2003,

Texte réglementaire :

- AFNOR, Normes expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation Française, 1998,

Rapports et documents administratifs:

1. Centre de recherche en sciences de l'information (CERSI), veille technologique : Revue de la littérature et étude de terrain, France, rapport décembre 1990,
2. Institut d'innovation Informatique pour l'Entreprise (3IE), La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?, France, rapport Décembre 2001,
3. Nevao Conseil, veille processus et méthodologie, France, rapport février 2005,

4. VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : « *quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection* », rapport juin 2009,
5. Lotfi Bouzaïane, Rim Mouelhi , Initiation aux concepts de base de la prospective, projet M2PA , Tunis , 2008 , P6

Sites internet :

1. www.creg.ac-versailles.fr
2. www.institut-numerique.org
3. www.qualiteonline.com
4. [Www.Thèse.pdf](#),

Annexes

Questionnaire destiné aux Pharmaciens.

Etudiante en 3ème année master à l'école des hautes études commerciale, option management et entrepreneuriat. Nous avons élaboré ce questionnaire afin d'étudier l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin .Pour cela nous avons pris un aspect de la performance commerciale qui est la notoriété du produit et nous avons étudié un client d'El kendi qui est le pharmacien.

Nous vous remercions d'avance de consacrer votre temps et de me donner votre avis qui m'intéresse.

1. Pratique de la veille commerciale :

1) Vous êtes pharmacien d'officine depuis ?

- ☐ Moins de 10 ans
- ☐ Entre 10ans et 15 ans
- ☐ Plus de 15 ans

2) Votre lieu d'exercice ?

.....

3) Quel est le nombre de vos collaborateurs ?

- ☐ Moins de 5
- ☐ Entre 5 et 10
- ☐ Plus de 10

4) La fréquence de la rhinite allergique et l'urticaire dans votre région est :

- ☐ Faible
- ☐ Moyenne
- ☐ Importante
- ☐ Très importante

5) Combien de praticiens, toutes spécialités confondues avez-vous autour de votre officine ?

- ☐ Moins de 5.
- ☐ Entre 5 et 10 .
- ☐ Plus de 10

6) Connaissez-vous le Rupafin ?

- ☐ Non
- ☐ Oui

7) Si oui, comment l'avez-vous découvert, par le biais :

- ☐ Fournisseur
- ☐ Délégués commerciaux et/ou médicaux
- ☐ Prescription
- ☐ Demande en automédication

8) Que pensez du Rupafin ?

- ☐ Excellent
- ☐ Très bon
- ☐ Bon
- ☐ Mauvais

9) Combien de délégués recevez-vous par semaine, tous laboratoires confondus ?

- ☐ Moins de 5
- ☐ Entre 5 et 10
- ☐ Plus de 10

10) Combien de délégués du laboratoire d'El kendi recevez-vous par semaine ?

- ☐ Moins de 2
- ☐ Plus de 2.

11) Quels sont les types d'informations qu'ils vous demandent ?

.....
.....
.....
.....

12) Es ce que vous leur donnez les informations exactes ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si non pourquoi ?

13) Pouvez-vous me donner le top 5 des laboratoires ?

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

14) D'après votre expérience, que doit faire El kendi pour améliorer la commercialisation du Rupafin ?

.....

2. La performance commerciale :

1) A combien estimez-vous, en moyenne, le nombre de prescriptions toutes pathologies confondues ?

- ☐ Moins de 50
- ☐ Entre 50 et 100
- ☐ Plus de 100

2) A combien estimez-vous, en moyenne, les dispensations de médicaments conseil ?

- ☐ De 0 à 20
- ☐ Entre 20 et 50
- ☐ 50 et plus

3) Quels sont les médicaments antihistaminiques les plus prescrits en cas :

- ☐ D'urticaire
- ☐ Rhinite allergique

4) Et vous, en cas d'automédication, vous préconisez quel antihistaminique ?

5) Comment est la rotation du Rupafin au sein de votre officine ?

- ☐ Médiocre
- ☐ Faible
- ☐ Moyenne
- ☐ Bonne
- ☐ Très bonne

6) Citez en ordre, au moins 3, antihistaminiques les plus prescrits et demandés :

1..... 2..... 3.....

7) Que pensez du Rupafin ?

- ☐ Excellent
- ☐ Très bon
- ☐ Bon
- ☐ Mauvais

Table des matières

Résumé

Abstract

ملخص

Dédicaces et remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introductions générale.....	2
Chapitre 1 : Concepts liés à la veille.....	6
Section 1: La donnée, l'information et la connaissance	6
1. Définition de la donnée.....	6
2. L'information	7
2.1.Définition	7
2.2.Le besoin d'information.....	8
2.3.Le rôle de l'information	9
2.4.Les critères d'une bonne information	10
2.5.Les typologies des informations	11
2.5.1. L'information formelle et informelle	11
2.5.2. L'information blanche , noire et grise.....	12
2.5.3. L'information ouverte et fermée	12
2.5.4. L'information primaire et secondaire.....	12
2.5.5. L'information élaborer et brute.....	13
2.5.6. L'information explicite et tacite.....	13
2.6. Les sources d'information	14
2.6.1. Les sources interne.....	14
2.6.2. Les sources externe.....	16
3. La connaissance.....	18
Section 2 : Généralités sur la veille	21
1. Historique de la veille	21
2. Définition	22
3. Les acteurs de la veille	23
4. Les temps de la veille	23
5. Le rôle de la veille	23
6. Le processus de la veille	24
7. Les différents types de la veille	28
Section 3 : La veille stratégique	34
1. Contexte de la veille stratégique	34
2. Définition de la veille stratégique :.....	34
3. Le processus de la veille stratégique	36

3.1.Le processus de la veille stratégique selon François BROUARD	36
3.1.1. Les intrants.....	36
3.1.2. Le cycle de renseignement.....	37
3.1.2.1.Définition des besoins en information.....	38
3.1.2.2.Acquisition de l'information.....	39
3.1.2.3.Traitement de l'information.....	39
3.1.2.4.Diffusion de l'information.....	40
3.1.3. Les extrants.....	40
3.2.Le processus de veille stratégique selon Humbert Lesca	40
3.2.1. Le ciblage.....	41
3.2.2. La traque	41
3.2.3. La remontée.....	42
3.2.4. La memorization.....	42
3.2.5. La creation de sens.....	42
3.2.6. Diffusion et accès	42
Chapitre 2 : La veille commerciale et la performance	44
Section 1 : La veille commerciale	44
1. Définition de la veille commerciale.....	44
2. Informations spécifique à la veille commerciale.....	45
2.1.Les clients , les marchés.....	45
2.1.1. L'évolution des besoins	45
2.1.2. L'évolution de la relation client fournisseur.....	45
2.1.3. La solvabilité des clients	45
2.2.Les fournisseurs	46
2.2.1. L'évolution de l'offre de produits nouveaux	46
2.2.2. L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise.....	46
2.2.3. La capacité du fournisseur à fournir et au moindre cout	46
2.3.Le marché du travail	47
2.3.1. L'évolution de l'offre de compétences nouvelles.....	47
2.3.2. L'évolution du pouvoir du marché du travail	47
2.3.3. L'évolution du prix de la main d'œuvre.....	47
2.4.Les insatisfactions	47
3. Objectifs de la veille commerciale.....	48
4. Moyens de la veille commerciale.....	48
4.1 . La prospective	49
4.1.1. DIFINITION.....	49
4.1.2. Role de la prospective.....	49
4.1.3. Caractéristique de la prospective.....	49
4.1.4. Etapes de la prospective.....	50
4.2.Les contrats de Benchmarking.....	50
4.2.1. Définition.....	51
4.2.2. Typologie du benchmarking.....	51
4.3.Techniques d'achat.....	53
4.4.La technique du management de la qualité.....	53
4.4.1. Définition du management de la qualité.....	53

4.4.2. Principes du management de la qualité.....	53
4.5.L'étude de marché.....	57
4.6.L'observation.....	57
5. La demarche de la veille commerciale	58
5.1.La surveillance de l'environnement.....	59
5.1.1. La définition des axes de surveillance.....	59
5.1.2. Identification des sources d'informations.....	60
5.1.2.1.Sources formelles.....	60
5.1.2.2.Sources informelles.....	60
5.1.2.3.Sources interne à l'entreprise.....	60
5.1.2.4.Source externe à l'entreprise.....	61
5.1.3. Recherche et collecte d'information.....	61
5.1.4. Validation des données.....	62
5.2.L'exploitation des données.....	62
5.2.1. Traitement et analyse des données.....	62
5.2.2. Stockage de l'information	62
5.2.3. Diffusion des informations	63
5.2.4. Utilisation.....	63
6. Le role de la veille commerciale.....	63
7. Les grands bénéfices de la veille commerciale.....	64
Section 2 : La performance.....	66
1. Définition de la performance.....	67
2. Les composantes de la performance.....	68
3. Les caractéristiques de la performance.....	69
4. Les types de la performance.....	70
4.1.La performance sociale (humaine).....	70
4.2.La perfromance financière.....	71
4.3.La performance organisationnelle.....	72
4.4.La performance concurrentielle.....	72
4.5.La performance commerciale.....	73
5. Système de mesure et indicateurs de performance.....	74
5.1.Système de mesure.....	74
5.1.1. La mesure objective de la performance.....	74
5.1.2. La mesure subjective de la performance.....	74
5.2.Indicateurs de performance.....	75
Section 3 : La performance commerciale.....	75
1. La fonction commerciale.....	75
2. Définition de la performance commerciale.....	76
3. Fixation des objectifs commerciaux.....	76
3.1.Définition d'un objectif	76
3.2.Caractéristique.....	76
3.3.Les types d'objectifs.....	76
3.4.Méthode de fixation des objectifs	77

3.4.1. La méthode marketing.....	77
3.4.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.....	77
4. Les déterminants de la performance commerciale.....	77
5. Mode d'évaluation de la performance commerciale.....	78
5.1.L'évaluation à partir d'un indicateur.....	78
5.1.1. Les indicateurs quantitatifs.....	78
5.1.1.1.Les indicateurs liés aux ventes	79
5.1.1.2.Les indicateurs liés à la rentabilité.....	80
5.2.L'évaluation à partir d'un tableau de bord.....	82
6. Les leviers de performance	83

Chapitre 3 : L'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale du Rupafin86

Section 1 : Présentation de l'entreprise pharmaceutique d'El kendi87

1. Présentation d'El Kendi.....	87
1.1.Historique d'El Kendi.....	88
1.2.Organisation d'El kendi	89
1.2.1. La direction commerciale et marketing.....	89
1.2.2. La direction finance et comptabilité	89
1.2.3. La direction des ressources humaines.....	90
1.2.4. La direction des affaires réglementaires.....	91
2. Les classes thérapeutiques d'El kendi	91
3. Présentation de l'organisme	91
3.1.Missions de la fonction.....	91
3.2.Objectifs de la fonction.....	92
3.3.Résponsabilités principales du manager BU.....	92

Section 2:Le marché du médicament en Algérie94

1. Présentation du marché	94
2. Situation du marché algérien du médicament.....	95
3. Facteurs de développement du marché du médicament en Algérie.....	97
3.1.Un environnement économique favorable au producteur.....	97
3.2.Une administration efficace au service des producteurs	98
3.3.Un cadre légal stable, prévisible, transparent et cohérent.....	100
4. Le marché du générique en Algérie	101

Section 3: Enquête et analyse.....103

1. Présentation du RUPAFIN®.....	103
1.1.Présentation de la pathologie de la rhinite allergique et l'urticaire.....	103
1.2.Analyse Swot du RUPAFIN®.....	103
2. Démarche de l'enquête et analyse	104
2.1.Présentation de l'enquête.....	105
2.2.L'étude quantitative.....	105
2.3.Présentation du questionnaire	106
2.4.Choix de la population d'enquête.....	107
2.5.Méthode d'échantillonnage et choix de l'échantillon.....	107

2.6. Pré-test du questionnaire.....	107
2.7. Taille de l'échantillon.....	108
2.8. Types de questions	108
2.9. Dépouillement du questionnaire	108
2.9.1. Traitement et analyse de l'information	109
2.9.2. Analyse par le tri à plat	109
2.9.3. Tableaux croisés et test du khi-deux.....	116
2.9.4. Corrélation Bivariées	
2.10. Conclusion des études	124
3. Recommandations	125
Conclusion	128
Bibliographie	
Annexes	

