

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**IMPACT DE LA VEILLE
CONCURRENTIELLE SUR LA PRISE
DE DECISION**

Étude de cas : OOREDOO ALGERIE

Élaboré par:

M. AMROUCHE Mohamed Zakaria

Encadré par:

M. BELKACEMI Mohand

Amokrane

Maître Assistant classe « A »

11^{ème} Promotion

Juin 2024

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**IMPACT DE LA VEILLE
CONCURRENTIELLE SUR LA PRISE
DE DECISION**

Étude de cas : OOREDOO ALGERIE

Élaboré par:

M. AMROUCHE Mohamed Zakaria

Encadré par:

M. BELKACEMI Mohand

Amokrane

Maître Assistant classe « A »

11^{ème} Promotion

Juin 2024

Résumé

Dans l'univers complexe des affaires où la compétition est la norme, la veille concurrentielle émerge comme un pilier stratégique essentiel pour les entreprises. Les marchés sont des arènes où les acteurs rivalisent pour conquérir des parts, anticiper les mouvements des concurrents, et saisir les opportunités. Dans cet écosystème, la connaissance est le pouvoir, et la capacité à obtenir, analyser et utiliser efficacement les informations sur les actions et les stratégies des concurrents devient un avantage compétitif crucial.

Les entreprises naviguent dans un paysage en perpétuelle évolution, où les changements technologiques, les fluctuations économiques et les dynamiques géopolitiques façonnent les opportunités et les défis. Dans ce contexte, la veille concurrentielle offre une boussole stratégique, permettant aux décideurs de comprendre les forces du marché, d'anticiper les menaces et de capitaliser sur les tendances émergentes.

En scrutant de près les mouvements de la concurrence, les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies, identifier les lacunes du marché et saisir les occasions de différenciation. La veille concurrentielle devient ainsi un outil indispensable pour la prise de décision éclairée, guidant les entreprises à travers les méandres d'un paysage commercial dynamique et souvent imprévisible.

En somme, dans un monde des affaires où la concurrence est féroce et les marges de succès minces, la veille concurrentielle représente bien plus qu'une simple pratique ; elle incarne un impératif stratégique pour la survie et la prospérité des entreprises.

Mots clés : Veille concurrentielle, prise de décision, orientation stratégique, analyse concurrentielle, informations stratégiques.

Abstract

In the complex world of business where competition is the norm, competitive intelligence emerges as an essential strategic pillar for companies. Markets are arenas where actors compete to gain shares, anticipate competitors' movements, and seize fleeting opportunities. In this ecosystem, knowledge is power, and the ability to obtain, analyze, and effectively use information about competitors' actions and strategies becomes a crucial competitive advantage.

Businesses navigate through a constantly evolving landscape, where technological changes, economic fluctuations, and geopolitical dynamics shape opportunities and challenges. In this context, competitive intelligence offers a strategic compass, allowing decision-makers to understand market forces, anticipate threats, and capitalize on emerging trends.

By closely scrutinizing competitors' movements, companies can adjust their strategies, identify market gaps, and seize differentiation opportunities. Competitive intelligence thus becomes an indispensable tool for informed decision-making, guiding companies through the intricacies of a dynamic and often unpredictable commercial landscape.

In summary, in a business world where competition is fierce and success margins are slim, competitive intelligence represents much more than a mere practice; it embodies a strategic imperative for the survival and prosperity of companies.

Keywords: Competitive intelligence, decision-making, strategic orientation, market analysis, information advantage,.

المخلص

في عالم الأعمال المعقد حيث تكون المنافسة هي السائدة، تظهر الاستخبارات التنافسية كركيزة استراتيجية أساسية للشركات. الأسواق هي ساحات يتنافس فيها الفاعلون للحصول على حصص، وتوقع حركات المنافسين، والاستفادة من الفرص العابرة. في هذا النظام البيئي، المعرفة هي القوة، والقدرة على الحصول على المعلومات، وتحليلها، واستخدامها بشكل فعال حول أفعال واستراتيجيات المنافسين تصبح ميزة تنافسية حاسمة.

تجتاز الشركات من خلال منظومة متطورة متغيرة باستمرار، حيث تشكل التغيرات التكنولوجية، والتقلبات الاقتصادية، والديناميات الجيوسياسية فرصًا وتحديات. في هذا السياق، توفر الاستخبارات التنافسية بوصلة استراتيجية، تتيح لصناع القرار فهم قوى السوق، وتوقع التهديدات، والاستفادة من الاتجاهات الناشئة.

من خلال مراقبة حركات المنافسين عن كثب، يمكن للشركات ضبط استراتيجياتها، وتحديد فجوات السوق، والاستفادة من فرص التميز. بالتالي، تصبح الاستخبارات التنافسية أداة لا غنى عنها لاتخاذ القرارات المستنيرة، توجيه الشركات عبر تفاصيل منظومة تجارية ديناميكية وغالبًا ما تكون متقلبة.

في الختام، في عالم الأعمال حيث تكون المنافسة شرسة وهوامش النجاح ضئيلة، تمثل الاستخبارات التنافسية أكثر من مجرد ممارسة؛ إنها تجسد الضرورة الاستراتيجية لبقاء الشركات وازدهارها

Dédicace

À mes parents, pour leur soutien indéfectible, leur amour inconditionnel et leurs sacrifices qui ont rendu cette réalisation possible. Leurs encouragements et leur guidance m'ont guidé tout au long de ce parcours académique.

À mes professeurs, pour leur enseignement inspirant et leurs précieux conseils qui ont contribué à façonner ma pensée critique et ma vision du monde.

À mes amis, pour leur présence et leur soutien moral lors des moments de doute et de difficulté.

À toutes les personnes qui ont croisé mon chemin et ont été une source d'inspiration, de motivation et de soutien tout au long de cette aventure.

Ce travail est dédié à tous ceux qui ont cru en moi et m'ont accompagné dans cette quête de connaissance et d'accomplissement personnel.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Monsieur BELKACEMI Mohand-Amokrane, mon encadreur au niveau de l'école des hautes études commerciales, pour ses orientations et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je tiens également à remercier Monsieur ABERKANE Nourredine, mon promoteur au sein de OOREDOO ALGÉRIE, pour son encadrement et son soutien.

Un grand merci à l'ensemble des enseignants de l'école des hautes études commerciales ainsi qu'à tous le personnel de OOREDOO ALGÉRIE pour leur appui et leurs enseignements de qualité.

Je remercie chaleureusement les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche, en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Un remerciement tout particulier à ma famille pour leur soutien constant lors de cette expérience enrichissante, pleine de hauts et de bas.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

Tableau I-01 historique de la veille concurrentielle	9
Tableau I-02 panorama des sources d'informations:.....	12
Tableau I-03 exemple de plan de veille.....	20
Tableau I-04 exemple de plan de recherche.....	21
Tableau I-05 exemples d'outils de surveillance web.....	23
Tableau I-06 types de livrables de la veille.....	26
Tableau II-01 types de decisions et leurs caracteristiques.....	32
Tableau II-02 Synthèse des Modèles de Prise de Décision.....	42
Tableau III-02 nombre d'abonnés par opérateur mobile en Algérie.....	48
Tableau III-02 comparaison entre une analyse quantitative et qualitative :.....	55

Liste des figures

Figure I-01 sources formelles et informelles d'informations	11
Figure I-02matrice BCG	15
Figure I-03 processus du benchmarking	19
Figure I-04 cycle de la veille	19
Figure II-01 modèle IMC	36
Figure II-02 Les jeux de pouvoir	37
Figure II-03 modèle de la corbeille	39
Figure II-04 Les trois phases du modèle de la hiérarchie des effets	41
Figure III-01 répartition des parts de marchés en nombre d'abonnés	49
Figure III-02 evolution des parts de marché en nombre d'abonnés	49
Figure III-03 organigramme service market intelligence ooredoo	52

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 Zoom sur la veille concurrentielle

Section 1 :Introduction à la veille concurrentielle.....7

Section 2 : Les méthodes et outils de la veille concurrentielle.....11

Chapitre 2 generalités sur la prise de decision

Section 01 : processus de prise de decision.....29

Section 02 :modeles et theories de prise de decision.....34

Chapitre 3 etude de terrain et analyse des resultats

Section 01 : presentation de l'organisme d'accueil46

Section 02 : methodologie de recherche et resultats.....51

Conclusion generale.....69

Introduction générale

Introduction generale

Dans le contexte dynamique des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie, où opère notamment Ooredoo Algérie, la veille concurrentielle émerge comme un processus fondamental pour les entreprises cherchant à comprendre et à influencer leur environnement concurrentiel. En scrutant attentivement les actions de leurs concurrents, en recueillant et en analysant des données pertinentes, les entreprises sont en mesure d'anticiper les tendances du marché et de prendre des décisions éclairées. Cette démarche leur permet de s'adapter rapidement aux évolutions de leur environnement concurrentiel et de répondre efficacement aux besoins changeants des consommateurs. Ainsi, la veille concurrentielle revêt une importance capitale dans le processus de prise de décision, offrant aux entreprises une compréhension approfondie de leur position sur le marché et des opportunités à saisir pour maintenir leur pertinence et leur succès dans un paysage aussi compétitif que celui des TIC en Algérie. L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision chez Ooredoo Algérie. Nous chercherons à comprendre comment les informations issues de la veille concurrentielle sont intégrées dans les processus décisionnels de l'entreprise et quelles en sont les conséquences sur ses décisions .

Pour cela, nous nous poserons la question principale suivante : "Comment la veille concurrentielle impacte-t-elle la prise de décision chez Ooredoo Algérie ?"

Afin de répondre à cette problématique, nous formulons les sous-questions suivantes :

- Comment les informations issues de la veille concurrentielle sont-elles utilisées dans les processus décisionnels chez Ooredoo Algérie ?
- Quels sont les principaux défis et opportunités liés à l'utilisation des données de veille concurrentielle dans la prise de décision ?

Pour répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

H1 : Les informations de veille concurrentielle sont intégrées de manière systématique dans les processus décisionnels de l'entreprise.

H2 : Les principaux défis liés à l'utilisation de la veille concurrentielle incluent la fiabilité des données et la rapidité de réactivité.

Nous nous rapprochons de l'entreprise Ooredoo Algérie en raison de l'importance qu'elle accorde à la veille concurrentielle et à la prise de décision dans un secteur hautement compétitif.

Introduction generale

Le choix de ce thème n'était pas aléatoire, mais il nous a semblé intéressant pour différentes raisons qui sont résumées comme suit :

- Un thème d'actualité : La veille concurrentielle est devenue cruciale pour les entreprises opérant dans un environnement compétitif et en constante évolution.
- L'importance de la veille concurrentielle pour les entreprises, particulièrement dans le secteur des TIC, et notre intérêt pour cette pratique stratégique.
- La capacité de la veille concurrentielle à fournir des informations précieuses qui peuvent orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.
- L'impact direct de la veille concurrentielle sur la compétitivité et la performance globale des entreprises.

Sur le plan académique, l'intérêt de notre étude ne se limite pas à l'obtention d'un diplôme, mais vise également à fournir un exemple clair et utile pour d'autres chercheurs dans le domaine de la veille concurrentielle. Nous espérons que ce travail servira de référence pour ceux qui s'intéressent à ce sujet et qu'il pourra les aider à établir leurs propres recherches, en atteignant leurs objectifs académiques.

Sur le plan pratique, l'intérêt de cette étude réside dans la compréhension approfondie de la manière dont la veille concurrentielle est utilisée par les entreprises algériennes pour améliorer leurs processus décisionnels. En particulier, nous souhaitons déterminer l'impact de ces pratiques sur les décisions d'Ooredoo Algérie. Aujourd'hui, il est crucial non seulement de comprendre l'importance de la veille concurrentielle, mais aussi d'évaluer son impact concret sur la prise de décision.

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique suivante :

Nous allons commencer par une partie théorique, basée sur une recherche bibliographique utilisant des ouvrages, des sites internet et des travaux de recherche universitaire.

La partie pratique sera basée sur une étude qualitative, incluant des entretiens avec des employés d'Ooredoo Algérie. L'objectif de ces entretiens est de recueillir des données détaillées et approfondies pour mieux comprendre comment la veille concurrentielle influence les décisions au sein de l'entreprise.

Introduction generale

Pour une meilleure compréhension et une étude approfondie de ce thème, notre travail sera structuré en trois chapitres :

Chapitre 1 : Généralités sur la veille concurrentielle

Ce chapitre introduit la veille concurrentielle, définissant ses objectifs et son importance dans le contexte économique actuel. Nous examinerons l'évolution historique de la veille concurrentielle, démontrant son rôle croissant dans les décisions d'entreprise modernes.

Ensuite, nous détaillerons les méthodes et outils utilisés pour la veille concurrentielle, tels que l'analyse des sources d'information, les logiciels spécialisés et les techniques d'analyse de données. Enfin, nous décrirons le cycle de la veille concurrentielle, de la collecte à l'exploitation des informations, et les enjeux éthiques associés à cette pratique.

Chapitre 2 : Généralités sur la prise de décision

Ce chapitre explore le processus de prise de décision au sein des organisations. Nous définirons ce qu'est la prise de décision, en discutant de ses caractéristiques fondamentales et des différents types de décisions (stratégiques, tactiques, opérationnelles). Nous aborderons ensuite les principaux modèles et théories de la prise de décision, notamment le modèle rationnel, le modèle de la rationalité limitée, le modèle politique et le modèle de la corbeille, en soulignant les implications pratiques de chaque modèle pour les décideurs.

Chapitre 3 : Etude de terrain et analyse des resultats

Ce chapitre analyse l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision chez Ooredoo Algérie. Après une présentation de l'entreprise et de son environnement concurrentiel, nous expliquerons la méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens avec des employés de l'entreprise. Nous discuterons ensuite des résultats de ces entretiens, illustrant comment les informations issues de la veille concurrentielle sont intégrées dans les processus décisionnels de l'entreprise. Enfin, nous évaluerons les implications pratiques de nos conclusions et formulerons des recommandations pour optimiser l'utilisation de la veille concurrentielle chez Ooredoo Algérie.

En conclusion, cette étude vise à fournir une compréhension approfondie de la manière dont la veille concurrentielle peut améliorer la prise de décision chez Ooredoo Algérie, tout en identifiant les meilleures pratiques et les défis associés à cette démarche. Nous espérons que ce travail pourra servir de référence et inspirer d'autres recherches dans ce domaine,

Introduction generale

contribuant ainsi au développement des stratégies de veille concurrentielle et de prise de décision dans le secteur des télécommunications et au-delà. Sur le plan académique, cette étude vise à enrichir la littérature existante sur la veille concurrentielle et la prise de décision. Sur le plan pratique, elle offrira des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des informations de veille concurrentielle chez Ooredoo Algérie, et potentiellement dans d'autres entreprises du secteur des TIC.

Chapitre 01

Chapitre 1 :Zoom sur la veille concurrentielle

La veille concurrentielle est devenue une pratique indispensable dans le monde des affaires contemporain, où la concurrence est plus féroce que jamais. C'est un processus long et complexe qui a pour but d'anticiper les mouvements des concurrents et de prendre des décisions éclairées. Ce premier chapitre vise à explorer en profondeur cette discipline cruciale, en fournissant une compréhension approfondie de ce qu'est la veille concurrentielle, de son évolution historique et de son importance dans le paysage commercial actuel.

Section 1 :Introduction à la veille concurrentielle

La première section de ce chapitre offre une vue d'ensemble de la veille concurrentielle, en définissant ses objectifs, en retraçant son évolution historique, et en mettant en lumière son importance dans le contexte actuel des affaires.

Sous section 1 :Définition de la veille concurrentielle

Le mot "veille" trouve son origine dans le latin "vigilia", qui signifie "veille", "garde" ou "surveillance". Le concept de veille remonte à des temps anciens où les sociétés humaines organisaient des tours de garde pour surveiller les environs et se protéger des dangers potentiels pendant la nuit.¹

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

Selon D.ROUACH « *la veille concurrentielle permet de pister les démarches actives, actions de développement, déploiements vers d'autres secteurs et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche, et cela de la part des concurrents directs et indirects* »³

Selon Bruno Martinet, l'appellation veille concurrentielle «*veille concurrentielle regroupe tous*

¹ Larousse. (2021). Larousse illustré : Dictionnaire. Paris : Larousse.

² CALOF, (J.L) et SKINNER, (W) : « *la veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires* », in Optimum, La revue de gestion du secteur public, N° 2, Juin 1998, pp. 42-47.

³ ROUACH, (Daniel): *La veille technologique et l'intelligence économique* », que sais je ? Édition PUF, Paris, 1996, p.22.

*les processus de surveillance des concurrents, actuels et potentiels, l'intérêt que l'on prête à un concurrent peut être très divers. Si l'on s'intéresse à son équipement industriel, les techniques de veille concurrentielle s'apparenteront à de la veille technologique. Si l'on s'intéresse à ses clients la veille s'apparentera à de la veille commerciale ».*⁴

En combinant ces définitions, on obtient une image complète de la veille concurrentielle : un processus proactif et stratégique de collecte d'informations visant à comprendre et à anticiper les actions des concurrents, ainsi qu'à identifier de nouvelles opportunités de marché pour renforcer la position concurrentielle d'une entreprise.

La veille concurrentielle ne se limite pas uniquement à surveiller les actions des concurrents directs, mais englobe également d'autres acteurs externes qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise, tels que les clients et les fournisseurs. Son objectif est d'aider l'entreprise à faire face à la concurrence et à réussir son développement sur le marché en comprenant mieux son environnement.

Sous section 2 : Objectifs de la veille concurrentielle⁵

Il est impératif pour une entreprise de surveiller activement et en permanence les informations concurrentielles afin de :

- Identifier rapidement les opportunités offertes par l'environnement concurrentiel.
- Évaluer sa position par rapport à celle de ses concurrents.
- Réduire l'incertitude dans les processus décisionnels.
- Favoriser l'innovation et créer des avantages compétitifs.
- Assurer la survie et la pérennité de ses activités.

En adoptant une approche vigilante et proactive de la veille concurrentielle, les entreprises peuvent mieux naviguer dans les complexités du marché et assurer leur succès à long terme.

⁴ MARTINET, (B.) et RIBAUT, (J. M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p.9.

⁵ PATEYRON, (Emmanuel) : *La veille stratégique*, édition Economica, Paris, 1998. p.139.

Sous section 3 :Historique de la veille concurrentielle**Tableau I-01 historique de la veille concurrentielle**

Période	Phase	Particularités de veille				
		Mode	Orientation	Analyse	Lien avec décisions	Personnel
1960-1970	Recherche de données sur les concurrents	Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	librairie / marketing
1980	Analyse des concurrents et de l'industrie	Formel	Tactique	Quantitative	Moyen	marketing / planification
1990-Aujourd'hui	Intelligence de l'entreprise pour des décisions Stratégiques	Formel	Tactique et stratégique	Quantitative et qualitative	Elevé	marketing / planification / cellule de veille

Source : Prescott, J. E. (1995)

Le tableau présenté retrace l'évolution des pratiques de veille concurrentielle à travers trois grandes périodes historiques, mettant en lumière les changements en termes de mode, d'orientation, d'analyse, de lien avec les décisions et de personnel impliqué.

A. Période 1960-1970: Recherche de données sur les concurrents

- **Mode:** Informel
- **Orientation:** Tactique
- **Analyse:** Peu ou pas d'analyse
- **Lien avec décisions:** Faible
- **Personnel:** Librairie / marketing

Durant cette période, la veille concurrentielle était principalement informelle. Les entreprises se contentaient de collecter des données sur leurs concurrents sans une structure formelle ou des processus analytiques approfondis. Cette approche tactique se traduisait par un faible impact sur la prise de décision, avec des personnels provenant souvent des départements de librairie ou de marketing, dont les compétences en analyse stratégique étaient limitées.

B. Période 1980: Analyse des concurrents et de l'industrie

- **Mode:** Formel
- **Orientation:** Tactique
- **Analyse:** Quantitative
- **Lien avec décisions:** Moyen
- **Personnel:** Marketing / planification

Les années 1980 marquent un tournant avec l'introduction de méthodes formelles pour l'analyse des concurrents et de l'industrie. L'orientation reste tactique, mais l'analyse devient quantitative, permettant une meilleure compréhension des dynamiques du marché. Le lien avec la prise de décision s'intensifie, et des personnels plus spécialisés, issus des départements de marketing et de planification, commencent à jouer un rôle central.

C. Période 1990-Aujourd'hui: Intelligence de l'entreprise pour des décisions stratégiques

- **Mode:** Formel
- **Orientation:** Tactique et stratégique
- **Analyse:** Quantitative et qualitative
- **Lien avec décisions:** Élevé
- **Personnel:** Marketing / planification / cellule de veille

À partir des années 1990, la veille concurrentielle devient une composante intégrée et stratégique des entreprises. Elle adopte une approche à la fois tactique et stratégique, utilisant des analyses quantitatives et qualitatives pour fournir des insights approfondis. Le lien avec les décisions est désormais élevé, avec des décisions stratégiques directement influencées par les résultats de la veille concurrentielle. Les entreprises mettent en place des cellules de veille dédiées, composées de personnels spécialisés en marketing, planification, et veille stratégique, reflétant ainsi l'importance accrue accordée à cette fonction.

Conclusion : Ce tableau illustre clairement l'évolution de la veille concurrentielle, passant d'une activité informelle et faiblement intégrée aux décisions, à une fonction stratégique essentielle pour la compétitivité des entreprises modernes. Cette transformation reflète une reconnaissance accrue de l'importance de l'information concurrentielle dans un environnement de plus en plus globalisé et dynamique.

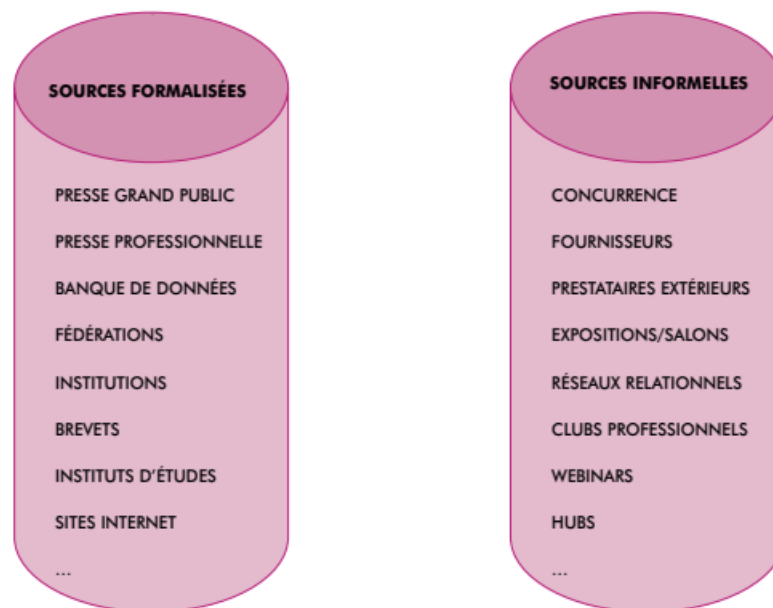
Section 2 : Les méthodes et outils de la veille concurrentielle

Dans cette section, nous explorerons les différentes méthodes et outils utilisés pour collecter et analyser les informations concurrentielles, en mettant l'accent sur leur pertinence et leur efficacité dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Sous section 1 : Analyse des sources d'informations

A. Les sources formelles et informelles :

Figure I-01 sources formelles et informelles d'informations



Source : Bêlorgey, P., & Van Laethem, N. (2019). *La méga boîte à outils du Manager leader* (p. 64). Paris, France : Dunod.

1. Sources formelles : Ce sont des canaux officiels ou des supports qui fournissent des informations structurées et documentées. Les sources formelles comprennent des documents imprimés tels que des livres, des revues, des rapports gouvernementaux, des publications académiques, ainsi que des supports numériques tels que des bases de données, des sites web institutionnels, des rapports d'entreprise et des brevets. Ces sources sont généralement reconnues pour leur fiabilité, leur accessibilité et leur capacité à être vérifiées.

2. Sources informelles : Les sources informelles sont des canaux non officiels ou des interactions informelles à partir desquels des informations peuvent être obtenues. Elles comprennent des conversations informelles, des contacts personnels, des réseaux sociaux, des

interactions lors d'événements sociaux ou professionnels, des observations sur le terrain, ainsi que des expériences personnelles. Ces sources peuvent fournir des perspectives uniques et des informations pratiques, mais elles peuvent également être moins fiables et nécessiter une évaluation critique.

Le tableau ci-après récapitule les sources formelles et informelles de l'information en citant les avantages et les inconvénients de chacune.

Tableau I-02 panorama des sources d'informations:

	Sources	Avantages	Inconvénients
FORMELLES	Presse	-Publique -Bon marché -Information exhaustive -Sources innombrables	- Difficultés de sélection pertinente - Information publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	-Synthèse d'un maximum d'informations	- Nombreux titres - Information obsolète
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banques de données	-Exhaustivité et accès facile -Faible coût	- Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	-80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	• Dépôt de brevets intervient tard - Compréhension difficile • Langues étrangères - Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	-Facilité d'accès	-Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	-Information de qualité traitée	-Coût important
	Sources internes	-80% des informations s'y trouvent	-Trouver les bonnes informations
	Sources	Avantages	Inconvénients
INFORMELLES	Concurrents	-Par leur communication commerciale et financière -Journée portes ouvertes -En devenant son fournisseur, client -Par leur presse interne	-Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	-Sources d'information intéressante	-Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	-Sources extrêmement riche	-Onéreuses
	Exposition, salons	-Sources importante	-Demande une préparation
	Colloques, congrès	-Pour développer son réseau	
	Etudiants, stagiaires	-Source très intéressante	-Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	-Renseignement de premier choix	-Problèmes déontologiques

Source : CIGREF. (2003). *Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche* (Rapport, p. 46). France.

B. Les sources internes et externes

- Les sources internes : Les sources internes d'informations font référence à toutes les ressources et données générées à l'intérieur de l'entreprise, qui fournissent des informations sur ses activités, sa performance et ses opérations. Ces sources comprennent notamment les données opérationnelles, rapports internes, feedback des clients, entretiens et réunions, systèmes d'informations.
- Les sources externes : viennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise et peuvent être soit formelles (étude documentaire) soit informelles (observations et entretiens), en externe, les responsables de veille doivent créer des réseaux de contact : journalistes, clubs professionnels, clients, ...etc.

C. Les sources ouvertes et fermées

- Les sources ouvertes se réfèrent à des informations accessibles au public ou semi-publiques, où l'information est librement disponible, contrairement à ce qui est considéré comme confidentiel. Par exemple, cela inclut des sources telles que la presse, les statistiques publiées par des organismes tels que l'ONS (Office National des Statistiques).
- Les sources fermées font référence à des informations non publiques. Pour accéder à ces données, il peut être nécessaire de payer un droit d'accès, tel que pour des études réalisées par des cabinets spécialisés ou des bases de données privées. Alternativement, ces informations peuvent être obtenues en utilisant des méthodes d'investigation telles que des études sur le climat social au sein des établissements d'une entreprise concurrente.

Sous section 2 : Les éléments à suivre dans le cadre de la veille concurrentielle⁶

Les éléments à surveiller pour mettre en place une veille concurrentielle au sein d'une entreprise sont les suivants :

1. Les Produits

- Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur ;
- Caractères de gamme des produits.

⁶ Martinet, B. Ribault, J-M. (1992). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2ème édition, édition d'organisation, p, Paris.

2.Négociations/circuit de distribution

- La qualité et la couverture du circuit de distribution ;
- La force des relations avec le circuit de distribution.

3.Commercialisation et vente

- Les compétences de chaque domaine du plan de commercialisation ;
- Les compétences en matière d'étude de marché et développements de produits nouveaux ;
- Les formations et les compétences de la force de vente.

4.Le fonctionnement

- La complexité technologique de l'installation et de l'équipement ;
- La propriété du savoir-faire ou l'avantage dans le domaine des ventes ;
- Les compétences d'extensions de capacités pour un bon contrôle de la qualité.

5.La force financière

- La capacité des emprunts à court et à long terme ;
- La capacité de l'augmentation du capital dans un avenir prévisible ;
- La capacité de l'entreprise dans la gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, etc.

6.La capacité de la direction générale

- La qualité de commandement et la capacité du directeur général à influencer positivement les autres dans l'entreprise ;
- La capacité de coordination des fonctions particulières ou celle du groupe ;
- La flexibilité et l'adaptabilité des supérieurs.

7.Le portefeuille de la société

- La capacité de la société à soutenir les modifications d'orientations planifiées ;
- La capacité de la société dans le développement ou le renforcement d'une unité.

Il est essentiel de ne pas oublier aussi les sites Web qui représentent une source primordiale de la surveillance des concurrents sur le net, car ils regroupent l'ensemble des services et offres des concurrents.

Sous section 3 : Les outils de la veille concurrentielle

➤ L'analyse swot⁷

L'analyse SWOT, acronyme des mots anglais **Strengths, Weaknesses, Opportunities, et Threats** (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces), est également connue sous l'acronyme **FFOM**. Il s'agit de l'un des premiers outils d'analyse utilisé pour prendre des décisions stratégiques importantes et favoriser la croissance d'une entreprise.

En une seule matrice, le SWOT permet de diagnostiquer l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise en examinant :

- **L'environnement externe** : les opportunités et les menaces.
- **Le contexte interne** : les forces et les faiblesses.

Pour réaliser une analyse SWOT et explorer le potentiel de croissance de l'entreprise, il convient de se poser plusieurs questions clés :

- **Forces (Strengths)** : Quels sont vos points forts et vos avantages concurrentiels ?
- **Faiblesses (Weaknesses)** : Quels sont les points faibles de votre organisation ?
- **Opportunités (Opportunities)** : Quelles opportunités pouvez-vous exploiter pour favoriser la croissance ?
- **Menaces (Threats)** : Quelles menaces pourraient entraver votre développement ?

➤ La matrice BCG

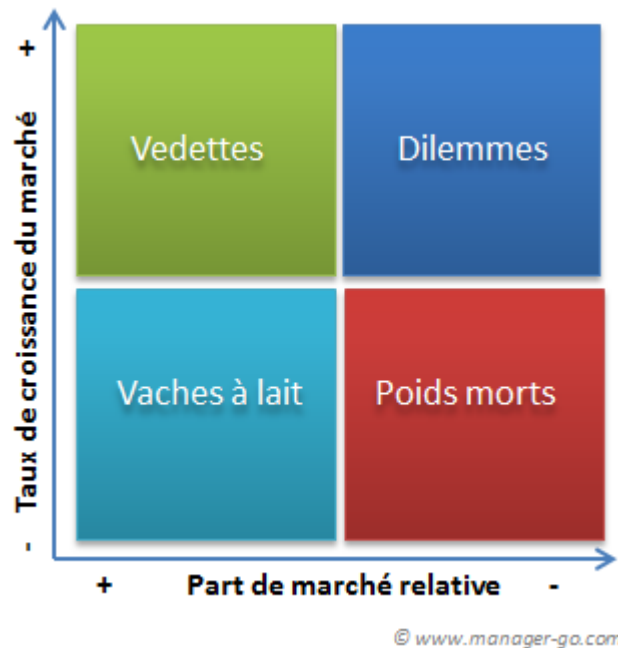
Cet outil stratégique et marketing sert à organiser le portefeuille de produits et/ou d'activités d'une entreprise.

C'est une représentation graphique sur deux axes, le taux de croissance du marché (de faible à fort) en ordonnées et la part de marché relative (de forte à faible) en abscisses.

L'attractivité du marché et la position concurrentielle de chaque produit de l'entreprise, ou de chaque domaine d'activité, sont donc représentées.

Figure I-02 matrice BCG

⁷ <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategique-developper>.



Source : www-manger-go.com

➤ Les cinq forces de porter ⁸

Les cinq forces de la concurrence du modèle de Porter sont :

- La menace des nouveaux entrants ;
- La négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des consommateurs ;
- La menace que représentent les produits/ services de substitution ;
- Le pouvoir concurrentiel

Objectifs de l'analyse des cinq forces de porter :

- **Anticiper les évolutions du marché** : La méthode des 5 forces de Porter permet d'anticiper l'évolution du marché, par exemple lors du lancement d'un produit ou d'un service. Ce modèle incite à analyser non seulement les forces de l'entreprise mais aussi ses faiblesses, comme la présence de concurrents établis ou des fournisseurs difficiles à négocier. Analyser l'environnement concurrentiel aide à identifier les facteurs clés de succès et à élaborer des stratégies de développement adaptées. Cette approche proactive permet également d'anticiper les besoins et attentes des consommateurs.
- **Implantation sur un nouveau marché** : Le modèle des 5 forces est utile pour

⁸ Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise* (7e éd., pp. 39-64). Dunod.

s'implanter sur un nouveau marché. Il fournit une compréhension qualitative de l'activité sur le marché ciblé, ce qui est crucial pour la création, le lancement ou la promotion d'un nouveau produit. La matrice de Porter fournit des indicateurs essentiels pour relever les défis auxquels l'entreprise peut être confrontée.

- **Devenir un acteur novateur** : En utilisant cette analyse de marché, une entreprise peut prendre des décisions marketing pour s'imposer comme un acteur innovant dans sa niche. Les 5 forces de Porter s'affirment ainsi comme un outil de veille concurrentielle et fonctionnelle, aidant à devenir un leader innovant sur le marché.

les points à analyser sont les suivants :

1.La menace de nouveaux entrants sur le marché

- Barrières à l'entrée, barrières culturelles.
- Investissements initiaux nécessaires, tickets d'entrée.
- Brevets déjà en place.
- Normes, mesures protectionnistes.
- Ampleur du marché, image de l'industrie et des entreprises déjà établies...

2.Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Nombre de fournisseurs, coût de changement de fournisseur.
- Importance de la marque (marque forte).
- Différenciation produits.
- Présence de produits de substitution et leurs différences...

3.Le pouvoir de négociation des clients

- Niveau de concentration des clients et taille des entreprises clientes.
- Nombre de clients.
- Image de marque des clients.
- Différenciation produits (ou standardisation).
- Nombre de produits de substitution...

4.Les produits de substitution

- Capacité des acheteurs à changer de fournisseurs et de produits, coût induit.
- Élasticité.
- Impact volume sur le marché (nouveau produit, augmentation de la quantité vendue globale pour satisfaire un besoin même si le produit est très différent).

5.La rivalité des concurrents actuels

- Secteur : stratégique ? ; attractivité marché.

- Nombre de concurrents.
- Croissance du marché.
- Possibilité de réaliser des économies d'échelle.
- Différenciation produits...

➤ Benchmarking⁹

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.

cinq étapes résument le processus de benchmarking :

1. Lancer l'opération : quelles améliorations dans quels secteurs et pour quels impacts ?
identification des fonctions clés où l'entreprise doit exceller ; analyse de performance ; comparaison par rapport à ce qui se fait de mieux dans le secteur d'activité ; identification et conception du projet.
2. Organiser, les processus visés, les équipes, les individus :
équipe de benchmarking ;
sélection des entreprises les plus performantes sur ces processus ; définition des méthodes de recueil d'information et les sources.
3. Appliquer, mettre en place des processus et les mener à terme : recueil des informations ; gestion de la relation avec les partenaires ;
planning.
4. Assimiler, regrouper, analyser, synthétiser et proposer : évaluation de l'hiatus de performance à combler ;
projection des écarts dans le futur ;
communication autour des écarts et les opportunités d'amélioration.
5. Agir, définir les priorités, planifier et impliquer :
fixation d'objectifs d'amélioration ;
mise en place d'un plan d'actions ;
implémentation des actions spécifiques et suivi des réalisations ;

⁹ Hermel, L., & Achard, P. (2010). *100 questions pour comprendre et agir* (p. 47). Paris, France : AFNOR.

recourir aux indicateurs pour juger des résultats obtenus ; atteindre la position de leader ou s'en rapprocher ; intégration des meilleures pratiques identifiées dans les processus internes.

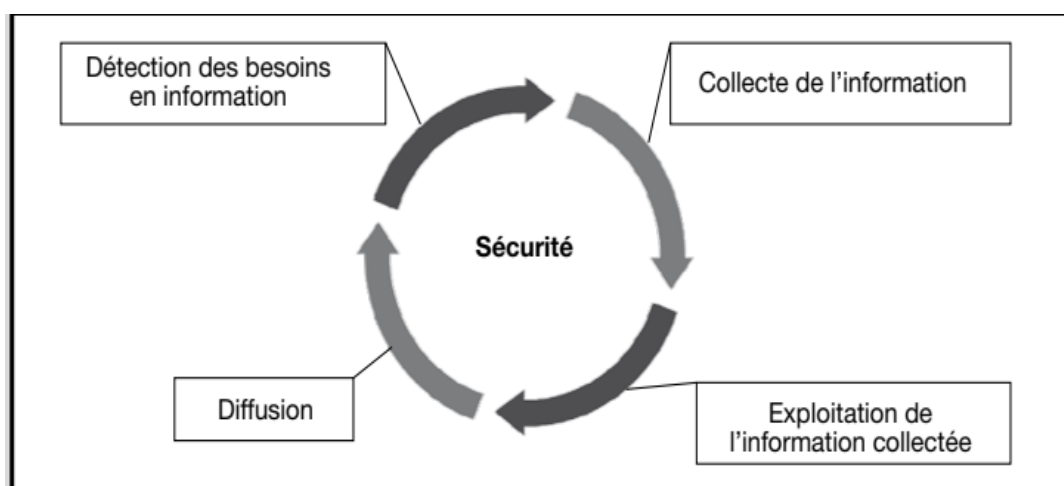
Figure I-03 processus du benchmarking



Source : Hermel, L., & Achard, P. (2010). *100 questions pour comprendre et agir* (p. 47). Paris, France : AFNOR.

Sous section 4 Le cycle de la veille concurrentielle ¹⁰

Figure I-04 cycle de la veille



Source : Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (p. 120). Paris, France: Pearson.

Le cycle de l'information repose sur quatre étapes : détection, collecte, exploitation et diffusion de l'information. La veille englobe ces étapes au sein de son unique processus.

Première étape - Détection des besoins

La première étape du cycle de veille vise à définir le périmètre de surveillance. Cela implique deux actions principales :

1. Comprendre l'environnement et la stratégie de l'organisation :

- Acquérir une connaissance approfondie du secteur et des tendances à travers la lecture de

¹⁰ Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (pp. 119-130). Paris, France: Pearson.

documents internes (plan stratégique, documents cadres, etc.).

- Utiliser des outils de réflexion comme :
 - **Analyse PESTEL** : Évaluation des forces politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales influençant l'organisation.
 - **Analyse SWOT** : Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour positionner l'organisation de manière dynamique.
 - **Analyse des cinq forces de Porter** : Identification des concurrents, nouveaux entrants, produits de substitution, clients et fournisseurs à surveiller.
- 2. **Réaliser des interviews auprès des collaborateurs** :
 - Recenser et comprendre les besoins informationnels des futurs clients internes (membres de la direction, directions opérationnelles, équipes commerciales, etc.).
 - Sensibiliser les collaborateurs à l'importance de la veille et hiérarchiser les besoins critiques.
 - Créer un réseau d'experts pour aider à analyser les informations remontées.

Les résultats de ces démarches seront formalisés dans des documents tels que le "**Diagnostic stratégique**" et la "**Synthèse des besoins informationnels**".

Ces actions permettent produire un **plan de veille**, transformant les besoins en axes de veille en questions actionnables.

Exemple de plan de veille :

Tableau I-03 exemple de plan de veille

Axes de veille	Sous-thèmes	Nature de l'information à collecter
Axe 1 : La récolte d'énergie secondaire (<i>energy harvesting</i>)	Acteurs	Quelles entreprises produisent déjà des objets et produits intégrant l' <i>energy harvesting</i> ?
		Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?
		Existe-t-il des études de marché/cabinets d'études traitant spécifiquement de ce sujet ?
	Applications	Quel est l'éventail des applications constatées actuellement ?
		Existe-t-il des zones géographiques plus avancées que d'autres sur la recherche et le déploiement de ces procédés ?
	Technologies	Quelles sont les technologies habituellement mises en œuvre dans les procédés existants ?
Quels sont les brevets déposés sur le sujet ? (<u>état</u> de l'art)		
Axe 2 : Concurrent X	Stratégie	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?
		Que disent les journaux et sites économiques sur la stratégie du concurrent X ?
	Implantations	Quelles sont les implantations actuelles du concurrent X ?
		Quelles seront ses implantations futures ?
	Produits	Quelle est la gamme actuelle de produits du concurrent X ?
		Quelles sont les parts de marché acquises par chacun de ses produits ?
Quels sont les produits qu'il prépare ?		
Axe 3 : Concurrent Z	---	---

Source: Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (p123.)Paris, France: Pearson.

Le plan de veille n'est jamais définitif et doit évoluer en fonction des nouvelles questions, informations récoltées et choix des responsables de veille. Une fois établi, il se transforme en un plan d'action fonctionnel, ou **plan de recherche**, répondant aux questions sur les sources à utiliser, les responsabilités, les méthodes de surveillance, les fréquences de surveillance et de diffusion, ainsi que le type de contenu diffusé.

Un **plan de recherche** est ensuite élaboré pour répondre à des questions spécifiques :

Exemple de plan de recherche:

Tableau I-04 exemple de plan de recherche

	Quoi ?	Où ?	Qui ?	Comment ?	Quand ?	Quoi ?
Axe 1	Quelles entreprises produisent déjà des objets intégrant l' <i>energy harvesting</i> ?	- Web - Bases de données payantes - Annuaire	Philippe	- Moteurs et annuaires généralistes - Bases de données payantes - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire
	Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?	- Web - Annuaire Grid.ac - Annuaire généralistes	Julie	- Moteurs et annuaires généralistes - Annuaire spécialisé - Outil de monitoring	- Travail ponctuel - Mise à jour trimestrielle	Synthèse trimestrielle si mises à jour
Axe 2	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?	- Site Web de l'entreprise - Sites d'actualités économiques	Martin	- Moteur du site de l'entreprise - Moteurs des sites d'actualités - Opérateur du site de Google - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire

Source: Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (p124.)Paris, France: Pearson.

Cycle de veille : Deuxième étape - Collecte de l'information

Une fois les besoins définis, la surveillance des sources doit être mise en place via un dispositif technique pour alerter automatiquement l'équipe de veille dès qu'un changement se produit sur une page Web surveillée.

Outils de surveillance du Web

Il est essentiel de distinguer la source (par exemple, le site du journal Les Echos) des pages spécifiques à surveiller (par exemple, les rubriques Aéronautique-Défense et Énergie-Environnement).

Méthodes de surveillance :

1. Abonnement à des newsletters :

- Les newsletters peuvent fournir des informations, mais risquent de générer du "bruit" informationnel.

2. Flux RSS :

- Les flux RSS permettent de suivre les mises à jour des pages via un agrégateur RSS .

3. Outils de surveillance de pages Web :

- Ces outils capturent et comparent des copies de pages Web à intervalles

réguliers, envoyant des alertes en cas de changement.

4. Plateformes de veille intégrées :

- Solutions déployées sur les serveurs de l'organisation, capables de surveiller des pages avec ou sans flux RSS, filtrer par mots clés et diffuser les informations sur l'Intranet de manière ciblée.

Exemples d'outils de surveillance :

Tableau I-05 exemples d'outils de surveillance web

Agrégateurs RSS	Monitoring de pages	Plateformes intégrées
Inoreader, Feedly, Netvibes, The Old Reader, Feedspot, FeedReader	Update Scanner, OnWebChange, Diphur, Website Watcher	KB Crawl, Sindup, VisualPing, Qwam CI, Iscope, AMI, Digimind

Source: adapté a partir Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (p126.)Paris, France: Pearson.

Le choix des outils dépend des sources (présence ou non de flux RSS) et du budget disponible.

Veille ciblée et veille radar

Veille ciblée :

- Surveillance spécifique d'une page Web via son URL, avec possibilité de suivre les liens et surveiller les pages liées.

Veille radar :

- Basée sur des mots clés, des programmes appelés crawlers parcourent le Web pour détecter de nouvelles pages incluant ces mots clés (ex : Google Alertes, Mention, Talkwalker).

Stockage de l'information collectée

Il est crucial de stocker l'information brute issue de la veille pour une réutilisation future, par exemple pour des études sur la stratégie d'un concurrent.

Systèmes de stockage :

- Utilisation de bases de données pour entrer, annoter, classer et commenter les informations brutes, avec un moteur de recherche pour assurer la "trouvabilité".
Les bases de données doivent permettre l'exportation des informations pour créer des livrables (revues de veille, rapports) et les diffuser régulièrement aux clients internes.
- Outils de gestion électronique de documents (GED) peuvent être utilisés pour gérer les contenus documentaires, configurer des modèles de documents et administrer des listes

d'adresses e-mail pour des envois ciblés.

En résumé, la collecte de l'information repose sur une combinaison d'outils et de techniques adaptés aux sources et aux besoins spécifiques de l'organisation, permettant une surveillance efficace et un stockage structuré des informations.

Dans un processus de veille, l'analyse commence dès la collecte. Le veilleur sélectionne les informations les plus pertinentes, appliquant ainsi son jugement basé sur sa connaissance du sujet et les besoins des clients internes. Cette phase d'apprentissage est cruciale pour affiner ses choix et améliorer ses livrables grâce aux retours des utilisateurs.

Cycle de veille : Troisième étape - Traitement de l'information

1. Validation par recoupement :

- Confronter la nouvelle information avec des données déjà connues et variées pour vérifier leur cohérence. Les informations non immédiatement recoupables ne doivent pas être écartées, car elles peuvent représenter des signaux faibles importants.

2. Synthèse :

- Structurer les éléments collectés de manière simple et compréhensible (classement chronologique, thématique, ou via des mots-clés) pour faciliter leur présentation et analyse.

3. Appréciation :

- Situer la nouvelle information dans le contexte global des connaissances existantes, prenant de la hauteur pour intégrer la dernière donnée recueillie.

4. Interprétation et extrapolation :

- Créer des liens avec les informations existantes pour reconstituer un nouveau paysage de la situation, permettant à l'analyste de formuler de nouvelles hypothèses. Ces hypothèses nécessiteront ensuite des recherches ciblées pour validation, souvent impliquant l'ajout de nouveaux axes de veille.

Méthodes d'analyse

Pour rendre intelligible la masse d'informations collectées, différentes méthodes d'analyse peuvent être employées, chacune visant à réduire l'incertitude des réalités économiques, sociales ou politiques.

1. Méthodes d'analyse issues des sciences de gestion :

- **SWOT et les cinq forces de Porter** : Ces méthodes permettent d'évaluer les forces, faiblesses, menaces et opportunités d'un concurrent, aidant à comprendre

sa stratégie et son positionnement et peuvent être réutilisés dans ce processus d'analyse.

2. Méthodes d'analyse structurées :

- **SACH (Structured Analysis of Competing Hypotheses)** : Aide à réduire les biais cognitifs en éliminant les hypothèses les moins probables, basé sur une évaluation factuelle des données.

3. Méthodes d'analyse par opposition :

- **Red Team Analysis** : Encouragent à adopter le point de vue d'un concurrent pour anticiper ses mouvements. Ces techniques nécessitent une collaboration élargie incluant des experts internes et responsables de différentes entités.

4. Méthodes d'analyse prospectives :

- **What if?** : Aide à envisager les réactions et stratégies à long terme en cas de situations inattendues, préparant l'organisation à divers scénarios futurs.

Conclusion

Le traitement de l'information dans la veille combine des phases de validation, synthèse, appréciation et interprétation, utilisant diverses méthodes d'analyse pour réduire l'incertitude et fournir des insights stratégiques. L'implication de participants externes et le soutien de la direction sont essentiels pour une analyse efficace et la mise en œuvre des conclusions tirées de ce processus.

Cycle de veille : Quatrième étape - Diffusion de l'information

La diffusion de l'information est une étape cruciale du cycle de veille, souvent sous-estimée. Elle permet de concrétiser les efforts des phases précédentes et de garantir que le travail effectué ait un impact. Si les livrables de veille ne sont pas lus, cela peut signifier qu'ils ne répondent pas aux attentes des destinataires. Voici les principaux aspects à considérer :

Comprendre les besoins des destinataires

Il est crucial d'identifier et de comprendre le public cible pour une diffusion efficace de l'information. Voici les principaux aspects à considérer :

- **Identifier le public cible** : Déterminer précisément qui constitue notre lectorat.
- **Définir les thématiques d'intérêt** : Identifier les sujets et thématiques qui captivent l'intérêt des destinataires.
- **Évaluer le niveau d'analyse attendu** : Comprendre la profondeur et la rigueur d'analyse que les destinataires attendent.
- **Estimer le temps de lecture disponible** : Évaluer le temps que les destinataires peuvent

raisonnablement consacrer à lire les livrables.

Ces questions doivent être régulièrement abordées par des enquêtes et des retours des destinataires.

Forme et présentation des livrables

La forme des contenus est tout aussi importante que leur fond. Des documents fonctionnels mais peu attrayants risquent de ne pas être lus. Il est conseillé de travailler avec un graphiste pour créer une charte graphique et des modèles de documents préconfigurés.

Types de livrables

Il existe plusieurs types de livrables que l'équipe de veille peut proposer :

Tableau I-06 types de livrables de la veille

Livrable	Description	Niveau d'analyse	Fréquence de diffusion	Cible
Rapport de veille	Compilation d'informations issues de sources ouvertes.	Peu d'analyse, selon les besoins des clients internes.	Quotidienne à hebdomadaire.	Diffusion large.
Alerte	Information critique à diffuser rapidement.	Peu d'analyse, information urgente.	Quasi-temps réel si possible.	Collaborateurs impactés.
Profils d'acteurs	Résultat du travail à long terme, souvent des monographies de concurrents, clients, etc.	Analyse avancée, forces, faiblesses, perspectives d'un acteur.	Mise à jour tous les 3 à 6 mois.	Marketing, commercial, stratégie, etc.
Étude ponctuelle	Étude spécifique sur un secteur, une technologie, avec propositions de scénarios.	Analyse avancée, souvent avec des experts internes.	Ponctuelle.	Variable selon le sujet.

Source : Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer* (p131). Paris, France: Pearson.

Sécurité de l'information

La sécurité des informations diffusées est primordiale. Les contenus enrichis d'analyses doivent être protégés :

- **Aspects informatiques** : Gestion des droits d'accès, profils des utilisateurs.
- **Aspects humains** : Sensibilisation des collaborateurs à la confidentialité et à la sécurité des données.

Conclusion

La diffusion de l'information clôture le cycle de veille et doit être soigneusement planifiée pour répondre aux attentes des destinataires tout en garantissant la sécurité des données. Une présentation attrayante et une compréhension approfondie des besoins des utilisateurs sont essentielles pour le succès de cette étape.

Sous-section 5 : veille concurrentielle et éthique

La veille concurrentielle et l'espionnage industriel sont deux pratiques distinctes mais souvent liées dans le contexte des affaires.

1.Veille concurrentielle :

- La veille concurrentielle consiste à surveiller et à analyser les actions, les stratégies et les performances des concurrents dans un marché donné. Cela peut inclure la collecte d'informations sur les produits, les prix, les promotions, les clients, les partenariats, les technologies utilisées, etc.

- Les entreprises utilisent la veille concurrentielle pour rester informées sur les tendances du marché, identifier les opportunités et les menaces, ajuster leurs propres stratégies en conséquence, et améliorer leur position concurrentielle.

2.Espionnage industriel :

- L'espionnage industriel, quant à lui, implique des actions délibérées et souvent secrètes visant à obtenir des informations confidentielles ou stratégiques d'une entreprise concurrente. Cela peut inclure l'espionnage électronique, l'espionnage physique, le piratage informatique, le vol de documents, l'écoute de conversations, etc.

- Les motivations derrière l'espionnage industriel peuvent être diverses, allant de la simple curiosité à la recherche d'avantages concurrentiels injustes.

Bien que la veille concurrentielle soit une pratique commerciale légitime et largement acceptée, l'espionnage industriel est illégal et moralement répréhensible. Les entreprises doivent respecter les lois et les normes éthiques lorsqu'elles collectent des informations sur leurs concurrents. L'utilisation de méthodes d'espionnage industriel peut entraîner des poursuites judiciaires, des dommages à la réputation et d'autres conséquences néfastes pour l'entreprise impliquée.

La veille concurrentielle est une pratique essentielle pour les entreprises évoluant dans des environnements concurrentiels dynamiques. En résumé, ce chapitre a permis de comprendre que la veille concurrentielle consiste à surveiller et à analyser les actions, les stratégies et les performances des concurrents dans un marché donné. Les objectifs de cette pratique sont multiples, allant de l'identification des opportunités et des menaces à l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

L'histoire de la veille concurrentielle montre son évolution parallèlement aux progrès technologiques et à la mondialisation des marchés. Dans le contexte actuel des affaires, caractérisé par une concurrence féroce et des changements rapides, la veille concurrentielle est devenue une priorité pour de nombreuses entreprises.

Les méthodes et outils de la veille concurrentielle sont variés, allant de l'analyse des sources d'informations traditionnelles à l'utilisation de technologies avancées. Il est crucial de suivre de près différents éléments dans le cadre de la veille concurrentielle, notamment les produits, les prix, les clients, les partenariats, les technologies utilisées, etc.

Enfin, le cycle de la veille concurrentielle, composé de différentes étapes : la collecte, l'analyse, la diffusion et l'exploitation des informations, offre une structure efficace pour mener à bien cette pratique de manière systématique et continue.

En conclusion, la veille concurrentielle est un outil stratégique puissant permettant aux entreprises de rester compétitives dans un environnement commercial en constante évolution. En s'appuyant sur les bonnes méthodes et les bons outils, les entreprises peuvent anticiper les tendances du marché, identifier les opportunités et les menaces, et élaborer des stratégies efficaces pour atteindre leurs objectifs commerciaux.

Chapitre 02

Chapitre 2 generalités sur la prise de decision

La prise de décision est un processus dynamique et multidimensionnel qui implique la sélection d'une option parmi plusieurs alternatives possibles. Que ce soit pour résoudre un problème, saisir une opportunité ou atteindre un objectif, la qualité des décisions peut avoir un impact significatif sur les organisations.

Ce chapitre est structuré pour fournir une vue d'ensemble complète de la prise de décision. Dans la première section, nous examinerons le processus de prise de décision en commençant par sa définition, ses caractéristiques, les types de décisions.

Dans la deuxième section, nous explorerons les modèles et les théories qui tentent d'expliquer comment les individus et les groupes dans les organisations prennent des décisions. Des modèles traditionnels de rationalité parfaite aux théories contemporaines mettant en lumière les biais cognitifs et l'importance de l'intuition, nous découvrirons les diverses perspectives qui façonnent la compréhension de la prise de décision.

Section 1 : processus de prise de decision

Le processus de prise de décision est une composante fondamentale de la vie quotidienne, tant sur le plan professionnel que personnel. Dans cette section, nous explorons en détail la définition de la prise de décision, en mettant en lumière ses caractéristiques et les niveaux auxquels elle s'applique.

Tout d'abord, nous examinons la notion même de prise de décision, en identifiant ses différentes définitions et en soulignant les éléments clés qui la caractérisent. Nous étudions ensuite les caractéristiques qui distinguent les divers types de décisions, qu'elles soient programmées ou non programmées, simples ou complexes.

Enfin, nous abordons les différents niveaux de décision auxquels les individus et les organisations sont confrontés. Des décisions opérationnelles quotidiennes aux décisions stratégiques à long terme, chaque niveau présente ses propres défis et exigences uniques.

Sous section 1 : Définition de la prise de decision¹¹

La prise de décision peut être définie comme le processus cognitif par lequel une personne ou un groupe de personnes sélectionne une option parmi plusieurs alternatives. Ce processus implique généralement l'évaluation, la comparaison et la pondération des différentes

¹¹ Larousse. (2021). Larousse illustré : Dictionnaire. Paris : Larousse.

possibilités en fonction de critères spécifiques afin de parvenir à une conclusion ou à un choix.

Du point de vue étymologique, le terme "décision" vient du latin "decisio", dérivé du verbe "decidere", qui signifie "trancher", "décider" ou "choisir". Ce mot est formé du préfixe "de-" (signifiant "loin de" ou "séparation") et du verbe "caedere" (qui signifie "couper"). Ainsi, étymologiquement, la décision implique donc une action de couper ou de séparer, ce qui correspond bien à l'idée de choisir une option parmi plusieurs.¹²

Sous section 2 :Caracteristiques de la prise de decision¹³

Parmi les caracteristiques de la prise de decision, nous citons :

1. Nécessité : Les décisions sont inévitables. Lorsqu'un problème survient dans une entreprise, il doit être résolu par le biais de décisions appropriées.
2. Complexité variable : Certaines décisions sont simples et peuvent être prises rapidement, tandis que d'autres sont complexes et requièrent l'implication de multiples acteurs ou experts pour être traitées efficacement.
3. Horizon temporel : Les décisions peuvent être classées selon leur horizon temporel :
 - Les décisions à court terme ont des effets sur une période relativement courte et peuvent être considérées comme des décisions courantes.
 - Les décisions à moyen terme contribuent à assurer la continuité et la stabilité de l'entreprise.
 - Les décisions à long terme sont stratégiques et influencent l'avenir et le développement de l'entreprise.

Ces caractéristiques soulignent la diversité des décisions auxquelles les entreprises sont confrontées et l'importance de choisir la bonne approche en fonction de la situation spécifique.

Sous section 3 :Types de decision¹⁴

Selon ansoff les niveaux de décision dans une organisation peuvent être classés en trois catégories principales :

- ❖ Décisions Stratégiques : Ces décisions concernent les objectifs à long terme de

¹² idem

¹³ Ait Medjber, A. (2021). *Gestion de l'entreprise* [Cours magistral]. Université de Béjaia. <https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=192327>

¹⁴ <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>

l'organisation et les moyens de les atteindre. Elles portent souvent sur des questions telles que l'expansion de l'entreprise, le développement de nouveaux produits ou marchés, les alliances stratégiques, les fusions et acquisitions, etc. Les décisions stratégiques ont un impact significatif sur la direction future de l'entreprise et nécessitent souvent une analyse approfondie et une vision à long terme.

- ❖ **Décisions Tactiques** : Les décisions tactiques se situent à un niveau intermédiaire entre les décisions stratégiques et opérationnelles. Elles concernent la mise en œuvre des stratégies définies au niveau stratégique. Les décisions tactiques sont généralement de portée plus courte et impliquent des actions concrètes pour atteindre les objectifs stratégiques. Cela peut inclure des décisions concernant l'allocation des ressources, la gestion des opérations, la tarification, etc.
- ❖ **Décisions Opérationnelles** : Ces décisions sont prises au niveau le plus bas de l'organisation et sont généralement répétitives et routinières. Elles concernent les activités quotidiennes de l'entreprise et visent à assurer le bon fonctionnement des opérations. Les décisions opérationnelles peuvent inclure des aspects tels que la gestion des stocks, la planification de la production, la gestion des ressources humaines au niveau opérationnel, etc.

Tableau II-01 types de decisions et leurs caracteristiques

Caractéristiques	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation.
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'ateliers
Nature des informations	Incertaines et extérieures à l'entreprise	Presque complètes et internes à l'entreprise	Complètes et internes à l'entreprise

Source :https://diffusion.crp.education/pluginfile.php/24940/mod_book/chapter/17537/03_TypesD%C3%A9cisions.pdf

Ce tableau compare les caractéristiques des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles dans une organisation:

1. Domaine de la décision :

- Les décisions stratégiques portent sur les relations avec l'environnement global de l'organisation, telles que les choix d'entrée sur un marché ou les partenariats stratégiques.
- Les décisions tactiques concernent la gestion des ressources internes de l'organisation, telles que l'allocation des budgets départementaux.
- Les décisions opérationnelles se concentrent sur l'utilisation des ressources dans les processus de transformation de l'organisation, comme la planification de la production ou la gestion des stocks.

2. Horizon de temps :

- Les décisions stratégiques ont un horizon à long terme, car elles sont axées sur la vision et la direction future de l'organisation.
- Les décisions tactiques ont un horizon à moyen terme, car elles concernent la mise en œuvre des stratégies à un niveau plus spécifique et concret.
- Les décisions opérationnelles ont un horizon à court terme, car elles sont liées aux activités quotidiennes et à la gestion courante de l'organisation.

3. Effet de la décision :

- Les décisions stratégiques ont un effet durable sur l'organisation, car elles définissent sa trajectoire à long terme.
- Les décisions tactiques ont un effet plus bref, car elles sont souvent liées à des ajustements dans les plans et les processus.
- Les décisions opérationnelles ont un effet très bref, car elles sont généralement mises en œuvre immédiatement pour résoudre des problèmes ou optimiser les opérations.

4. Réversibilité de la décision :

- Les décisions stratégiques sont rarement réversibles, car elles impliquent souvent des investissements importants et des engagements à long terme.

- Les décisions tactiques peuvent être relativement réversibles, car elles sont prises à un niveau plus opérationnel et peuvent être ajustées plus facilement.

- Les décisions opérationnelles sont souvent réversibles, car elles sont prises dans le cadre des activités quotidiennes et peuvent être modifiées en fonction des résultats et des circonstances.

5. Niveau de la prise de décision :

- Les décisions stratégiques sont prises au niveau de la direction générale de l'organisation.

- Les décisions tactiques sont prises par les directions fonctionnelles ou les cadres intermédiaires.

- Les décisions opérationnelles sont prises par les chefs de service, les chefs d'atelier ou les superviseurs directement impliqués dans les opérations quotidiennes.

6. Nature des informations :

- Les informations utilisées pour les décisions stratégiques sont souvent incertaines et proviennent généralement de sources externes à l'organisation.

- Les informations pour les décisions tactiques sont généralement plus complètes et proviennent en grande partie des ressources internes de l'organisation.

- Les informations pour les décisions opérationnelles sont généralement complètes et proviennent principalement des activités internes de l'organisation.

En résumé, ce tableau met en évidence les différences importantes entre les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles en termes de domaine de décision, horizon temporel, effet, réversibilité, procédure de décision, niveau de prise de décision et nature des informations utilisées. Il montre également comment ces différentes caractéristiques influent sur le processus de prise de décision à différents niveaux et dans différents contextes organisationnels.

Section 2 :modeles et theories de prise de decision

Au carrefour du management, de la sociologie des organisations et des sciences politiques, la prise de décision se révèle être un domaine d'étude complexe et multidimensionnel. Depuis les années 50, ce processus crucial a été scruté sous différents angles, donnant naissance à une pléthore de modèles et de théories. Au cœur de ces approches se trouve la reconnaissance

fondamentale que les décisions ne sont pas prises dans un vide objectif et neutre, mais plutôt influencées par une multitude de facteurs, qu'ils soient cognitifs, sociaux, politiques ou organisationnels.

Parmi les principaux modèles qui émergent de cette réflexion, on trouve le modèle rationnel, qui initialement présumait que les individus prennent des décisions de manière logique et calculée, mais qui a été progressivement remis en question par d'autres paradigmes. Le modèle de la rationalité limitée, par exemple, reconnaît les limites cognitives des individus et la nécessité de simplifications dans le processus décisionnel. Le modèle politique, quant à lui, met en lumière les jeux de pouvoir et d'influence qui sous-tendent souvent les prises de décision organisationnelles.

À côté de ces modèles institutionnels, des perspectives plus psychologiques, comme le modèle cognitif de la "hiérarchie des effets", offrent une compréhension approfondie des processus mentaux qui guident les choix individuels.

Dans cette section du chapitre, nous explorerons ces différents modèles et théories de prise de décision, mettant en lumière leurs forces, leurs limites et leurs implications pour la compréhension et la pratique de la prise de décision dans divers contextes organisationnels.¹⁵

Sous section 1 : Le modèle rationnel¹⁶

Dans le domaine de l'économie, la rationalité des agents est une hypothèse fondamentale qui sous-tend de nombreux modèles économiques depuis les travaux de Smith et Walras. Cette vision de la rationalité suppose que les producteurs et les consommateurs prennent des décisions visant à optimiser leur satisfaction, en suivant un processus méthodique en cinq étapes :

1. Identification d'un problème nécessitant une solution.
2. Établissement d'une liste de toutes les solutions possibles.
3. Détermination de toutes les conséquences des solutions envisagées, y compris leurs répercussions dans le temps et l'espace.
4. Évaluation comparative des solutions selon des critères de choix ordonnés et stables dans le temps.

¹⁵ <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html>

¹⁶ <https://passeportmanager.com/6-3-prise-de-decision-et-rationalite/>

5. Choix de la solution la plus avantageuse, dans un souci d'optimisation des critères de choix.

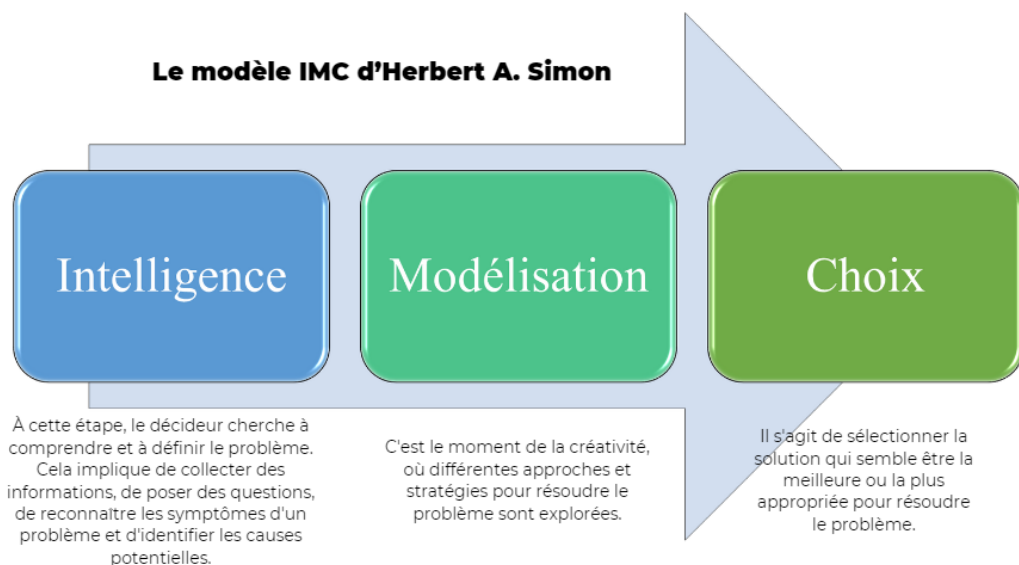
Cependant, Herbert Simon a remis en question cette vision de la rationalité en soulignant son irréalisme, qu'il a qualifié de "rationalité absolue" ou de "mythe de la rationalité". Il a proposé à la place le concept de "rationalité limitée", ou "bounded rationality", qui reconnaît que les individus et les organisations sont confrontés à des limites cognitives et informationnelles dans le processus de prise de décision.

En d'autres termes, la rationalité réelle dans les décisions du quotidien n'est pas aussi méthodique et parfaite que celle décrite dans la vision de la rationalité absolue. Elle est plutôt caractérisée par des approximations, des frottements et des compromis, similaires aux ajustements réalisés en physique appliquée.

Ainsi, bien que les individus et les organisations ne soient pas nécessairement irrationnels, leur rationalité est limitée par des contraintes telles que le manque d'information complète, les capacités cognitives limitées et les coûts de traitement de l'information.

Sous section 2 Le modèle de la rationalité limitée¹⁷

Figure II-01 modèle IMC



Source : <https://www.demeter-sante.fr/2023/10/14/modele-imc-une-aide-a-la-prise-de-decision/>

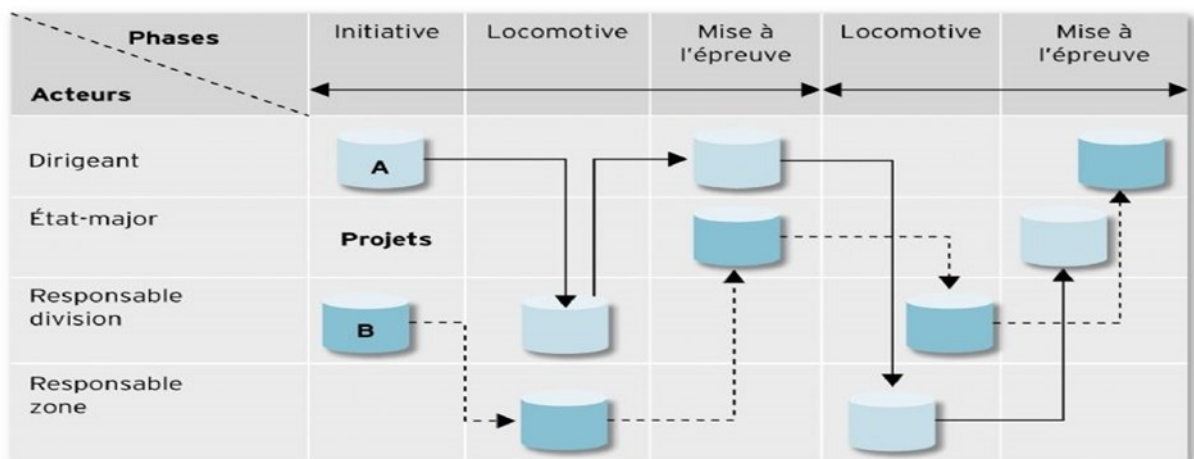
¹⁷ <https://www.demeter-sante.fr/2023/10/14/modele-imc-une-aide-a-la-prise-de-decision/>

Le modèle IMC d'Herbert Simon, introduit dans les années 1970, est un outil polyvalent utilisé dans divers domaines tels que le management, la psychologie et l'informatique. Il comprend trois composantes principales : Intelligence, Modélisation et Choix.

1. **Intelligence** : Cette étape consiste à recueillir des informations pertinentes pour comprendre pleinement le problème à résoudre. Cela peut impliquer l'analyse de données quantitatives, les avis d'experts et les études de marché. L'objectif est d'obtenir une vision globale du contexte dans lequel la décision doit être prise.
2. **Modélisation** : Une fois les informations collectées, la phase de Modélisation implique la création de modèles pour évaluer les différentes options disponibles. Ces modèles peuvent être mathématiques, conceptuels ou basés sur des simulations. Ils aident à transformer les données brutes en informations exploitables, permettant ainsi une analyse plus approfondie des scénarios possibles.
3. **Choix** : La dernière étape est le processus de sélection de la meilleure option en fonction des modèles établis. Cette décision est prise en tenant compte de divers facteurs tels que le coût, le temps et les ressources disponibles. Le Choix est un processus délibéré qui peut impliquer des techniques de pondération et d'évaluation multicritères, ainsi que des approches de vote ou de consensus lorsque plusieurs parties prenantes sont impliquées.

Sous section 3 :Le modèle politique¹⁸

Figure II-02 Les jeux de pouvoir



¹⁸ Giboin, B. (2015). *La boîte à outils de la stratégie* (2e éd.). Préface de D. Serfaty. Paris: Dunod. (p. 134).

Source : d'après Michel Ghertman, Le Management stratégique de l'entreprise, 5e édition, PUF, 2006.

Définition :

Le modèle politique considère une entreprise comme un système où les acteurs, qu'ils soient individus ou unités, rivalisent pour le contrôle des ressources et la réalisation de leurs objectifs individuels. Contrairement aux modèles traditionnels, ce modèle reconnaît que les décisions ne sont pas toujours prises de manière rationnelle et planifiée, mais plutôt influencées par des jeux de pouvoir et des négociations entre les acteurs.

Objectif :

L'objectif principal du modèle politique est de fournir une réaliste des processus de prise de décision dans les grandes organisations. Il cherche à mettre en lumière la complexité des dynamiques de pouvoir et des intérêts divergents qui peuvent influencer les décisions au sein de ces structures.

Contexte :

Ce modèle est développé dans un contexte où les entreprises sont confrontées à des environnements complexes et dynamiques, où les intérêts individuels des acteurs et les coalitions entre eux jouent un rôle significatif dans les processus décisionnels. Il reconnaît également l'asymétrie de l'information et les déséquilibres de pouvoir qui caractérisent souvent les interactions organisationnelles.

Utilisation :

Dans le cadre du modèle politique, les processus de prise de décision sont caractérisés par trois phases principales : l'initiative, la locomotive et la mise à l'épreuve. Ces phases sont influencées par le niveau hiérarchique des acteurs impliqués, avec des implications différentes selon leur position dans la structure organisationnelle.

Avantages :

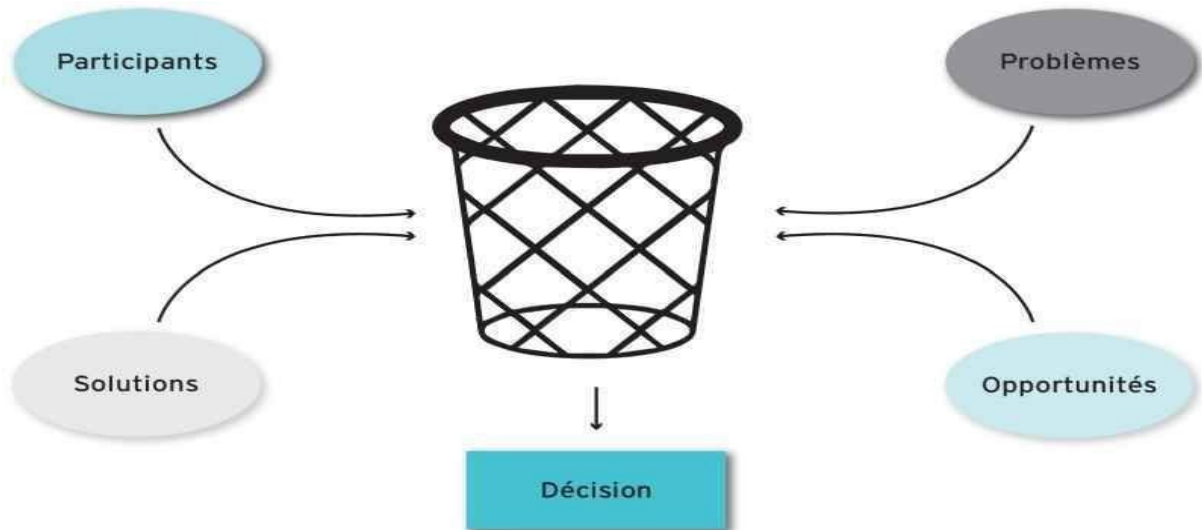
Ce modèle offre une perspective réaliste des dynamiques organisationnelles, en reconnaissant l'importance des jeux de pouvoir et des négociations dans les processus décisionnels. Il met en lumière la nécessité de prendre en compte les intérêts individuels et les coalitions entre acteurs pour comprendre pleinement les décisions prises au sein de l'entreprise.

Limites :

Une des principales limites du modèle politique est qu'il peut parfois privilégier les intérêts individuels au détriment des objectifs collectifs de l'entreprise. De plus, les jeux de pouvoir et les négociations peuvent entraîner des processus décisionnels prolongés et complexes, ce qui peut affecter l'efficacité et la réactivité de l'organisation.

Sous section4 :Modele de la corbeille¹⁹

Figure II-03 modèle de la corbeille



Source : Santi, J.-M., Mercier, S., & Arnould, O. (année). Boîte à outils de la prise de décision (p. 40). Paris : Éditions Dunod.

A la fin des années 60, deux chercheurs américains, Cohen et March, et un Norvégien, Olsen, ont mené des enquêtes dans les universités nord-américaines et mis au jour deux notions : "les anarchies organisées" et "le modèle de la poubelle". Deux modèles très intéressants et toujours d'une grande actualité.

- a) **Définition:** Le modèle de la poubelle est une théorie de prise de décision qui suggère que les décisions sont souvent prises de manière chaotique, sans suivre un processus linéaire et logique, mais plutôt influencées par des facteurs contextuels, émotionnels et cognitifs.
- b) **Objectifs :**

¹⁹ Santi, J.-M., Mercier, S., & Arnould, O. (année). *Boîte à outils de la prise de décision* (p. 40). Paris : Éditions Dunod.

- Comprendre comment les individus prennent des décisions dans des situations de chaos ou d'incertitude.
- Analyser les différents facteurs qui influencent la prise de décision.
- Explorer comment les décisions peuvent être affectées par des éléments extérieurs non pertinents.

c) Utilisation ou processus :

- Alimenter la « poubelle » : Créer un environnement collaboratif pour partager les informations et enrichir la réserve de problèmes et de solutions.
- Attendre que ça « infuse » : Les solutions et les réponses sont mises en attente jusqu'à ce que les problèmes correspondants se manifestent naturellement. L'attente se poursuit jusqu'à ce qu'une correspondance entre problème et solution soit établie.
- Examiner le contenu de la « poubelle » : Lors de réunions ou de moments opportuns, examiner le contenu accumulé pour identifier les correspondances entre problèmes et solutions. Les décideurs saisissent ces opportunités pour agir.
- Prendre des décisions : Les décisions sont prises de manière opportuniste, en saisissant les correspondances entre problèmes et solutions. Elles émergent rarement d'un processus de résolution de problème planifié et délibéré.

d) Avantages :

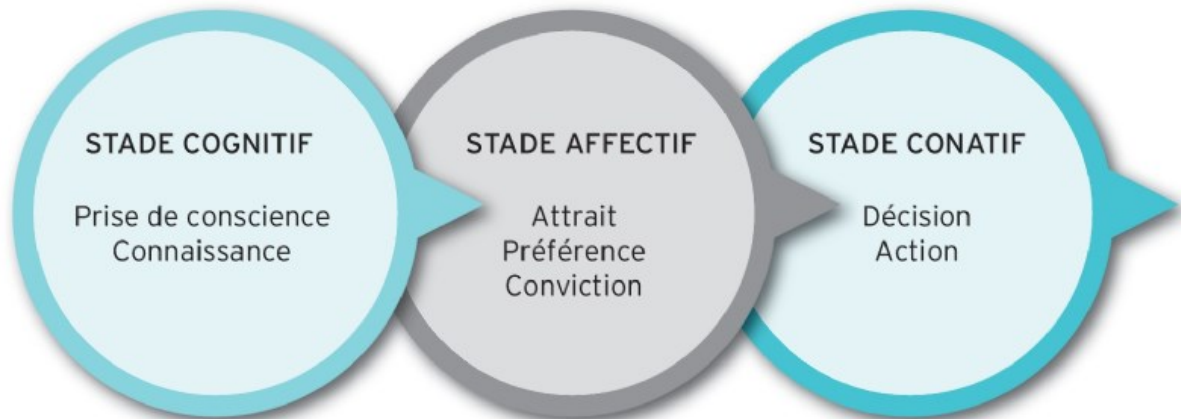
- Reflète la réalité de nombreuses situations de prise de décision.
- Met en lumière l'importance des facteurs contextuels et émotionnels dans la prise de décision.
- Permet de reconnaître les limites des modèles de décision traditionnels basés sur la rationalité parfaite.

e) Limites :

- Manque de structure et de cohérence dans le processus de décision.
- Peut entraîner des décisions sub-optimales ou irrationnelles.
- Difficile à appliquer dans des environnements où la rationalité et la cohérence sont nécessaires.

Sous section 5 :Le modèle de la "hiérarchie des effets"²⁰

Figure II-04 Les trois phases du modèle de la hiérarchie des effets



Source : Santi, J.-M., Mercier, S., & Arnould, O. (année). Boîte à outils de la prise de décision (p. 38). Paris : Éditions Dunod.

Le modèle de la hiérarchie des effets, établi par Lavidge et Steiner en 1961 pour comprendre le comportement des consommateurs, découpe le processus de prise de décision en trois phases distinctes :

1. Phase cognitive : Le décideur collecte des informations sur le produit pour une meilleure compréhension.
2. Phase affective : Il évalue le produit et structure ses préférences en fonction de ses émotions.
3. Phase conative : Convaincu par sa décision, il passe à l'action.

Objectifs :

Cette approche vise à identifier les déséquilibres et les motivations pour faciliter les décisions d'achat en prenant en compte les affects.

Contexte :

²⁰ Op cit p38.

Adapté lorsque les informations sont abondantes et que les conséquences sont limitées à l'individu et à son environnement proche, les composantes cognitive, affective et conative peuvent varier selon les circonstances.

Utilisation :

1. Phase cognitive : Prendre conscience du besoin de décider et comprendre le contexte.
2. Phase affective : Mettre en perspective les conséquences et positionner ses préférences.
3. Phase conative : Prendre la décision en tenant compte des affects et mettre en œuvre.

Avantages :

Permet d'adapter dynamiquement les actions aux besoins et motivations individuels.

limites :

Plus adapté lorsque les décisions n'ont qu'un impact limité sur l'individu et qu'il en supporte seul les conséquences.

Synthèse des Modèles de Prise de Décision

Tableau II-02 Synthèse des Modèles de Prise de Décision

Modèle	Définition	Objectifs	Utilisation / Processus	Avantages	Limites
Rationalité Limitée	Reconnait les limites cognitives et informationnelles dans le processus décisionnel.	Adapter les décisions à la réalité des contraintes cognitives et informationnelles.	1. Intelligence : Collecter des informations 2. Modélisation : Évaluer les options 3. Choix : Sélectionner	Approche réaliste et pragmatique. Favorise l'apprentissage et l'amélioration continue.	Processus de décision parfois approximatif et compromis.

			la meilleure option 4. Évaluation : Évaluer les résultats.		
Modèle Politique	Considère les décisions comme influencées par les jeux de pouvoir et les négociations.	Offrir une vision réaliste des processus décisionnels dans les grandes organisations.	1. Initiative 2. Locomotive 3. Mise à l'épreuve	Reconnaît la complexité et les dynamiques de pouvoirMet en lumière les intérêts individuels et les coalitions.	.Peut privilégier les intérêts individuels au détriment des objectifs collectifs .Processus décisionnel prolongé et complexe.
Modèle de la Corbeille	Suggère que les décisions sont souvent prises de manière chaotique, influencées par divers facteurs.	Comprendre la prise de décision en situation de chaos ou d'incertitude.	1. Alimenter la « poubelle » 2. Attendre que ça « infuse » 3. Examiner le contenu de la « poubelle » 4. Prendre des décisions	Reflète la réalité des situations de prise de décision. Met en lumière l'importance des facteurs contextuels et émotionnels.	Manque de structure et de cohérence. Peut entraîner des décisions sub-optimales ou irrationnelles.
Modèle de la	Découpe le processus de	Identifier les déséquilibres et	1. Phase cognitive :	Permet d'adapter	Plus adapté pour les

<p>Hiérarchie des Effets</p>	<p>prise de décision en trois phases : cognitive, affective et conative.</p>	<p>les motivations pour faciliter les décisions d'achat.</p>	<p>Collecter des informations 2. Phase affective : Évaluer et structurer les préférences 3. Phase conative : Passer à l'action.</p>	<p>dynamiquement les actions aux besoins et motivations individuels.</p>	<p>décisions avec impact limité sur l'individu</p>
-------------------------------------	--	--	---	--	--

La prise de décision est un processus fondamental qui façonne les organisations dans leur ensemble. En explorant les différentes facettes de ce processus à travers ce chapitre, nous avons pu comprendre sa complexité ainsi que les nombreuses variables qui influencent nos choix.

En examinant les niveaux de décision, nous avons réalisé que chaque niveau - stratégique, tactique et opérationnel - implique des enjeux et des considérations spécifiques. Cette hiérarchisation nous permet de mieux comprendre l'ampleur et l'impact des décisions à différents niveaux d'une organisation.

Le processus de prise de décision, tel qu'expliqué dans ce chapitre, nous a permis de reconnaître l'importance de l'identification précise du problème, de la collecte exhaustive d'informations, de l'évaluation rigoureuse des alternatives et de la mise en œuvre efficace des décisions. En intégrant ces étapes dans le processus décisionnels, nous pouvons améliorer la capacité à prendre des décisions rationnelles et éclairées.

Enfin, en explorant les modèles traditionnels et les théories contemporaines de prise de décision, nous avons constaté la diversité des approches pour comprendre et expliquer ce processus. De la rationalité pure à la reconnaissance des biais cognitifs et à l'importance de l'intuition, ces modèles et théories nous offrent un éventail d'outils conceptuels pour analyser et améliorer les processus décisionnels.

Chapitre 3

Chapitre 3 : etude de terrain et analyse des resultats

Afin de déterminer l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision chez Ooredoo Algérie, il est essentiel de comprendre le processus actuel de veille concurrentielle au sein de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous commencerons par une présentation détaillée du service de veille concurrentielle d'Ooredoo Algérie, en décrivant ses missions, ses outils et ses méthodes de travail.

En second lieu nous conduirons une étude qualitative impliquant plusieurs services de l'entreprise qui reçoivent et utilisent les informations fournies par le service de veille. Cette approche nous permettra de comprendre comment les données issues de la veille concurrentielle sont intégrées et utilisées dans le processus décisionnel de ces services.

En recueillant et en analysant les retours des employés de ces différents services, nous évaluerons l'impact spécifique de la veille concurrentielle sur la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise. Enfin, nous conclurons ce chapitre par des recommandations visant à optimiser l'utilisation de la veille concurrentielle chez Ooredoo Algérie, en tenant compte des défis et des opportunités identifiés au cours de notre étude.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans le contexte dynamique des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie, la téléphonie mobile représente un secteur clé en pleine expansion.

Cette section introduit l'entreprise Ooredoo Algérie, acteur majeur du marché de la téléphonie mobile en Algérie. Ooredoo Algérie, filiale du groupe Ooredoo, opère dans un environnement où la veille concurrentielle est essentielle pour maintenir et renforcer sa position sur le marché. En analysant le marché de la téléphonie mobile en Algérie et la place d'Ooredoo dans ce secteur, nous pouvons mieux comprendre les défis et les opportunités auxquels l'entreprise est confrontée.

Tout d'abord, nous explorerons le marché de la téléphonie mobile en Algérie, en mettant en lumière les principaux acteurs, les parts de marchés et l'évolution de ce dernier. Ensuite, nous présenterons Ooredoo Algérie, en détaillant son historique, ses missions, ses objectifs et présentant aussi le service d'accueil.

Sous section 1 Le marché de la téléphonie mobile en Algérie :²¹

Trois principaux opérateurs téléphoniques dominent le marché mobile en Algérie. Ces opérateurs sont :

- **Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo)**

Wataniya Télécom Algérie, connu auparavant sous le nom de Nedjma, est désormais Ooredoo. Dernier opérateur agréé à entrer sur le marché algérien, Ooredoo s'est rapidement imposé comme un acteur clé. En décembre 2023, sa base d'abonnés atteignait 13,1 millions. Ooredoo a misé sur une stratégie d'innovation et de services diversifiés pour attirer et fidéliser sa clientèle. Son engagement envers l'amélioration de la qualité du réseau et le déploiement de la 4G a été crucial pour sa croissance.

- **Optimum Telecom Algérie (Djezzy)**

Djezzy, fondé en juillet 2001, est un des pionniers de la téléphonie mobile en Algérie. En décembre 2023, il comptait 15,9 millions d'abonnés. Suite au transfert des actions de VEON au Fonds National d'Investissement (FNI) en juillet 2022, Djezzy est désormais détenu à 96,57 % par le FNI. L'opérateur couvre 95 % de la population algérienne, avec des services 3G et 4G déployés dans les 58 wilayas. Djezzy propose une gamme étendue de services, allant des offres prépayées aux services postpayés, en passant par des services de données et des options à valeur ajoutée .

- **Algérie Télécom Mobile (Mobilis)**

Algérie Télécom Mobile, opérant sous la marque Mobilis, a acquis son autonomie vis-à-vis de sa maison mère en août 2003. Mobilis est le deuxième opérateur agréé après OTA. En décembre 2023, sa base d'abonnés s'élevait à 22,5 millions, ce qui en fait le leader du marché. Mobilis a su se démarquer par une couverture réseau étendue et fiable, ainsi qu'une politique tarifaire compétitive. L'opérateur investit constamment dans l'amélioration de son infrastructure pour offrir des services de haute qualité à ses clients

Nombre total d'abonnés actifs au réseau mobile par opérateur et part de marché :

Le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G) a augmenté de 3,39 %, passant de 48,915 millions au deuxième trimestre de 2023 à 50,573 millions au troisième trimestre de la même année.

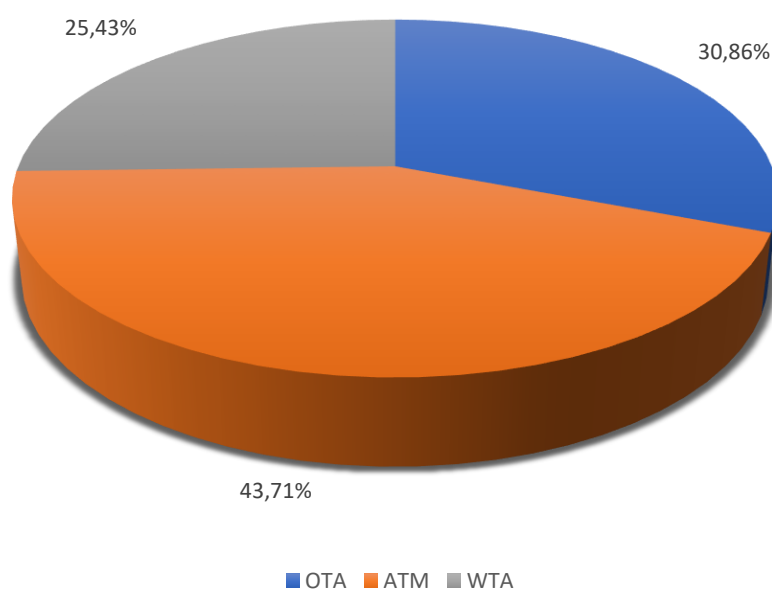
Tableau III-02 nombre d'abonnés par opérateur mobile en Algérie

²¹ <https://www.arpce.dz/fr/indic/mobile> consulté a 15h le 17/05/2024

Opérateur mobile	3eme trimestre 2023
Algérie Télécom Mobile	22 517 967
Optimum Télécom Algérie	15 897 659
Wataniya Télécom Algérie	13 106 521
Total des abonnés	51 522 147

Source :ARPCE

Figure III-01 répartition des parts de marchés en nombre d'abonnés



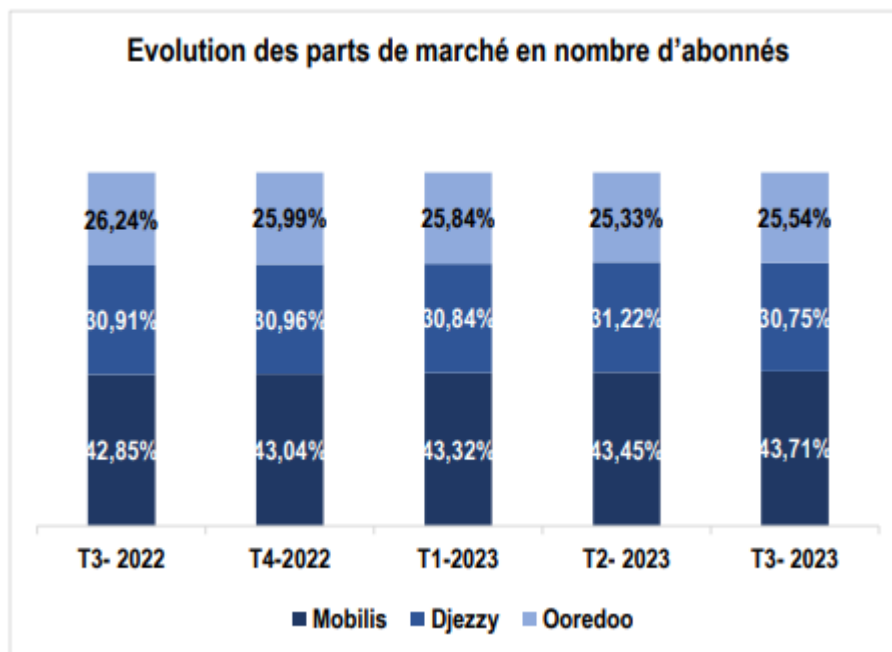
Source :ARPCE

Évolution des parts de marché en nombre d'abonnés

Le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G) a augmenté de 4,26 %, passant de 48,505 millions au troisième trimestre de 2022 à 50,573 millions au troisième trimestre de 2023²².

Figure III-02 evolution des parts de marché en nombre d'abonnés

²² : <https://www.arpce.dz/fr/file/r7u7x4> consulté le 18/05/2024 à 14h



Source : ARPCE

Après avoir présenté globalement les trois opérateurs nous allons nous focaliser sur ooredoo Algérie lieu de notre stage :

Sous-section 2 : Présentation de l'entreprise Ooredoo²³

Wataniya Télécom Algérie, une filiale de la société koweïtienne Wataniya Télécom, est entrée sur le marché algérien en décembre 2003, devenant le troisième opérateur de téléphonie mobile à obtenir une licence. Lancé en août 2004 sous la marque Nedjma, l'entreprise a rapidement déployé son réseau pour couvrir la majeure partie du territoire algérien d'ici la fin de 2005. En mars 2007, Qtel (Qatar Télécom) est devenu l'actionnaire majoritaire avec plus de 51 % de participation. En novembre 2013, Nedjma a officiellement adopté le nom d'Ooredoo, conservant le slogan « Dima Maakoum », qui a été ensuite changé en « Vivez l'internet » en 2016. En fin 2016, Ooredoo Algérie a lancé son offre 4G.

1.Valeurs :

Le changement de nom de Nedjma à Ooredoo s'est accompagné de l'intégration de nouvelles valeurs tout en respectant celles déjà présentes chez Nedjma. Ces valeurs peuvent être résumées par les trois "C" suivants :

²³ <https://ooredoo.dz/fr/tout-sur-ooredoo> consulté le 18/05/2024 à 14h

- ✓ **Caring** : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne.
- ✓ **Connecting** : pour l'engagement d'Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne.
- ✓ **Challenging** : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de L'amélioration et de la différence.

2.Missions :

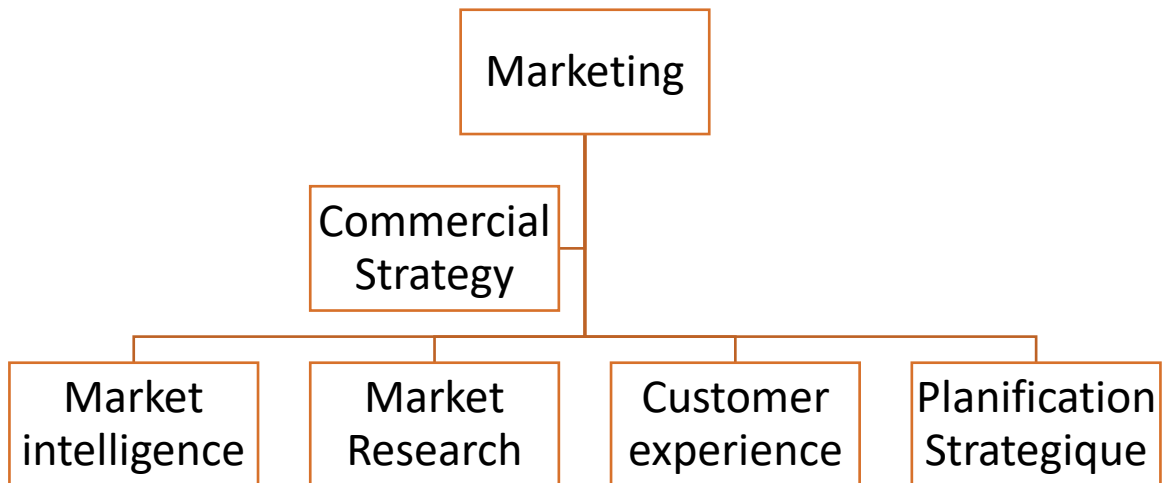
- Ooredoo offre une variété de services de télécommunication pour les communications vocales, textuelles et de données numériques et audiovisuelles.
- La société assure la gestion des interconnexions entre les opérateurs de réseaux de téléphonie mobile, à la fois au niveau national et international.
- L'objectif principal est de garantir une qualité de service optimale pour les clients.
- Ooredoo s'engage à rendre ses produits disponibles à tous les clients à travers le pays.

3.Objectifs :

Les objectifs d'Ooredoo se résument à plusieurs points essentiels. Tout d'abord, l'entreprise vise à devenir un leader incontesté sur le marché algérien des télécommunications mobiles. Pour atteindre cet objectif, elle s'engage à accroître le nombre d'abonnés tout en garantissant un service de qualité, afin d'assurer la satisfaction de sa clientèle. Parallèlement, Ooredoo aspire à faciliter les échanges pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie, tout en devenant un centre d'excellence pour les talents. En proposant des solutions conviviales et accessibles, elle répond aux besoins du marché et recherche l'efficacité dans toutes ses actions. L'entreprise s'efforce également de maintenir et de renforcer son leadership, en conquérant de nouvelles parts de marché et en assurant une couverture nationale complète. Enfin, la fidélisation et la satisfaction de la clientèle demeurent au cœur des préoccupations d'Ooredoo, illustrant son engagement à long terme envers ses utilisateurs.

4. presentation du service d'accueil :²⁴

Figure III-03 organigramme service market intelligence ooredoo



Source :données internes de l'entreprise

Le service market intelligence fait partie des 4 services qui constituent le département commercial strategy attaché à la fonction marketing

Ils est composé de 3 sous services

- ❖ Les études de marchés
- ❖ La veille concurrentielle
- ❖ Monitoring commercial

En ce qui concerne le sous service de la veille concurrentielle il s'occupe principalement

- ❖ Tests sur les produits de la concurrence
- ❖ Collecte des informations sur la concurrence
- ❖ La comparaison des offres
- ❖ Suivi quotidien des actions et événements dans le domaine des opérateurs mobiles et technologies

²⁴ A partir de données interne de l'entreprise

En conclusion de cette section, nous avons présenté le contexte du marché de la téléphonie mobile en Algérie, soulignant sa dynamique concurrentielle et ses défis spécifiques. Ooredoo Algérie, en tant que filiale d'un groupe international, se distingue par son engagement à innover et à répondre aux besoins changeants des consommateurs dans un environnement en constante évolution.

La compréhension de ces éléments nous permet d'appréhender l'importance de la veille concurrentielle pour Ooredoo Algérie, non seulement pour maintenir sa compétitivité mais aussi pour anticiper les tendances et les mouvements de ses concurrents.

Section 2 :methodologie de recherche et resultats

Dans cette section, nous détaillons la méthodologie de recherche adoptée pour comprendre l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision chez Ooredoo Algérie. En raison de la complexité et de la nature qualitative des processus décisionnels, une approche qualitative a été privilégiée pour cette étude.

Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec des employés d'Ooredoo Algérie. Cette méthode permet de recueillir des données détaillées et de capturer les perceptions et les expériences des participants concernant l'utilisation de la veille concurrentielle dans leurs processus décisionnels.

Le déroulement de la recherche comprend plusieurs étapes, dont la préparation des questions d'entretien, la sélection des participants, la conduite des entretiens, et enfin, l'analyse des données recueillies. Cette approche vise à garantir une compréhension approfondie de la manière dont les informations issues de la veille concurrentielle influencent les décisions stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus seront ensuite analysés pour identifier les pratiques actuelles, les défis rencontrés, ainsi que les opportunités pour améliorer l'efficacité de la veille concurrentielle chez Ooredoo Algérie.

Sous-section 1 :Comparaison entre une etude qualitative et quantitative²⁵

L'approche quantitative en recherche se base sur la collecte et l'analyse de données numériques,

²⁵ <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/quelle-approche-adopter-son-memoire-approche-quantitative-approche-qualitative-20-07-2023.html> publié le 20/07/2023 consulté le 19/04/2024 à 16h

mesurables et objectives. Elle utilise des méthodes statistiques pour quantifier les phénomènes étudiés et établir des relations causales entre les variables. Cette approche privilégie la mesure et la quantification des phénomènes, souvent à l'aide d'instruments standardisés comme des questionnaires ou des échelles de notation. Cette objectivité dans la collecte de données permet une analyse précise et rigoureuse.

Un élément crucial de l'approche quantitative est sa reproductibilité. Les méthodes de collecte de données sont souvent structurées et standardisées, réduisant ainsi les biais liés à l'interprétation subjective du chercheur. Cela permet à d'autres chercheurs de reproduire l'étude et d'obtenir des résultats similaires, renforçant ainsi la validité des conclusions. L'analyse statistique occupe une place centrale, avec des méthodes comme les tests d'hypothèses ou les analyses de variance permettant d'identifier des tendances et des associations entre les variables.

De plus, l'approche quantitative vise à généraliser les résultats de l'échantillon étudié à une population plus large. En utilisant des échantillons représentatifs et des méthodes statistiques appropriées, les chercheurs peuvent tirer des conclusions générales sur la population cible. Enfin, cette approche cherche souvent à établir des relations causales entre les variables étudiées et à prédire des comportements futurs, permettant ainsi de comprendre les mécanismes sous-jacents aux phénomènes observés.

L'approche qualitative se distingue par son engagement à comprendre en profondeur les phénomènes étudiés à travers une exploration approfondie des expériences, des perspectives et des significations qui y sont associées. Contrairement à l'approche quantitative axée sur la quantification et la mesure, l'approche qualitative adopte une approche descriptive et subjective.

Dans cette méthodologie, les chercheurs cherchent à obtenir une compréhension holistique des phénomènes, en utilisant des techniques telles que les entretiens semi-structurés, les observations participantes ou l'analyse de contenu pour recueillir des données riches et détaillées. L'objectif est de capturer les multiples dimensions et nuances des phénomènes étudiés.

Une caractéristique clé de l'approche qualitative est sa prise en compte du contexte dans lequel les phénomènes se produisent. Les chercheurs considèrent les aspects sociaux, culturels, environnementaux, historiques et organisationnels qui influencent les comportements et les significations associées. Cela leur permet de comprendre comment ces facteurs interagissent et contribuent à une compréhension plus approfondie.

En outre, l'approche qualitative offre une flexibilité méthodologique, permettant aux chercheurs d'adapter leurs méthodes en fonction de leur sujet de recherche spécifique. Ils peuvent utiliser une variété de techniques pour recueillir et analyser les données de manière appropriée à leur question de recherche.

Enfin, l'interprétation joue un rôle central dans cette approche. Les chercheurs jouent un rôle actif dans la collecte et l'interprétation des données, et leur propre subjectivité peut influencer le processus. Une réflexion constante sur leur rôle et leurs biais est donc nécessaire pour garantir une analyse rigoureuse et équilibrée des données.

Tableau III-02 comparaison entre une analyse quantitative et qualitative :

Critères	Analyse de Données Quantitatives	Analyse de Données Qualitatives
Objectifs	<p>Mesurer et quantifier les tendances, relations ou comparaisons.</p> <p>Dénombrer, caractériser des cibles.</p> <p>Vérifier les hypothèses et les pondérer.</p> <p>Mesurer le passé / estimer l'avenir.</p>	<p>Identifier des phénomènes, conscients ou inconscients, exprimés ou latents.</p> <p>En explorer les contours, les interactions, le fonctionnement.</p> <p>Comprendre les mécanismes psychologiques gouvernant les conduites des individus.</p> <p>Explorer les significations plus profondes, les expériences et les compréhensions subjectives.</p>
Conception	<p>Prédéterminée et structurée.</p> <p>Implique généralement des expériences, des enquêtes et des métriques prédéfinies.</p>	<p>Flexible et émergente.</p> <p>Peut évoluer à mesure que les insights émergent.</p> <p>Utilise souvent des études de cas, des entretiens, des observations et des questions ouvertes.</p>
Approche	<p>Déductive : Commence avec une théorie ou une question existante qui est testée. L'induction est possible (analyse explicative de données, etc.)</p>	<p>Inductive : Commence avec les données et cherche des motifs et des thèmes pour construire une théorie. Peut également être déductive.</p>
Méthodes	<p>Élaborée, très structurée, approche surtout directe.</p> <p>Bases mathématiques et statistiques.</p> <p>Recueil surtout « fermé » et encadré, peu de spontané.</p> <p>Échantillons plus importants, représentatifs ou non mais contrôlés statistiquement.</p> <p>Administrations ponctuelles ou régulières.</p>	<p>Pas d'a priori : ouverture à l'émergence du spontané ; approches souvent indirectes.</p> <p>Bases psychologiques et sociologiques.</p> <p>Recueil psychologique et sociologique.</p> <p>Échantillons restreints non représentatifs.</p> <p>Exploitation humaine (base audio / vidéo).</p> <p>Études Ponctuelles.</p>

Outils	<p>Logiciels statistiques (par exemple, SPSS, R, SAS, PowerBI, Tableau).</p> <p>Bases de données et tableurs.</p> <p>Plateformes de sondage en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciels d'analyse qualitative spécialisés (par exemple, NVivo, Dovetail, MaxQDA, Atlas.ti). • Outils d'analyse de contenu. • Outils de transcription.
Echantillon	<p>Tailles d'échantillons plus grandes pour une signification statistique.</p> <p>Accent sur l'échantillonnage aléatoire pour la représentativité de la population.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillons plus petits, intentionnels pour une compréhension en profondeur • Cible des individus ou des groupes spécifiques basés sur des caractéristiques d'intérêt, et non sur la représentation de la population globale.
Analyse	<p>Techniques statistiques pour résumer et trouver des motifs (moyenne, médiane, écart type, corrélations, régressions, etc.). Se concentre sur le test des relations entre variables pour la prédiction.</p>	<p>Codage et analyse thématique pour identifier les thèmes et motifs. Interprétation du langage, des récits et des comportements.</p> <p>Se concentre sur le développement de s riches et la compréhension du contexte.</p>

Source : <https://www.intotheminds.com/blog/etudes-de-marche-qualitative-quantitative-differences/>

Le tableau compare les principales caractéristiques de l'analyse de données quantitatives et qualitatives.

Pour l'objectif, l'analyse quantitative vise à mesurer et quantifier les tendances, relations ou comparaisons, tandis que l'analyse qualitative cherche à identifier des phénomènes et à en explorer les contours, les interactions et les significations plus profondes.

En termes de conception, l'analyse quantitative est généralement prédéterminée et structurée, tandis que l'analyse qualitative est flexible et émergente, pouvant évoluer au fur et à mesure que les insights émergent.

Les méthodes utilisées diffèrent également : l'analyse quantitative utilise des techniques élaborées et structurées avec des bases mathématiques et statistiques, tandis que l'analyse qualitative est plus ouverte et se concentre sur des approches psychologiques et sociologiques.

Les outils varient également : les logiciels statistiques sont couramment utilisés pour l'analyse quantitative, tandis que des logiciels d'analyse qualitative spécialisés sont préférés pour l'analyse qualitative.

En ce qui concerne l'échantillonnage, les études quantitatives visent souvent des échantillons plus grands et représentatifs, tandis que les études qualitatives privilégient des échantillons plus petits et intentionnels pour une compréhension en profondeur.

Enfin, les méthodes d'analyse diffèrent : l'analyse quantitative utilise des techniques statistiques pour résumer et trouver des motifs, tandis que l'analyse qualitative se concentre sur le codage et l'analyse thématique pour identifier les thèmes et motifs, ainsi que sur l'interprétation du langage, des récits et des comportements.

Sous section 2 : la méthodologie de la recherche

Pour saisir pleinement l'impact de la veille concurrentielle sur le processus de prise de décision au sein d'Ooredoo Algérie, nous avons choisi une approche qualitative centrée sur les entretiens. Cette méthode offre l'opportunité d'explorer en profondeur les dynamiques internes de l'entreprise, en permettant aux participants de partager leurs expériences, leurs perspectives et leurs insights sur le sujet.

1. Définition de l'outil de recherche

Selon le dictionnaire Larousse : « *l'entretien désigne une conversation entre deux ou plusieurs personnes sur différents sujets. Les personnes peuvent être des amis, des membres de la famille ou autres.* »²⁶

Quivy et L. Van Campenhoudt ont défini l'entretien comme suit : « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* »²⁷

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation avec laquelle l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société, etc. pour ce faire une série de questions qui va guider l'enquêteur se préparent avant d'aller sur le terrain. La préparation de l'entretien implique

²⁶ Larousse. (2020). Le Petit Larousse illustré (2021). Paris, France : Éditions Larousse.

²⁷ Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition. Dunod.

également la sélection des personnes à interroger. Le chercheur va questionner uniquement les personnes qui ont probablement des informations ou des connaissances sur son objet de recherche c'est-à-dire des personnes ayant des caractéristiques spéciales ou qui appartiennent à une couche sociale bien déterminée, etc.

2. Les types d'entretiens individuels²⁸

Il existe trois types d'entretiens individuels, déterminés en fonction de la thématique de recherche :

a) L'entretien non-directif : Dans ce type d'entretien, l'enquêteur adopte une attitude neutre et n'intervient pas pour encourager l'enquêté à s'exprimer. L'enquêteur expose les thèmes de la recherche et laisse à l'enquêté la liberté d'organiser son discours selon sa propre volonté. L'enquêteur se montre réceptif et écoute attentivement, n'intervenant que pour exprimer son accord. Ce type d'entretien ne nécessite pas de compétences spécifiques mais ne permet pas de cibler précisément les sujets abordés par l'enquêté.

b) L'entretien directif : Dans ce type d'entretien, l'enquêteur pose une série de questions précises et préétablies aux interviewés, similaire à la méthode du questionnaire. Les mêmes questions sont posées à tous les interviewés afin de permettre une comparaison des données. L'enquêté a peu de latitude pour s'exprimer en raison des directives strictes de l'enquêteur.

c) L'entretien semi-directif : Ce type d'entretien se situe entre l'entretien directif et non-directif. L'enquêteur prépare une série de questions tout en laissant une certaine liberté à l'enquêté pour partager ses points de vue. L'enquêteur encourage l'enquêté à s'exprimer et à fournir des informations en posant des questions ouvertes. Il veille cependant à recentrer ses questions pour rester aligné sur les objectifs de la recherche.

3. justification du choix de la méthode de l'entretien individuel semi-directif

Le choix de l'entretien semi-directif comme méthode de recherche au sein de Ooredoo Algérie est justifié par plusieurs considérations spécifiques à l'objectif de l'étude :

- Profondeur des informations : Étant donné la complexité des processus décisionnels au sein de Ooredoo Algérie et l'importance de comprendre en profondeur les mécanismes de la prise de décision, l'entretien semi-directif permettra d'explorer de manière détaillée les expériences, les perceptions et les pratiques des décideurs au sein

²⁸ <https://arlap.hypotheses.org/8170> publié le 06/01/2017 consulté le 19/04/2024 à 17h

de l'entreprise.

- Flexibilité dans l'exploration : L'entretien semi-directif offre une approche flexible qui permet à la fois de suivre un guide d'entretien structuré tout en laissant suffisamment de place pour que les participants puissent s'exprimer librement et développer leurs idées. Cela permettra de recueillir des informations pertinentes tout en permettant aux participants de partager leurs perspectives de manière authentique.
- Interaction dynamique : En favorisant une interaction dynamique entre l'enquêteur et les participants, l'entretien semi-directif permettra d'approfondir les sujets abordés, de clarifier les points d'ambiguïté et d'explorer des aspects spécifiques de la prise de décision au sein de l'entreprise.
- Adaptabilité aux répondants : Cette méthode d'entretien sera adaptée aux différents niveaux hiérarchiques et fonctions au sein de l'organisation, permettant ainsi de recueillir des perspectives variées et complémentaires sur le processus de prise de décision.
- Pertinence contextuelle : Étant donné que chaque entreprise a ses propres processus décisionnels et sa culture organisationnelle spécifique, l'entretien semi-directif permettra de contextualiser les informations recueillies en fonction de la réalité spécifique de Ooredoo Algérie, offrant ainsi des insights précieux et pertinents pour l'analyse.

Sous section 3 : Le déroulement de la réalisation de la recherche

1.Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est de comprendre comment les informations issues de la veille concurrentielle influencent les décisions de l'entreprise Ooredoo Algérie. Cette analyse vise à identifier les meilleures pratiques et les défis associés à l'utilisation de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel.

2.Mode d'administration

Pour mener cette étude, la technique de l'interview semi-directive a été choisie. Ce mode d'administration guide l'interviewé à répondre aux questions préétablies de manière précise et ordonnée.

3.Choix des interviewés

Pour cette étude, cinq professionnels de chez Ooredoo Algérie ont été interviewés. Ces personnes ont été sélectionnées pour leur implication directe dans le processus décisionnel de l'entreprise. Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone pour garantir l'exactitude des réponses.

4. Liste des interviewés :

1. Interviewé n°1

- **Fonction** : Chef de service offres résidentielles (B2C)
- **Nombre d'années d'expérience** : 6 ans

2. Interviewé n°2

- **Fonction** : Chef de service offres entreprises (B2B)
- **Nombre d'années d'expérience** : 20 ans

3. Interviewé n°3

- **Fonction** : Chef de service offres entreprise (2ème interviewé)
- **Nombre d'années d'expérience** : 15 ans

4. Interviewé n°4

- **Fonction** : Chef de service customer experience
- **Nombre d'années d'expérience** : 15 ans

5. Interviewé n°5

- **Fonction** : Chef de service roaming et marketing international
- **Nombre d'années d'expérience** : 20 ans

5.Élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est structuré en deux parties :

1. Présentation de la veille concurrentielle et son processus
2. Structure de la fonction veille concurrentielle dans une entreprise

Il est composé de cinq questions (voir annexe n°1)

6. Déroulement de l'interview

Les interviews ont duré en moyenne 25 minutes. Pour garantir l'authenticité des informations, des explications ont été fournies lorsque nécessaire, et les interviewés ont été encouragés à approfondir leurs réponses.

7. Enregistrement

Le dictaphone du téléphone a été utilisé pour enregistrer les interviews lorsque cela était possible. Certains interviewés ont préféré que seules des notes soient prises.

8. Traitement des réponses

Les réponses ont été traitées en suivant les étapes suivantes :

1. Élimination de la première question d'introduction
2. Regroupement des réponses pour chaque question
3. Filtrage des réponses par mots-clés
4. Utilisation du logiciel Nvivo pour l'analyse qualitative
5. Établissement d'une synthèse pour chaque groupe de réponses

9. Synthèses des entretiens

❖ Synthèse 1 : Quels sont vos sources d'informations et quel est la place de la veille concurrentielle parmi ces informations ?

Les mots les plus utilisés sont : **commerciaux, flux continu, informations, stratégique.**

Les chefs de service interviewés s'accordent sur l'importance primordiale de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel de l'entreprise. Diverses sources d'informations sont exploitées, parmi lesquelles les remontées du terrain par les commerciaux occupent une place prépondérante. Ces derniers fournissent des détails non publiés sur les actions des concurrents, obtenus souvent de manière informelle via les interactions avec les clients et/ou les points de ventes et autres distributeurs.

La veille concurrentielle est perçue comme un flux continu d'informations actualisées ainsi qu'un stock d'informations historiques consolidées, utilisées en fonction des besoins

spécifiques des projets. Elle joue un rôle crucial dans l'initiation des actions et la prise de décisions stratégiques.

❖ **Synthèse 2 : Comment les données issues de la veille concurrentielle sont-elles intégrées dans vos processus décisionnels ?**

Les mots les plus utilisés sont : **Benchmark, Action, décision, projet.**

Les chefs de service chez Ooredoo Algérie sont largement unanimes quant à l'importance de l'intégration des données de veille concurrentielle dans leurs processus décisionnels. Pour le service B2C, ces données jouent un rôle clé en initiant des actions ou en orientant des décisions, offrant ainsi une flexibilité qui répond aux besoins diversifiés des projets en cours.

Les chefs de service B2B soulignent l'utilisation cruciale des données de veille pour effectuer des benchmarks, développer de nouveaux produits et services, et préparer des arguments de vente solides. Ces informations sont intégrées à toutes les phases du développement, de l'étude financière à la préparation des équipes opérationnelles, permettant à Ooredoo de se positionner avantageusement sur le marché et d'assurer la rentabilité de ses offres.

Dans l'ensemble, les informations de veille concurrentielle sont utilisées de manière flexible et stratégique chez Ooredoo. Cependant, un chef de service a mis en évidence la nécessité d'améliorer la quantité et la rapidité de transmission des données pour renforcer encore davantage la compétitivité de l'entreprise.

❖ **Synthèse 3 : Pouvez-vous décrire un exemple concret où les informations de veille concurrentielle ont eu un impact sur une décision stratégique prise par votre service ?**

Les mots les plus utilisés sont: **offres, concurrents, clients, prix**

Les différents chefs de services ont montré plusieurs exemples et ont décrit plusieurs situations où la veille concurrentielle a permis de modifier des offres pour les rendre plus compétitives en réponse aux informations sur les volumes de vente et les performances des concurrents. Les données de la veille concurrentielles ont dans d'autres situations obligé les décideurs de l'entreprise entre autres les chefs de services à ajuster les offres en fonction des besoins des clients et des tendances du marché, comme observé lors du lancement de nouvelles offres où l'analyse des données concurrentielles a conduit à des ajustements significatifs. De plus, la veille permet de réagir rapidement aux mouvements de la

concurrence, illustrant l'importance de la rapidité et de la réactivité dans un contexte dynamique et très concurrentiel.

❖ **Synthèse 4 : Quels sont les principaux défis rencontrés lors de l'utilisation des données de veille concurrentielle dans votre service ?**

Les mots les plus utilisés sont : **quantité, fiabilité, réactivité, vérification.**

Les chefs de service s'accordent sur l'importance cruciale de la veille concurrentielle pour maintenir la compétitivité de l'entreprise. Ils soulignent plusieurs défis communs, notamment la quantité et la fiabilité des informations collectées, ainsi que la réactivité nécessaire pour une prise de décision efficace. Le chef de service B2C identifie également des défis liés à la quantité et à la fiabilité des informations, soulignant la difficulté de recueillir des données exhaustives et fiables. Un chef de service B2B ajoute que la vérification des informations provenant des commerciaux est essentielle, ainsi que la rapidité dans la transmission des données pour éviter des retards stratégiques. Le deuxième chef de service B2B confirme ces défis, en insistant sur l'importance de la vérification et de la rapidité de réception des informations. Ainsi, bien que les chefs de service reconnaissent unanimement l'importance de la veille concurrentielle, ils soulignent chacun des aspects spécifiques à leurs responsabilités, tels que l'exhaustivité des données de couverture réseau pour le chef de service B2C, illustrant ainsi la diversité des besoins en fonction des contextes opérationnels.

❖ **Synthèse 5 : Avez-vous identifié des opportunités ou des meilleures pratiques dans l'utilisation de ces données pour améliorer vos processus décisionnels ?**

Les mots les plus utilisés sont : **intégration, quantité, rapidité, fiabilité.**

La plupart des chefs de service reconnaissent que l'intégration des informations de veille dans tous les processus décisionnels, qu'il s'agisse de développement technique ou d'études financières, est essentielle pour garantir des décisions bien informées et alignées avec la réalité du marché. De plus, ils soulignent la nécessité d'augmenter la quantité de données collectées tout en maintenant leur fiabilité pour obtenir une vision plus complète du marché et des actions des concurrents. Cependant, certains chefs de service mettent en avant des préoccupations spécifiques, telles que la difficulté de tester exhaustivement certains aspects techniques, montrant les besoins variés selon les contextes. Tous s'accordent sur l'importance d'améliorer la rapidité de la collecte et de la transmission des données certainement en utilisant des technologies avancées et l'automatisation des processus. En conclusion, bien que

la veille concurrentielle soit reconnue pour son rôle vital, les défis liés à la quantité, la fiabilité, la vérification et la rapidité des informations nécessitent des solutions continues et innovantes pour maximiser l'efficacité des processus décisionnels.

10.Recommandations :

➤ **Renforcement de l'Intégration des Données de Veille Concurrentielle**

Assurer une intégration systématique des informations de veille concurrentielle dans tous les processus décisionnels, qu'il s'agisse de développement technique ou d'études financières.

Actions:

- **Standardiser les processus:** Mettre en place des protocoles standardisés pour l'intégration des données de veille dans tous les services.
- **Formation continue:** Organiser des sessions de formation régulières pour sensibiliser et former les équipes sur l'importance et l'utilisation des données de veille.

➤ **Augmentation de la Quantité et de la Fiabilité des Données**

Augmenter la quantité de données collectées tout en garantissant leur fiabilité pour obtenir une vision plus complète et précise du marché.

Actions:

- **Multiplication des sources:** Diversifier les sources d'information pour inclure davantage de retours terrain, d'études de marché, et d'analyses concurrentielles.
- **Vérification rigoureuse:** Mettre en place des systèmes de vérification et de validation des données pour assurer leur fiabilité avant leur utilisation dans les processus décisionnels.

➤ **Amélioration de la Rapidité de Collecte et de Transmission des Données**

Accélérer les processus de collecte et de transmission des données de veille concurrentielle pour réagir rapidement aux mouvements du marché.

Actions:

- **Automatisation des processus:** Utiliser des technologies avancées et l'automatisation pour accélérer la collecte et l'analyse des données.
 - **Systèmes en temps réel:** Développer des systèmes de reporting en temps réel pour assurer que les informations critiques soient immédiatement disponibles pour les décideurs.
- **Optimisation de l'Utilisation des Données de Veille Concurrentielle**

Utiliser les données de veille de manière stratégique et flexible pour initier des actions et orienter des décisions en fonction des besoins spécifiques des projets.

Actions:

- **Analyse approfondie:** Effectuer des analyses approfondies des données de veille pour identifier les tendances clés et les opportunités stratégiques.
 - **Adaptation continue:** Adapter régulièrement les offres et les stratégies en fonction des nouvelles informations collectées pour rester compétitif.
- **Développement d'une Culture de Veille Concurrentielle**

Promouvoir une culture organisationnelle où la veille concurrentielle est valorisée et intégrée à tous les niveaux de l'entreprise.

Actions:

- **Communication interne:** Encourager une communication fluide et régulière entre les différents départements sur les informations de veille.
 - **Reconnaissance et récompense:** Mettre en place des systèmes de reconnaissance et de récompense pour encourager les initiatives et les contributions en matière de veille concurrentielle.
- **Renforcement de la Collaboration Inter-Services**

Favoriser la collaboration entre les différents services pour maximiser l'impact des données de veille concurrentielle.

Actions:

- **Réunions régulières:** Organiser des réunions inter-services pour discuter des informations de veille et coordonner les actions.
- **Partage de meilleures pratiques:** Créer des plateformes de partage des meilleures pratiques et des études de cas réussis pour inspirer et guider les équipes.

➤ **Évaluation et Amélioration Continue des Processus de Veille**

Évaluer régulièrement l'efficacité des processus de veille concurrentielle et apporter des améliorations continues pour maximiser leur impact.

Actions:

- **Indicateurs de performance:** Définir des indicateurs de performance clairs pour mesurer l'efficacité des processus de veille.
- **Retour d'expérience:** Collecter régulièrement les retours d'expérience des utilisateurs finaux pour identifier les points d'amélioration.

En mettant en œuvre ces recommandations, Ooredoo Algérie peut optimiser l'utilisation de la veille concurrentielle pour renforcer sa position sur le marché, améliorer sa réactivité, et assurer une prise de décision bien informée et stratégique.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer l'importance cruciale de l'intégration de la veille concurrentielle dans les processus décisionnels chez Ooredoo Algérie.

Les entretiens réalisés montrent que la veille concurrentielle est essentielle pour orienter et ajuster les décisions stratégiques. Elle permet d'initier des actions concrètes et de s'adapter aux besoins diversifiés des projets en cours. Les informations collectées grâce à la veille sont utilisées pour effectuer des benchmarks, développer de nouveaux produits et services, et préparer des arguments de vente solides. Cette intégration stratégique permet à Ooredoo de se positionner avantageusement sur le marché et d'assurer la rentabilité de ses offres.

Cependant, plusieurs défis ont été identifiés, notamment la quantité, la fiabilité, la réactivité et la vérification des informations recueillies. Malgré ces défis, la mise en œuvre d'une veille concurrentielle efficace permet de réagir rapidement aux mouvements du marché et d'anticiper les actions des concurrents. Pour renforcer encore davantage la compétitivité de

l'entreprise, il est essentiel d'améliorer la collecte et la transmission des données, notamment par l'utilisation de technologies avancées et l'automatisation des processus.

La conclusion générale

conclusion generale

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la veille concurrentielle est devenue un outil indispensable pour l'acquisition et l'exploitation des informations stratégiques nécessaires à l'activité managériale et notamment la prise de décision chez Ooredoo Algérie.

Notre travail avait pour ambition d'apporter une meilleure compréhension de la conception de la veille concurrentielle et de sa contribution dans le processus de prise de décision. Ainsi, nous avons centré notre étude sur la question suivante : "**Comment la veille concurrentielle impacte-t-elle la prise de décision chez Ooredoo Algérie ?**"

Pour mener cette étude, nous avons adopté une approche théorique et pratique. Dans la partie théorique, nous avons commencé par définir la veille concurrentielle, soulignant son importance en tant que pratique proactive pour surveiller l'environnement concurrentiel.. Nous avons également examiné les outils et méthodes utilisés dans la pratique de la veille concurrentielle, soulignant leur rôle dans la collecte et l'analyse des informations stratégiques. Par la suite, nous avons abordé la prise de décision ,ses théories et ses modèles, cherchant à comprendre comment ces cadres conceptuels influent sur les processus décisionnels dans un contexte concurrentiel.

Notre recherche pratique, basée sur une étude qualitative incluant des entretiens avec des employés d'Ooredoo Algérie, a permis de vérifier les hypothèses suivantes :

H1 : Les informations de veille concurrentielle sont intégrées de manière systématique dans les processus décisionnels de l'entreprise. Les entretiens ont confirmé que les informations de veille concurrentielle sont cruciales et intégrées à divers niveaux de la prise de décision chez Ooredoo Algérie. Elles permettent aux cadres de disposer d'informations précises, pertinentes et actualisées, nécessaires pour prendre des décisions éclairées et réduire l'incertitude.

H2 : Les principaux défis liés à l'utilisation de la veille concurrentielle incluent la fiabilité des données et la rapidité de réactivité. Les résultats montrent que, bien que la veille concurrentielle soit perçue comme essentielle, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la fiabilité des informations et la rapidité avec laquelle elles sont collectées et diffusées. Les cadres ont exprimé le besoin d'améliorer ces aspects pour renforcer encore davantage la compétitivité de l'entreprise.

En conclusion, notre étude a mis en lumière l'importance capitale de la veille concurrentielle pour Ooredoo Algérie. En s'assurant de la bonne implantation et du suivi continu de la cellule

conclusion generale

de veille concurrentielle, Ooredoo Algérie pourrait maintenir une position forte et proactive dans le secteur des télécommunications. Cette stratégie permettra à l'entreprise de réagir rapidement aux évolutions du marché, d'anticiper les mouvements des concurrents et d'adapter ses offres de manière optimale, garantissant ainsi une compétitivité accrue et une croissance soutenue.

Nous espérons que ce travail pourra servir de référence et inspirer d'autres recherches dans ce domaine, contribuant ainsi au développement des stratégies de veille concurrentielle et de prise de décision dans le secteur des télécommunications et au-delà. Sur le plan académique, cette étude vise à enrichir la littérature existante sur la veille concurrentielle et la prise de décision. Sur le plan pratique, elle offre modestement des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des informations de veille concurrentielle chez Ooredoo Algérie, et potentiellement dans d'autres entreprises du secteur des TIC.

La bibliographie

Ouvrages

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). Strategor : Toute la stratégie d'entreprise (7e éd.). Dunod.

Hermel, L., & Achard, P. (2010). 100 questions pour comprendre et agir. Paris, France: AFNOR.

Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). Intelligence économique: S'informer, se protéger, influencer. Paris, France: Pearson.

Giboin, B. (2015). La boîte à outils de la stratégie (2e éd.). Préface de D. Serfaty. Paris: Dunod.

Santi, J.-M., Mercier, S., & Arnould, O. (année). Boîte à outils de la prise de décision. Paris : Éditions Dunod.

Bélorgey, P., & Van Laethem, N. (2019). La méga boîte à outils du Manager leader. Paris, France: Dunod.

Articles

Rapport du CIGREF « Intelligence économique et stratégiques », www.cigref.fr, Mars 2003, page 31.

Document administratifs

Documents internes a l'entreprise

Webographie

- <https://bpi-france-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategique-developper>
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>
- <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html>

- <https://passeportmanager.com/6-3-prise-de-decision-et-rationalite/>
- <https://www.demeter-sante.fr/2023/10/14/modele-imc-une-aide-a-la-prise-de-decision/>
- <https://www.arpce.dz/fr/indic/mobile>
- <https://www.arpce.dz/fr/file/r7u7x4>
- <https://ooredoo.dz/fr/tout-sur-ooredoo>
- <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/quelle-approche-adopter-son-memoire-approche-quantitative-approche-qualitative-20-07-2023.html>
- <https://arlap.hypotheses.org/8170>

Les annexes

Annexe n°01 : Guide d'entretien :

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Guide d'entretien

L'Objet de l'étude :

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin de cycle, intitulé : « Impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision : étude de cas chez Ooredoo Algérie », en vue de l'obtention de mon diplôme de master en management et entrepreneuriat, je sollicite votre précieuse contribution pour m'aider à bien mener mon travail académique. Mon objectif est de mieux comprendre comment l'utilisations des informations issues de la veille concurrentielle influent sur les décisions de votre entreprise. Votre expertise et votre expérience sont essentielles pour éclairer cette étude et identifier les meilleures pratiques ainsi que les défis associés à l'utilisation de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel. Je vous assure que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques.

Questions :

Par le biais de ce guide d'entretien, nous voulons répondre à la question principale suivante : "Quel est l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision chez Ooredoo Algérie ?"

1.Utilisation des données de veille concurrentielle :

- 1)Comment définissez vous la veille concurrentielle ?
- 2)Comment les données issues de la veille concurrentielle sont-elles intégrées dans vos processus décisionnels ?
- 3)En quoi les informations de veille concurrentielle complètent-elles ou influent-elles sur les autres sources d'informations utilisées dans votre service ?

4) Pouvez-vous décrire un exemple concret où les informations de veille concurrentielle ont eu un impact sur une décision stratégique prise par votre service ou votre entreprise ?

2. Défis et opportunités dans l'utilisation des données de veille concurrentielle :

5) Quels sont les principaux défis rencontrés lors de l'utilisation des données de veille concurrentielle dans votre service ?

6) Avez-vous identifié des opportunités ou des meilleures pratiques dans l'utilisation de ces données pour améliorer vos processus décisionnels ?

Table des matières

Résumé

Abstract

الملخص

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 :Zoom sur la veille concurrentielle	7
Section 1 :Introduction à la veille concurrentielle	7
Sous section 1 :Définition de la veille concurrentielle.....	7
Sous section 2 : Objectifs de la veille concurrentielle	8
Sous section 3 :Historique de la veille concurrentielle	9
Section 2 : Les méthodes et outils de la veille concurrentielle	11
Sous section 1 : Analyse des sources d'informations	11
Sous section 2 : Les elements a suivre dans le cadre de la veille concurrentielle.....	13
Sous section 3 : Les outils de la veille concurrenentielle	15
Sous section 4 Le cycle de la veille concurrentielle	19
Sous-section 5 : veille concurrentielle et ethique.....	27
Chapitre 2 generalités sur la prise de decision.....	30
Section 1 : processus de prise de decision	30
Sous section 1 :Definition de la prise de decision.....	30
Sous section 2 :Caracteristiques de la prise de decision	31
Sous section 3 :Types de decision.....	31
Section 2 :modeles et theories de prise de decision.....	34

Sous section 1 :Le modèle rationnel	35
Sous section 2Le modèle de la rationalité limitée.....	36
Sous section 3 :Le modèle politique	37
Sous section4 :Modele de la corbeille.....	39
Sous section 5 :Le modèle de la "hiérarchie des effets".....	41
Chapitre 3 : etude de terrain et analyse des resultats	47
Section 1 : presentation de l'organisme d'accueil	47
Sous section 1 Le marché de la téléphonie mobile en Algérie :	48
Sous-section 2 : Présentation de l'entreprise Ooredoo.....	50
Section 2 :methodologie de recherche et resultats.....	53
Sous-section 1 :Comparaison entre une etude qualitative et quantitative.....	53
Sous section 2 :la méthodologie de la recherche.....	58
Sous section 3 : Le déroulement de la réalisation de la recherche.....	60
La conclusion générale.....	70
La bibliographie	73
Les annexes.....	75
Table des matières.....	77