

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger



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

Option : Affaires internationales

Thème

**L'impact de la veille commerciale sur la
performance commerciale de l'entreprise**

Cas FERITAL ANNABA SPA

Élaboré par :

M^{elle} Nour elHouda Boudjema

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

Septembre 2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger



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

Option : Affaires internationales

Thème

**L'impact de la veille commerciale sur la
performance commerciale de l'entreprise**

Cas FERITAL ANNABA SPA

Élaboré par :

M^{elle} Nourel Houda Boudjema

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

Septembre 2020

Résumé

Face à la concurrence accrue des entreprises sur le marché international, nous sommes au cœur d'une guerre de l'information .Aujourd'hui les entreprises sont marqué par une intensification du processus de développement technologique favorisant le passage d'une économie de production à une économie fondée sur le savoir. Par conséquent, et dans le cadre de cette entrave stratégique l'entreprise est appelée à se doter des capacités d'intelligence économique afin de prédire les changements environnementaux.

Désormais l'anticipation de l'information est devenue le socle de la stratégie de l'entreprise, afin de faire face aux concurrents nationaux et internationaux.

Pour les joint-ventures internationales, connaitre son marché cible a toujours été capitale, par conséquent, la veille commerciale aux seins de ces entreprises se démarque comme une pratiques indispensable qui permet de confirmer les choix stratégiques et les modifier dans le but de prendre des décisions valables au bon moment pour améliorer la performance commerciale de ses dernières.

Dans une conjoncture de crise budgétaire induite par la chute brutale des prix des hydrocarbures, l'Algérie, à l'instar de tant d'autres pays, a fait recours aux Partenariats Public-Privé, et les a intégrés comme un des outils de sa réforme dont FERTIAL ANNABA.

L'objectif de cette étude est donc d'étudier le rôle de la veille commerciale comme pratique indispensable à l'obtention des informations, les analyser, stocker et les diffuser dans le but d'améliorer sa performance commerciale , et garder sa place de leader sur le marché algérien .

Mots clés : Intelligence économique, Veille commerciale, exportation hors-hydrocarbure, FERTIAL.

ملخص

في ظل حرب المعلوماتية التي تشهدها الشركات في السوق الوطنية و الدولية ، وجدت الشركات نفسها مضطرة لتكثيف عملية التطور التكنولوجي من اجل الانتقال من اقتصاد الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة ، وفي إطار هذا العائق الاستراتيجي ، فإن الشركات اليوم مدعوة لتجهيز نفسها بقدرات مراقبة من أجل التنبؤ بالتغيرات البيئية للمؤسسة

إذ يعد الآن استباق المعلومات أساس إستراتيجية الشركة لمواجهة المنافسين المحليين والدوليين. و التي تمكنها من معرفة السوق المستهدف، و منه فالمراقبة التجارية ممارسة أساسية تدعم تأكيد الخيارات الإستراتيجية وتعديلها من أجل اتخاذ القرارات صحيحة. في الوقت المناسب لتحسين الأداء التجاري لماضيه.

في ظل أزمة الميزانية الناجمة عن الانخفاض المفاجئ في أسعار المحروقات ، لجأت الجزائر ، مثل العديد من البلدان الأخرى ، إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، من أجل تعزيز الصادرات خارج المحروقات . بما في ذلك فرتيال عناية .

و بالتالي ، الهدف من هذه الدراسة هو تحليل دور المراقبة التجارية كممارسة ضرورية للحصول على المعلومات وتحليلها وتخزينها ونشرها من أجل تحسين أدائها التجاري والحفاظ على موقعها الريادي. في السوق الجزائري و الدولي.

Summary

Today, we are witnessing an information war . Companies find are marked by an intensification of the process of technological development favoring the transition from a production economy to a founded economy. On knowledge. Consequently, and within the framework of this strategic hindrance, the company is called upon to equip itself with economic intelligence in order to predict environmental changes.

Now the anticipation of information has become the basis of the company's strategy, in order to face national and international competitors.

For international joint ventures, knowing your target market has always been essential, therefore, business intelligence within these companies stands out as an vital practice that makes it possible to confirm strategic choices and modify them in order to make valid decisions, at the right time to improve the commercial performance.

In a situation of budgetary crisis induced by the sudden fall in hydrocarbon prices, Algeria, like so many other countries, has resorted to Public-Private Partnerships, which tend to promote non-hydrocarbon exports including FERTIAL ANNABA.

The objective of this study is therefore to analyze the role of business intelligence as a necessary practice for obtaining information, analyzing, storing and disseminating it in order to improve its commercial performance, and keep its leadership position. On the national and international market.

Keywords:Economic intelligence, busniess intelligence, Non-hydrocarbon export, FERTIAL .

Dédicaces

Il est naturel que ma pensée la plus forte aille à la plus belle créature que dieu a créée sur terre, à cette source de tendresse, de patience et de générosité qui a tant sacrifié pour réaliser mes vœux, qui m'a toujours soutenue et continue de le faire par tous les moyens, à toi la joie de mes matins, à la lumière de mes jours... à ma mère !

A mon père, qui a œuvré pour ma réussite, n'a cessé de m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Je lui dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester sa fierté.

A mes sœurs Besma, Mina, vos encouragements et vos soutiens étaient la bouffée d'oxygène qui me ressourçait dans mes moments les plus pénibles.

A mon petit poussins, mon neveu, qui m'a toujours troublé par son tapage en préparant ce travail.

A la mémoire de mes grand-père, et mes grand-mères, qui ont été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je vous dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, vous accueille dans son éternel paradis.

Je ne saurais oublier de remercier toutes les personnes qui me sont chères, en particulier : A mes chers ami(e)s : Anis avec qui je partageais le stress, mes copines Chainez, Serine et Amira pour les moments de folie qu'on a passé ensemble rien que pour me détresser. A toute personne qui m'a soutenue et qui croyait en mes capacités.

NOOR EL HOUDA

Remerciements

Au terme de ces cinq années d'études, nous tenons à exprimer notre gratitude et nos vifs remerciements:

Tout d'abord au bon Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

A notre encadrant Mme BOUDIFA HAKIMA qui nous a permis de bénéficier de son encadrement, et aussi pour l'orientation, la confiance et la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené à bon port. Qu'elle trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

A notre maitre de stage au niveau de Ferial Annaba Mr KENOUNI ABDELGHANI pour ses bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et son entière collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce travail.

A tous les enseignants d'EHEC qui ont participé à notre formation durant ces trois années, et qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont soutenu de près comme de loin à l'élaboration de ce travail.

Liste des tableaux

N°	Intitulée	Page
Tableau N°2.1	comparatif des performances interne et externe.	49
Tableau°2.2	comparatif des performances interne et externe.	56
Tableau°2.3	<i>Les critères d'un bon indicateur</i>	59
Tableau°2.4	<i>Le niveau de prix, de marge, les ratios de profitabilité et de rentabilité, en comparaison avec les performances d'unités commerciales comparables</i>	64
Tableau°2.5	les différents métiers de la fonction commerciale	70
Tableau°3.1	Analyse swot	93
Tableau°3.2	Enquête de satisfaction client Evolution de la part de marché de FERTIAL (2012-2019)	100
Tableau°3.3	Evolution du chiffre d'affaires de FERTIAL (2015-2019)	102
Tableau°3.4	Evolution de la part de marché de FERTIAL (2012-2019)	103
Tableau°3.5	Evolution de nombre des clients de FERTIAL (2017-2019)	105
Tableau°3.6	structure du guide de l'entretien	109
Tableau°3.7	L'orientation de la veille commerciale	117
tableau N°3.8	Les outils de la veille commerciale	119

Liste des figures

N°	Intitulée	Page
Figure N°1.1	L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones d'IE.	16
Figure N°1.2	La pluridisciplinarité de l'Intelligence Economique.	19
Figure N°1.3	Les rôles de la veille commerciale.	23
Figure N°1.4	Le processus de la veille commerciale.	34
Figure N°2.1	Triangle de la performance Modèle de GILBERT (1980)	46
Figure N°3.1	L'organigramme de la société des fertilisants d'Algérie (Fertial)	84
Figure N°3.2	Organigramme de la direction commerciale.	87
Figure N°3.3	Enquête de satisfaction client	101
Figure N°3.4	Evolution du chiffre d'affaires de FERTIAL .	102
figure N°3.5	Evolution de la part de marché de FERTIAL (2012-2019)	104
Figure N°3. 6	Evolution de nombre des clients de FERTIAL (2017-2019)	105
Figure N°3.7	L'orientation de la veille commerciale.	118
Figure N°3.8	Les outils de la veille commerciale.	119
Figure N°3.9	Les menaces de sécurités .	121
Figure N°3.10	Les risques concurrentiels .	122
Figure N°3.11	Les risques environnementaux.	123

Liste des abréviations

- **CA** : Chiffre d'affaire.
- **EHH** : Exportatrice hors hydrocarbure.
- **IE** : Intelligence économique.
- **ISC** : Indice de satisfaction de chaque critère.
- **ISG** : Indice de satisfaction général.
- **GVM** : Gruppo villar mir
- **NIS** : Numéro d'identification statique.
- **NH3** : Ammoniaque
- **N** : Azote.
- **NPK** : Engrais ternaire .
- **PPP** : partenariat privé public.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **RDV** : Responsable de veille .
- **SPA** : Société Par Action.
- **SSP** : Superphosphate simple.
- **SWOT**: Strength Weaknesses Opportunities Threats.
- **SIE** : Système d'intelligence économique.
- **SAV** : Service après vente.
- **TIC** : Technologie d'information et communication.
- **TSP** : Triple super phosphate
- **VC** : Veille commerciale.
- **VS** : Veille Stratégique.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.	1
I. CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LA VEILLE COMMERCIALE	5
Section 01 : De La veille à l'intelligence économique.	6
Section 2 : Notions et origines de l'intelligence économique.	12
Section 3 : LA VEILLE COMMERCIALE	24
II. CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE .	45
Section 01 : notions de base sur la performance.	46
Sections 02 : la mesure de la performance.	55
Sections 03 : L'efficacité commerciale	66
III. CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS DE LA SOCIETE DES FERTILISANTS D'ALGERIE (FERTIAL)	77
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	78
<u>Section 02 : Démarche de la veille commerciale au seins de FERTIAL</u>	89
Section 03 : L'analyse de la performance commerciale de FERTIAL	101
Section 04 : Méthodologie, démarche générale de la recherche et analyse des données	106
CONCLUSION GENERALE .	129

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale.

La globalisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication a conduit à une transition vers l'ère immatérielle, aujourd'hui les entreprises ont compris que la gestion des connaissances est la clé essentielle pour leur survie.

Le monde actuel est devenu digital par excellence, dans ce contexte Les enjeux majeurs de la compétitivité reposent désormais très largement sur de nouvelles ressources intangibles liées à la capacité d'innovation et à la maîtrise des flux informationnels.

Cependant, étant donné que l'Etat Algérien est le propriétaire des revenus pétroliers et gaziers, il continue à jouer le rôle de la locomotive de l'économie, au détriment du secteur hors hydrocarbure. Ceci constitue un véritable handicap pour l'économie algérienne.

Dans ce sens la commercialisation des hors hydrocarbures peut constituer un des alternatives qui complète le secteur hydrocarbure mais qui n'a pas pour but de le remplacer. Le marché est désormais ouvert à tout intervenant remplissant les conditions définies par la législation et la réglementation en vigueur, la concurrence s'intensifie de manière progressive et l'environnement est plus que jamais instable et incertain. En revanche, les entreprises EHH se trouvent dans l'obligation de se doter des moyens de connaissance de l'environnement afin de faire connaître et de promouvoir leurs services dans les endroits les plus éloignés de la planète.

A la lumière de cette situation, l'Algérie, à l'instar de tant d'autres, a fait appel aux nouvelles TIC, afin d'élaborer une politique nationale pour améliorer ce secteur en se fondant sur des critères scientifiques, pour encourager les exportateurs algériens à pénétrer le marché étranger dans le but de sortir de la dépendance des hydrocarbures.

FERTIAL ANNABA ,société des fertilisants d'Algérie , est une société de droit Algérien issue d'un partenariat signé en aout 2005 entre le groupe Algérien Asmidal et le groupe espagnol Grupo Villar Mir , est l'une des entreprise exportatrice hors hydrocarbures , elle se positionne comme leader en matière de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie , et le premier exportateur d'ammoniac dans le pourtour méditerranéen .

C'est à partir de ce constat que nous avons choisi le thème pour notre mémoire « L'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Le choix de notre thème est dû à plusieurs raisons :

- Le sujet correspond à notre spécialité « Affaires Internationales ».
- Notre intérêt, en ce qui concerne la pratique de l'intelligence économique en Algérie, et plus précisément la veille commerciale et son impact sur l'efficacité commerciale des entreprises EHH.
- Notre curiosité en ce qui concerne la performance commerciale de la joint venture international FERTIAL ANNABA.
- Vérifier si le manque d'exploitation des nouvelles TIC, consiste l'une des contraintes de l'efficacité commerciale des entreprises EHH.

Afin de comprendre notre étude, nous avons défini les problématiques suivantes : « le système de veille commerciale mis en place par FERTIAL améliore-t-il la performance commerciale de l'entreprise ? »

Nous allons baser dans notre travail sur l'analyse de la démarche de veille commerciale et l'impact de cette dernière sur la performance commerciale de l'entreprise.

Plus précisément nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- sous-questions 01 : Quel est le rôle de la veille commerciale dans la mesure de la performance commerciale de l'entreprise ?
- sous-questions 02 : Quel est le degré de satisfaction des clients envers les produits et services de FERTIAL Annaba ?
- sous-questions 03 : Le système de veille commerciale de Ferial est-il efficace et bien maîtrisé par l'entreprise ?

A partir de ces sous-questions de recherche nous avons posé comme hypothèses :

Hypothèse 1 : « la mise en place d'un bon processus de veille commerciale contribue à l'efficacité de la performance commerciale de l'entreprise ».

Hypothèse 2 : « FERTIAL ANNABA utilise des outils de veille performants afin de répondre aux exigences des clients »

Hypothèse 3 : « La veille commerciale est une nécessité pour l'efficacité commerciale de l'entreprise ».

Pour traiter à bien notre travail et confirmer ou infirmer nos hypothèses citées ci-dessus, nous avons eu recours à différents outils de recherche et de collecte d'information qui sont :

Premièrement, l'approche descriptive, à travers la consultation des ouvrages, rapports, articles, Documents, mémoires, thèses et bases de données, cette partie est structurée autour de deux chapitres principaux. Le premier chapitre portera sur les généralités de la veille commerciale. Le deuxième chapitre sera dédié à la performance commerciale de l'entreprise, nous abordons les définitions des concepts fondamentaux de la performance

Deuxièmement, l'approche analytique, afin d'analyser le phénomène étudié. Par ailleurs, et dans une logique de confirmation ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons choisi de traiter le cas de Fertial, sachant que notre stage s'est déroulé au niveau de l'usine d'Annaba. Ce qui nous a amenés à avoir recours à un entretien semi-directif, et également aux Documentations internes et externes, ainsi qu'à l'observation non participante. A cet effet, une analyse et une élaboration des résultats a été réalisée, en se basant sur le guide d'entretien qui est réparti en six axes.

Notre travail est structuré autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre portera sur les notions essentielles de la veille commerciale ; l'historique et la définition du concept ainsi les différents étapes du processus de la veille et les outils importants dans sa pratique.
- Le deuxième chapitre sera dédié à la performance commerciale ; nous abordons les définitions des concepts fondamentaux, ainsi nous expliquons l'évaluation de la performance commerciale et en fin nous clôturons avec l'efficacité commerciale
- Le troisième chapitre sera consacré pour une enquête auprès de l'entreprise FERTIAL ANNABA.

Nous clôturons, notre recherche par une conclusion générale par laquelle nous affirmons ou infirmons les hypothèses posées et des suggestions d'apporter une valeur ajoutée au domaine des exportations hors hydrocarbures en Algérie.

CHAPITRE 1 :

Notions essentielles sur la veille commerciale

Section 01 : De la veille à l'intelligence économique.

Section 02 : Notions et origines de l'intelligence économique..

Section 03 : La veille commerciale.

I. CHAPITRE 1 : Notions essentielles sur la veille commerciale

la mondialisation de l'économie et l'exploitation de nouvelles technologies de l'information et de la communication , a conduit a une transition de l'entreprise industrielle vers l'entreprise informationnelles , la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, le raccourcissement des cycles de vie des produits... aboutissent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises.

Désormais, les entreprises ont pris conscience de tous ces enjeux et doivent faire face, dans le même temps, à une augmentation importante des informations ombrageuses et susceptibles d'influencer le processus de prise de décision. .

Du fait, la gestion de l'information est devenue une source d'un avantage concurrentiel pour les entreprises désireuses d'obtenir une place de leader dans un environnement compliqué et instable, afin de garantir leurs continuités, ce qui rend essentiel à ses entreprises de posséder un système qui permet une maîtrise efficace des données en vue de guider la décision stratégique des managers .

C'est cette association entre la stratégie et l'information qui distingue le concept d'intelligence économique qui permet en effet à l'entreprise de traquer et interpréter des informations importantes qui servent comme un outil décisionnel à travers une démarche axée sur les besoins et les attentes des utilisateurs, et qui permet ainsi d'influencer leur choix.

Le présent chapitre sera subdivisé en trois (03) différentes sections, la première sera consacrée à la transition de la veille à l'intelligence économique, en s'intéressant aux principales évolutions de celle-ci et ses différents type de veille.

Quant à la deuxième section, nous définirons en détail le concept de l'intelligence économique.

La troisième et la dernière section traitera le volet de Veille commerciale, son champs d'application, ses différents outils, pour arriver au processus et la démarche d'un système de veille commerciale.

Section 01 : De La veille à l'intelligence économique.

1. Le concept de la veille :

Le mot « veille » est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où.

L'activité de veille permet à l'entreprise de collecter des données informationnelles significatives dans un contexte caractérisé par l'afflux d'informations de diverses formes.

Selon plusieurs organisations, la veille peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de celle-ci :

Selon Pierrette BERGERON « *La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive* »¹

Pour François Brouillard : « *La veille se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs* »²

Nous pouvons dire que la veille est donc l'observation et l'analyse de l'environnement, technique, technologiques, économique, politique, pour saisir les opportunités et détecter les Menaces.

¹ BERGERON, (Pierrette): *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol.24, n°3, p.17.

² BROUILLARD, (François) : *Pertinence d'un outil diagnostic des pratiques de veille*, congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, Octobre 2002.p.1.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Le système de veille permet ainsi de protéger le futur de l'entreprise face à la concurrence et aux différentes menaces.

Il s'agit d'un processus qui mène l'entreprise à intégrer l'information dans la prise de décisions. Par ailleurs, vu que l'environnement est en perpétuel mouvement, on comprend que la veille est une activité qui doit être continue, ce qui permettra de donner un aspect cumulatif aux informations collectées.

Concernant les activités de veille, une fois l'information repérée, elle doit être filtrée et traitée. L'interprétation de l'information se fait dans un système nerveux qui est l'organisation (Baumard, 1996).¹

Le même auteur suggère une analyse qualitative des données, incluant trois étapes:

- 1) la réduction des données qui est la sélection et la simplification des données recueillies,
- 2) la mise en forme qui est l'assemblage organisé des données,
- 3) l'interprétation des données qui consiste à tirer des conclusions et faire des vérifications.

Ainsi, à partir des écrits de plusieurs auteurs, on peut conclure qu'il peut y avoir plusieurs types de veilles alimentés par différents types d'informations:

- La veille stratégique: les activités de veille stratégique permettent à l'entreprise de suivre le développement de son environnement économique. Ces activités peuvent s'intéresser aussi bien aux aspects technologique, concurrentiel et commercial.²

¹ Baumard, (Phillipe) , «Organisation déconcertées: La gestion stratégique de connaissance », Masson éditeur. 1996, Paris.

² Lesca (Nicolas), et Caron (Fasan) , Marie (Laurence),«Un instrument pour évaluer les progrès de veille stratégique dans l'entreprise: Fondements et validation dans le cas de PME/PMI », Université de Grenoble, 1994 ,France.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

-La veille technologique: les activités de veille technologique informent l'entreprise sur l'évolution des différents procédés de production existant sur le marché. De même, ces activités peuvent inciter l'entreprise à ajuster ou à faire appel à de nouveaux équipements.

- La veille commerciale: les activités de veille commerciale s'intéressent plus aux nouveaux besoins de la clientèle, les opportunités offertes sur le marché national et international, les fournisseurs, etc. Il s'agit d'activités branchées sur le domaine du marketing.

- La veille concurrentielle: la veille concurrentielle se veut une activité d'identification de la concurrence actuelle et potentielle. L'objectif de l'entreprise est de connaître les stratégies de chacun de ses concurrents pour anticiper les différents événements et changements qui peuvent se présenter.

En outre, quel que soit le type de veille adopté, on comprend qu'il s'agit clairement d'une activité qui s'intéresse à la recherche d'informations d'anticipation.

2. Différences entre veille et Intelligence économique

Définition de l'intelligence économique donnée par le rapport "intelligence économique et compétitivité des entreprises" du Commissariat Général du Plan:

"l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives".

De la même façon, la démarche de veille pourra être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information obtenue légalement, utile à chaque acteur économique pour préparer ses prises de décisions et alimenter sa réflexion stratégique, ainsi elle est constituée de différentes étapes, qui s'étend de la spécification des besoins (définition des thèmes de veille), à la prise de décision et à l'action. Ces dernières permettront enfin de reboucler le processus en réorientant les thèmes de veille à instruire.

Dans la pratique, le concept d'intelligence économique, apparu en France au début des années 90 et donc postérieur au concept de veille apparu vers le milieu des années 80, se démarque de ce dernier de deux façons complémentaires:

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

«Intelligence économique = veille + protection du patrimoine + actions d'influence

L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille, que sont:

- d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés;
- d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance;

Nous concluons que La veille et l'intelligence économique sont bien des concepts différents. Cependant, ils ont un lien et leurs pratiques peuvent très bien se renforcer mutuellement. La veille est reposé sur l'objet qui est la collecte d'informations essentiels, tant dit que l'intelligence économique signifie la compréhension de l'information.

3. Les acteurs de la veille :

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

L'animateur :

Il est présenté comme un acteur dont le rôle est de communiquer aux veilleurs les besoins en informations formulés par les décideurs et de diffuser celles qui sont collectées et analysées. Sa mission n'est pas cernée correctement et ses aptitudes ne sont pas précisées.

L'animateur de la veille coordonne les activités de chaque acteur du système, assure la continuité et la cohérence du cycle de l'information (ciblage, collecte, traitement, diffusion).

Les experts :

Il s'agit des experts qui disposent d'une connaissance parfaite de leur domaine d'intervention. Ils analysent et valident l'information collectée par les veilleurs pour dégager les informations élaborées à forte valeur ajoutée.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Le fruit de leur collaboration est une synthèse à haute valeur ajoutée, un outil d'aide à la décision qui sera transmis pour exploitation aux décideurs

Les décideurs :

Les décideurs de l'entreprise sont les clients des informations de veille, ils sont présents aussi bien au début du processus de veille qu'à la fin, leur rôle se situe donc en amont et en aval du processus de veille

Ils définissent les besoins et les manques informationnels et exigent la remontée d'informations élaborées, afin de prendre les décisions d'importance stratégique ou opérationnelle pour l'entreprise.

Les veilleurs :

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

Le responsable de la veille :

C'est la personne en charge de définir une stratégie pour la mise en place du système de veille. Elle a aussi la responsabilité de gérer les différents réseaux des acteurs de la veille, y compris celui des experts. En assurant cette responsabilité, elle joue le rôle de veilleur-animateur.

Le responsable de veille se charge aussi de l'organisation de la circulation des informations stratégiques et de leur gestion (conception de base de données, Internet, partage des informations entre les différents acteurs de la veille, etc.)

Le veilleur observateur :

Ce sont eux qui se chargent de la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

Il existe aussi d'autres profils de veilleurs que nous ne rencontrons pas systématiquement dans un service de veille :

Le veilleur analyste :

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Il est chargé de traiter des corpus d'informations à l'aide d'outils bibliométriques afin de réaliser des analyses statistiques permettant de dégager des indicateurs de tendances.

Le cyber-veilleur :

C'est un grand surfeur du net, il recherche en permanence des informations formelles et informelles sur des sujets variés. Il possède évidemment une bonne maîtrise et connaissance des outils de recherche d'information sur Internet (moteurs de recherche, agents intelligents, annuaires, etc.).

4. Les méthodes de la veille :

Pull et Push sont les deux méthodes de la veille, la première veut dire que c'est l'utilisateur qui va chercher les informations quant à la deuxième c'est un service qui envoie l'information à l'utilisateur.

- ❖ Pull : Le chercheur refait périodiquement les mêmes recherches dans les mêmes sources et va « tirer » la nouvelle information vers lui. Par exemple utiliser un moteur de recherche, cela permet à l'information d'être précise. Puisque, c'est l'utilisateur qui doit effectuer les recherches, il est en mesure d'écarter immédiatement les résultats non pertinents. L'inconvénient de cette méthode c'est qu'elle requiert énormément de temps et son processus est lourd, ennuyant et irrégulier.

- ❖ Push : L'information est « poussée » de manière automatique vers le chercheur en fonction de ses préférences et des critères préétablis par lui. Par exemple, être abonné à la newsletter d'un concurrent. L'utilisateur n'effectue plus de recherche, son rôle consiste seulement à évaluer l'information récupérée. Cette méthode permet d'économiser du temps, c'est une veille régulière mais le risque qu'elle présente est d'être facilement submerger d'informations.¹

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_en_entreprise | (consulté le 05/04/2020 à 20h50)

Section 2 : Notions et origines de l'intelligence économique.

1. Les origines de l'IE:

Nous citons dans cette section quelques illustrations au cours de l'histoire afin d'éclaircir chronologiquement les terminologies anglo-saxonnes et francophones désignant l'IE :

Le terme « compétitive intelligence » indique l'importance de la surveillance des concurrents , il ne s'agissait pas de collecter des données et d'élaborer des analyses statiques mais d'analyser en profondeur la concurrence « *transformer des données en intelligence*» Petit à petit, le concept de « *compétitive intelligence* » évolue vers l'expression « *business intelligence* » ou la « *strategic intelligence* » pour ne plus concerner uniquement le domaine concurrentiel mais tout l'environnement de l'entreprise.¹

Les terminologies francophones de l'IE les plus utilisées dans la littérature sont principalement représentées par les termes « *vigilance* », « *surveillance* », « *veille* » ,

« *Veille stratégique* », et enfin « *intelligence stratégique* ».

La notion d'IE est apparue après la deuxième Guerre mondiale ou le centre de renseignement de Londres, exploitait toutes les informations en provenance du continent européen, cette culture du renseignement permit aux Américains de développer les premiers systèmes de traitement électronique de l'information, la pression concurrentielle provoquée par la 2ème guerre mondiale a rendu les tissus

¹ Chedia Dhaoui les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique Thèse Présentée et soutenue publiquement le 04 Avril 2008,p 59,60.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

économiques plus vulnérables, les entreprises de l'époque devaient s'adapter pour assurer leur survie, l'entreprise n'était plus une unité isolée de son environnement mais plutôt un système ouvert qui interagit avec celui-ci pour s'adapter avec les évolutions et assurer sa survie.

C'était le début de l'émergence de la société de consommation ce qui a permis la prise de conscience de l'importance du marketing pour satisfaire les besoins des clients de plus en plus exigeants et le besoin de s'informer est devenu une nécessité indispensable pour les entreprises, les cellules de « marketing intelligence » en Grande Bretagne et celle de « compétitive intelligence » aux États-Unis ont été créées dès les années 50.¹

« Luhn » emploie en 1958, l'expression "business intelligence system" pour indiquer un système de communication facilitant la conduite des affaires au sens large et qui accorde une place importante aux activités de recherche active d'informations ²,

Il définit l'intelligence à partir d'un dictionnaire : « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut-être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un*

¹ Talal Bouchakor, Thèse professionnelle Mastère, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc Stratégie et mise en œuvre cas de casa shore, 2006, p 24,25.

²Stéphane Gorla, Knowledge Management et d'Intelligence Economique deux notion aux passes proches et aux future complémentaires, Document de Equipe SITE LORIA, p4, <http://isdsm.univ-tln.fr>

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré »¹

L'année qui suit « B.H. Alden » (1959) proposent l'expression de compétitive intelligence pour identifier les pratiques informationnelles qu'utilisent les entreprises pour suivre leur environnement concurrentiel.

Puis, en 1962 une nouvelle expression va surgir grâce à « W.J. Guyton » (1962) qui s'intéresse à la surveillance des marchés et préférera parler dans ce contexte de "marketing intelligence", tandis que « W.T. Kelley » (1965) emploiera l'expression voisine de "Market Intelligence".

Mais c'est dans l'ouvrage de Wilensky sociologue américain 1967 intitulé : « Organisational intelligence : knowledge and policy in government and industry », qu'apparaît plus clairement encore la conception moderne de l'IE: « *L'intelligence organisationnelle se décline à travers le recueil l'analyse, l'interprétation et la diffusion de l'information utile au processus de décision de l'organisation.* »²

« H. Wilensky » repartit l'intelligence organisationnelle en trois parties :

- L'intelligence de contact : consiste en la capacité à savoir, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre, et qui prend la décision.

¹ Sophie Larivet, intelligence économique: Enquête dans 100 PME, Editions L'Harmattan, 2009, p23

² Sophie Larivet, France, Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Document de Université Laval Québec, p4, 5.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- L'intelligence interne : a pour objet la surveillance au sein de l'entreprise, la sûreté et la sécurité.

- Enfin, l'intelligence des faits consiste à fournir au décideur de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle...Wilensky montre l'importance des technologies de l'information dans ce volet de l'intelligence, que l'on peut rapprocher de la veille. ¹

Néanmoins Wilensky, en utilisant le concept d'intelligence organisationnelle, donne la définition la plus proche du concept français d'intelligence économique : l'intelligence organisationnelle vise à gérer le problème de recueil, traitement, analyse, et communication de l'information nécessaire au processus de prise de décision.

Cela a été affirmé par Larivet 2002 qui a jugé que «dans ce que intelligence organisationnelle apparaissent les constituants fondamentaux de ce que l'on nommera en France IE avec la pratique d'influence, la détection des menaces et des opportunités, mais aussi des forces et des faiblesses de l'entreprise, la protection de patrimoine de l'organisation, les réseaux»²

« Ansoff » a publié en 1975 un article qui ouvre exactement la porte de l'IE telle que nous pouvons l'entendre et la comprendre aujourd'hui : « l'activité de veille

¹ Norbert Lebrument, 2012, Ibid. p79.

² Larivet, S, Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Robert Paturel, Université du Sud Toulon-Var, 2002.p20.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

doit permettre de déchiffrer dans l'environnement ce qui fera différence avec les concurrents parce qu'ils ne l'auront pas décelé ou l'auront fait trop tard»¹

Au début des années 80 « M.E. Porter », chercheur à la Harvard Business School en stratégie de l'entreprise et en économie industrielle précise que pour renforcer sa position concurrentielle sur le marché, l'entreprise doit posséder une base de connaissances largement suffisante portant sur ses concurrents, il ajoute que le chef d'entreprise a besoin d'énormément d'information pour répondre aux menaces de ses concurrents et appréhender leurs intentions stratégiques pour cela « M.E. Porter » évoque l'importance et la nécessité d'un système d'intelligence sur la concurrence « *the need for a Competitor Intelligence System* ». ²

Cette expression a été traduite en 1982 par la « *nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence.* »³

Partant des travaux de « M.E. Porter » (1980), « R.A. Thiétart » (1984) montre que l'activité de la surveillance de l'environnement de l'entreprise est essentielle pour conduire une stratégie efficace, et que le succès de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel, Pour « R.A. Thiétart », une recherche constante et une analyse des

¹ Damien Bruté de Rémur, perface d'Alain Juiet, Ce que intelligence économique veut dire, Edition Organisation,2006, p32.

² L'intelligence économique ; quelques éléments de définitions
dc172.4shared.com/doc/dFnH5WEm/preview.html. Consulter le 23/03/2020

³ Porter M., Compétitive Strategy, Macmillan Publishing C, Inc, 1980.
Traduction française : Choix stratégiques et concurrence, economica,
1982.p79.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

informations sur l'environnement sont indispensables pour que les entreprises puissent anticiper les opportunités de développement et centrer les menaces afin de réagir d'une façon rapide.¹

En France, les premières définitions ont apparut vers la fin des années 80 :

- Selon « Martinet et Ribault », 1989 la veille est : « *une attitude plus au moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ces options stratégiques* » ils distinguent quatre types de veilles telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.²

- « P. Baumard » (1991) indique que la veille stratégique est moins proactive que LIE : « *la veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue, elle a un rôle de détection tandis que l'intelligence a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement (lobbying, propagande, campagne de presse, networking)* ». ³

¹ Corine Cohen, Document de l'université Aix-Marseille III, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique, et intelligence Stratégique de concepts différents mais complémentaires, W.P. n°598, Mars 2000, Document d'Université Aix-Marseille III, p27, www.cergam.org

² Nicolas Moinet, Petite histoire de l'intelligence économique, édition L'Harmattan, 2010, p25.

³ Baumard, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Éditions Masson, Paris, 1991, p176.177.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

C'est le rapport Martre paru en 1994 qui va marquer la rupture de l'IE et la Veille ce rapport fait explicitement référence en à l'IE qui va jusqu'au début des années 2000 être de plus en plus accepté.

L'IE devient ainsi un outil complet de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre 20, elle se définit alors comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement* ». ¹

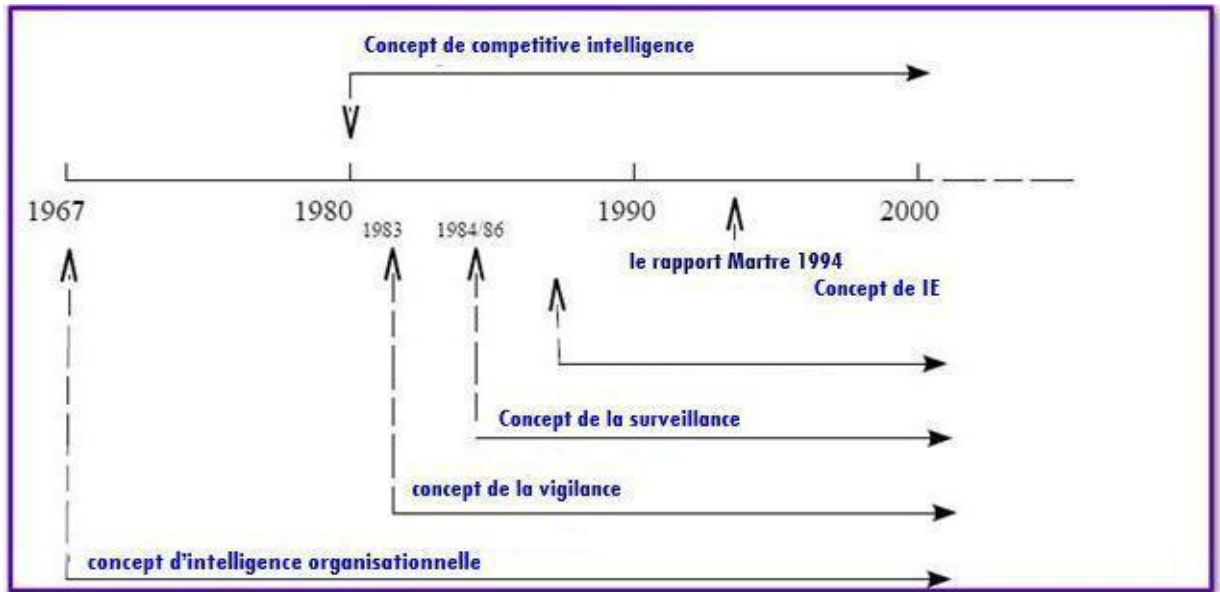
Elle se caractérise par les quatre fonctions qu'elle remplit, présentées par la relation synthétique suivante :

IE = VIP + C, avec **V = la Veille**, **I = l'Influence**, **P = la Protection** et **C = La Coordination aussi bien des acteurs que des activités.**

¹ François, Jakobiak, intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser, édition d'organisation 2006, p5.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Figure1- 1 : L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones d'IE



Source : Corine Cohen, 2000, Op cit, p46.

5. Définitions de l'intelligence économique :

Sans prétendre à aucune exhaustivité, nous proposons les définitions les plus courantes de l'IE en vue de mettre en avant une approche globale de ce concept

Le commissariat général du plan 1994, définit L'IE comme suit:

« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »¹.

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- L'IE est une approche globale qui concerne l'entreprise et les acteurs économiques.
- Le succès d'un SIE nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation).
- L'IE est une pratique légale de recherche d'informations, et elle protège le patrimoine de l'entreprise.
- L'opération de recherche doit contenir des informations de qualité, utiles pour la prise des décisions stratégiques.
- L'IE est une démarche qui contribue à la prise de décision stratégique et l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.²

D'après l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN, 2002) l'IE est définie comme suit : « *Une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités), ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* ».³

¹ Martre, H. (1994). Intelligence Economique et Stratégie des entreprises, travaux du groupe dirigé par Henri Martre pour le Commissariat Général du Plan. Paris, La Documentation Française, p16.

² M Rida Chafik, 2007, Op cit P19.

³Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001, P 19

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Cette définition de l'IHEDN s'est basée essentiellement sur des définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises. Elle se distingue de celle proposée par le rapport du Martre du fait qu'elle insiste sur :

- La structure et l'organisation de l'IE au sein de l'entreprise.
- Le rôle important de l'IE dans la compétitivité de l'entreprise.
- La création et la diffusion des connaissances et non seulement d'informations utiles.
- L'intégration d'autres éléments dans le processus, il s'agit des outils des salariés et des réseaux internes et externes.¹

Selon **B. Besson et J-C. Possin (1996)** : « *L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans contexte de concurrence exacerbée* » puis « *elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs* »²

Vu que les définitions sont nombreuses, concernant l'IE, nos lecteurs peuvent juste retenir ce qui suit, pour que la compréhension soit facile :

- L'IE est un processus de recherche et protection de l'information utile dont ont besoin les différents niveaux décisionnels de l'entreprise, dans le but de mettre en œuvre les stratégies et les tactiques nécessaires pour l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

¹ Rida Chafik, 2007, Ibid. P19

² Besson Bernard et Possin Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises, édition Dunod, 1996, P1, 212.

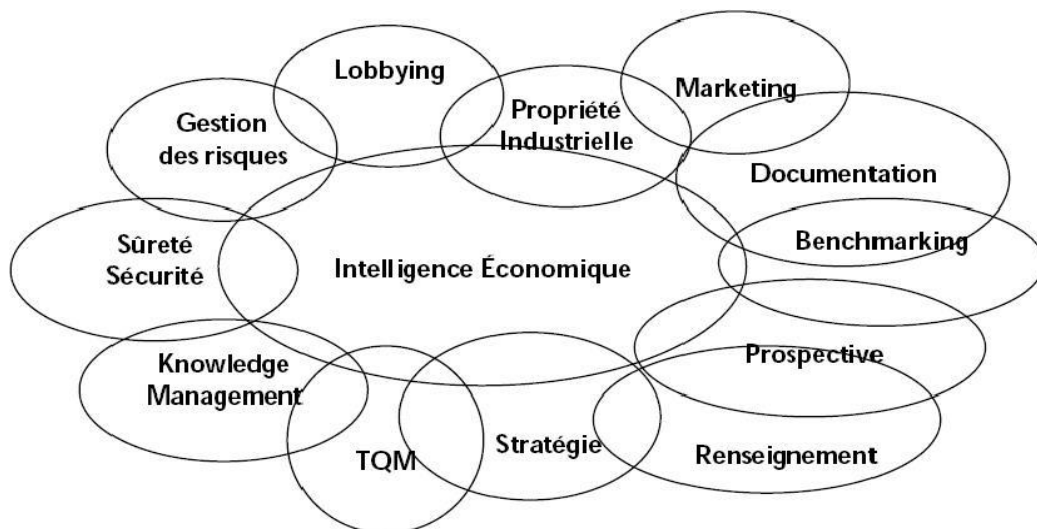
Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- C'est un **système d'aide à la décision**, ses principales caractéristiques sont :
- L'exploitation des informations utiles, mènent a orienté la stratégie et les tactiques de l'entreprise, procurant un avantage concurrentiel.

Enfin, L'IE en tant que culture elle est à fois « intelligence de l'économie » et « économie de l'intelligence », c'est un art, celui de la compréhension, de la persuasion et de l'action. L'art de comprendre l'économie et de persuasion qui situe les relations dans la pérennité, l'art qui se donne les moyens d'actions.

L'IE embrassent a des rapports avec d'autres disciplines et se trouvent au centre des différents domaines d'activité, comme le montre la figure ci-après.

Figure1. 2 : La pluridisciplinarité de l'Intelligence Economique



Source : Cigref – *Intelligence économique et stratégique*, 2003 p 22

Cette figure au-dessus vient affirmer , la complexité , et l'entendu du concept d'IE , elle fait intervenir plusieurs outils et méthode , pour le bon fonctionnement du système comme le Benchmarking , le knowledge management , ou encore Total qualité management ,et la Documentation , tous ses outils sont essentiel pour la collecte des informations susceptible a influencer la décision stratégique de l'entreprise .

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Ainsi, le lobbying également appelé stratégie ou action politique, désigne l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement favorable, est considéré ainsi comme un enjeu pour toute entreprises .

Enfin, la mise en place d'un système d'IE permet la maîtrise de la gestion des risques , par la détection des menaces et risques probables , en offrant a l'entreprise un avantage concurrentiel .

Section 3 : LA VEILLE COMMERCIALE

1. Définition de la veille commerciale :

La veille commerciale est assez bien pratiquée dans les entreprises dès lors qu'elles ont un nombre de clients importants et qu'elles sont sur des marchés de masse très concurrentiels.

Ce type de veille porte essentiellement sur les clients, et sur les fournisseurs de l'entreprise, mais aussi sur ses sous-traitants et ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution - prix - produits - Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit.

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

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

Nous concluons que la veille commerciale est, donc, la recherche, le traitement et la diffusion, en vue de leur exploitation, de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

Selon Vergnaud-Schafer (1993), la veille commerciale est une identification de la clientèle actuelle et potentielle. Il s'agit de connaître la stratégie de chaque clientèle et d'anticiper les décisions qui influencent le futur de l'entreprise. Pour les PME exportatrices, la veille commerciale permet de prendre les bonnes décisions en ce qui

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

² Vecteur plus, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection , juin2009, p.4.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

concerne le choix des marchés à pénétrer à l'étranger, la stratégie de pénétration, la détermination des prix et la promotion des produits exportés.

Elle écoute en permanence le marché, et contribue à apporter des réponses aux questions suivantes.¹

- Quelles sont les capacités des clients, des fournisseurs et des partenaires (parts de marché, localisation géographique..) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits des concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- Quelles matières et procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ?
- Quels sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

2. Les objectifs de la veille commerciale et son Rôle :

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres, c'est-à-dire avoir un avantage concurrentiel. Une fois bien structurée, elle peut être élargie à d'autres repérages : manifestations, foires, salons, appels d'offres nationaux et internationaux. Elle a pour objectif de :

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés (Saisir les opportunités du marché ou encore
- Se désengager d'un marché en déclin Comparer son savoir faire et le développer).
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché (Mettre en place un projet d'innovation en Détectant les idées et solutions nouvelles);
- Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la

¹ Institut Innovation et informatique pour l'entreprise.opcit P.12.

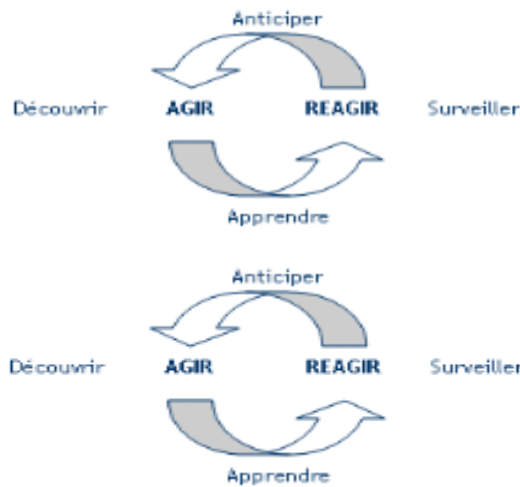
Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

prospection (Recentrer ou au contraire diversifier les activités de l'entreprise. Acheter ou vendre des licences);

- Mesurer les risques, Détecter les dangers (Brevet, produits, concurrents).
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits ;

Le rôle d'une veille commerciale qui est intimement lié aux besoins d'une organisation. Fournir à un service commercial les informations nécessaires pour prospector, délivrer des intentions d'achats immédiatement exploitables pour que la force de vente gagne en efficacité est le but majeur de la veille commerciale.

Figure n°3 : Les rôles de la veille commerciale



Source : <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/mercatique/terminale-stg/200343.html>

(15/04/2020 à 23h30)

Pour bien expliquer la figure au-dessus, nous citons cinq points essentiels, pour monter que la veille commerciale est un outil moderne d'observation stable d'un milieu en mutation qu'une entreprise se donne pour:

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

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

Ce que nous pouvons retenir , c'est que la mise en place d'un système de veille commerciale permettra , de détecter les opportunités , parce qu'elle celle-ci permet d'avoir une vision globale et mondiale dans un secteur précis, et perspectives des actions actuelles et futures des concurrents , ainsi la prévision de leur intentions ; et la réorganisation de l'activité de l'entreprise grâce a la planification ; et d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu a un effort collectif centré sur les priorités stratégique de l'entreprise.

3. Le champ d'application de la veille commerciale :

Pour E.PATEYRON, lorsqu'il s'agit de veille commerciale, « *il est crucial d'étudier l'amont et l'aval du marché c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nombreux fournisseurs* »¹

Les clients :

La satisfaction des clients est primordiale pour la rentabilité de toute entreprise et sa pérennité, cette dernière cherche à satisfaire les besoins de ses clients pour devenir compétitive et s'innover. ceci exige la connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes. Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter des informations.

Beaucoup de points peuvent être intéressants à observer chez les clients, mais trois principaux préoccupant les entreprises :

L'évolution des besoins des clients à long terme :

Selon B.MARTINET et & J.RIBAULT², l'idée de base à retenir est qu'en matière de veille commerciale c'est le long terme qui importe et c'est ce qui limite l'utilisation des outils de marketing, souvent à court terme.

Le veilleur doit tout d'abord s'intéresser aux problèmes de son client R&D, qui correspondent à un besoin de son client à lui, le veilleur a donc intérêt à aller voir le client du client, puis éventuellement le client du client du client,...etc. Plus le veilleur remontera la chaîne des clients (jusqu'à l'utilisateur final), plus il aura une vue à long terme

¹ PATEYRON, (Emmanuel) : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, Paris, 1998, p.154-155.

² MARTINET, (Bruno) et RIBAULT, (Jean-Michel) : *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1989.p.53

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

L'évolution de la relation des clients à l'entreprise :

La rentabilité de la relation d'une entreprise avec ses clients dépend de la qualité de celle-ci et de la plus ou moins grande dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre. Or, le pouvoir d'un client vis-à-vis de l'entreprise fournisseur est d'autant plus grande que :

- Le client représente une part importante du CA de l'entreprise ;
- les produits vendus ne sont pas différenciés ni normalisés ;
- les coûts de transferts d'achats sont faibles ;
- le client peut s'intégrer vers son amont.

La solvabilité des clients :

Pour MARTINET & MARTI¹, l'étude de la solvabilité des clients est un sujet classique de veille pour les entreprises, peut être un des plus anciens.

Les méthodes traditionnelles d'observation se fondent d'abord sur l'examen des résultats économiques du client des années passées et ensuite sur une extrapolation plus ou moins sophistiquée sur les périodes à venir.

Un autre élément intéressant à observer consiste à détecter les incidents de paiements des clients et étudier leur évolution. Les banques acceptent parfois de donner ce genre de renseignements et de nombreuses sociétés de service se proposent de les trouver à la place de l'entreprise.

Toutes ces informations améliorent la connaissance des clients par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

¹ MARTINET, (Bruno) et MARTI (Yves-Michel) : *l'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1995, p.56.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Les marchés :

Le marché de l'entreprise est : « *Le lieu où l'entreprise tente d'écouler ses produits et où elle rencontre la concurrence et les acheteurs* »¹.

L'un des objectifs de la veille est la détection de nouveaux marchés dans lequel l'entreprise désire évoluer, ceci nécessite une parfaite connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt. Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné.

Les fournisseurs :

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons :

- Ils sont sollicités par leurs clients et connaissent les extensions possibles de leurs marchés ;
- Ils peuvent échanger de l'information et le fournisseur peut tirer partie d'informations que l'entreprise lui transmet, notamment sur l'évolution de ses propres marchés.

Le marché du travail :

En effet, toute entreprise doit suivre de près :

- L'évolution de l'offre des compétences nouvelles ;
- L'évolution de la relation du pouvoir main-d'œuvre/entreprise ;

¹ J.-C. GILARD, M.KOEHL et J.-L. KOEHL, dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, Paris 1995, p.204.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- L'évolution du prix de la main d'œuvre.

Les insatisfactions :

Les services commerciaux doivent accorder une importance réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers. Un système de gestion de la relation clientèle semble être primordial pour l'efficacité de la veille commerciale.

si 90% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 10% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

4. Les outils de la veille commerciale :

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

Les outils de collecte :

Mode « projet ou mode alerte »¹. Soit on utilise la logique pull (aller chercher l'information), soit puch (l'information arrive automatiquement).

Les outils d'analyse

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

¹ DESCHAMPS.C, MOINET.N, La boîte à outil, de l'intelligence économique, édition DUNOD, Paris, 2011, p. 31.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- **Analyse PESTEL**

Le modèle PESTEL s'intéresse à l'environnement général (macro) de l'entreprise. Il essaye de bien visualiser les variables qui peuvent influencer son bon fonctionnement et de bien comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. Le plus importants dans ce modèle est de bien comprendre la dynamique de chaque type d'environnement. ¹

- **Le modèle SWOT**

Ce modèle permet de confronter l'entreprise à son environnement à partir d'un diagnostic interne et externe, il permet aussi de faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise, les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise.

- **La matrice BCG**

La matrice BCG, Boston Consulting Group, consiste à découper l'entreprise dans un premier temps en domaine d'activité puis à évaluer chacun de ces domaines par rapport aux concurrents sur la base de la part de marché et le taux de croissance. Cette matrice est connue par ses activités vaches à lait, vedette, dilemme et poids mort qui s'articule autour des variables. Son objectif est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise entre ces différents segments stratégiques pour acquérir une meilleure position concurrentielle.

- **La Matrice de Mc Kinsey**

Mc Kinsey a développé une matrice sur deux axes ou il a introduit deux variables ;

- 1- La position concurrentielle, figurant sur l'attrait du marché pour l'entreprise, presque identique à la précédente matrice d'ADL sur trois niveaux : Faible, Moyenne, forte
-

¹ CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène, JOFFRE Olivier, Maxi fiches de stratégie, édition DUNOD, Paris, 2010, p. 22.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

2- La valeur de l'activité, censée exprimer les atouts de l'entreprise, sur les mêmes niveaux faible, moyenne, forte.

- **Les cinq forces de M. PORTER.**

PORTER a mis en évidence cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur, dans son modèle cinq forces il a préconisé d'analyser d'une manière approfondie la menace de nouveaux entrants, l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ce modèle est utilisé pour différencier les types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle...).

- **Le Benchmarking :**

Selon J.BRILMAN : « *Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation* »¹

Une organisation qui veut apporter des changements stratégiques peut faire appel à cette étude comparative qu'est le Benchmarking. Elle pourra lui permettre ainsi d'améliorer sa compétitivité, de réduire ses coûts, d'améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle.

Les outils de traitement

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

¹ BRILMAN,(Jean) :les meilleurs pratiques du management , Edition d'organisation , 4^{ème} ed , Paris,2003,p.288

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

La prospective :

Définitions et caractéristiques fondamentales :

Selon Fabrice HATEM, la prospective est « *un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente* »¹

Michel GODET, dans son ouvrage prospective et planification stratégique, a donné une définition un peu plus technique de la prospective : « *est un panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageables* »²

A partir des définitions précédentes, nous ressortirons cinq caractéristiques fondamentales de la prospective :

- **Le caractère qualitatif de l'exercice** : elle appréhende des éléments qui ne sont pas mesurables ;
- **La globalité de l'approche prospective** : elle prend en compte tous les facteurs d'incertitude, qu'ils touchent à l'économie ;
- **La rationalité** : son objectif est d'informer les décideurs des risques qu'il est possible de déceler à partir des analyses fondées sur des méthodes rigoureuses
- **Le volontarisme** : elle est avant tout destinée à éclairer l'action, et trouve son prolongement naturel dans l'élaboration des stratégies et l'aide à la décision ;

¹ HATEM, (Fabrice), *la prospective : pratiques et méthodes*, édition ECONOMICA, Paris, 1993, p.18.

² Idem.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- **La vision à long terme** : il s'agit de voir suffisamment et efficacement loin et large pour saisir le phénomène étudié dans sa durée longue et dans son environnement global.

Les outils de diffusion :

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

Les questionnaires standardisés

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

Le tableau de bord

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

5. Le processus de la veille commerciale :

La démarche de la veille commerciale, est différente des autres veilles, c'est un processus informationnel comprenant plusieurs étapes cycliques qui se déroulent de manière itérative et ininterrompue.

Ce processus va de la recherche des informations jusqu'à leur traitement et leur utilisation par l'entreprise dans le but de mieux affiner sa compréhension de l'environnement.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Le nombre des étapes formant le processus de veille n'est pas déterminé de manière exacte. L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise⁴⁴ propose de décomposer le processus en deux grandes parties :

1. La surveillance de l'environnement ;
2. L'exploitation des informations.

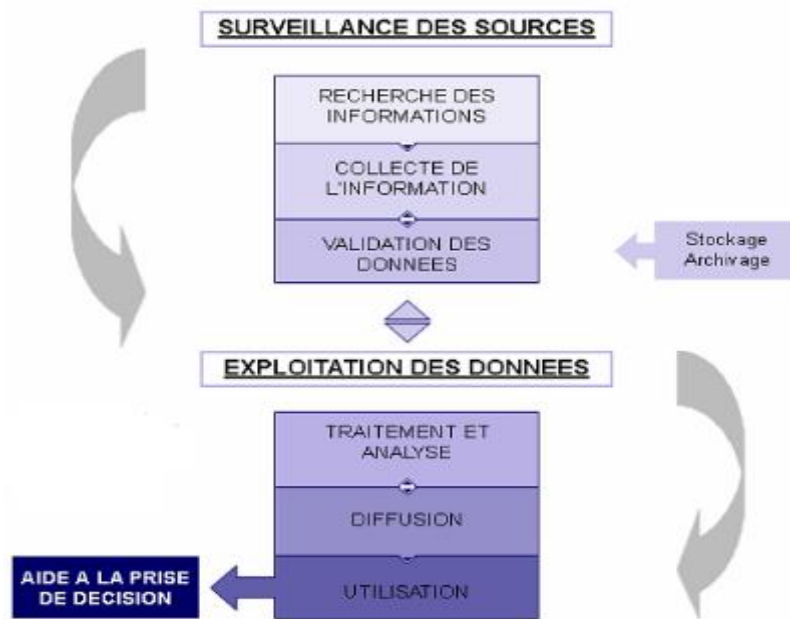


Figure4 : Le processus de la veille commerciale .

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

Pour bien comprendre le processus de la veille commerciale une explication détaillée nous semble nécessaire.

1. La surveillance de l'environnement :

Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, il faut cerner les besoins réels en information. La veille commerciale doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier de l'entreprise. Les besoins en information commerciale résident principalement dans les points suivants :

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- Les clients ;
- Les fournisseurs ;

1.1. Identification des sources d'information :

Une fois les besoins sont identifiés, nous passons à l'étape de recherche d'informations, et par conséquent d'identifier et d'exploiter des sources.

Il existe de nombreuses sources d'information pour collecter les informations commerciales :

Sources hors ligne : nous distinguons :

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

- **Sources informelles** : composés de plusieurs façons :

- Les expositions et les salons ;
- Les fournisseurs ;
- Les colloques, les congrès, les clubs ;
- Les concurrents ;
- Les sources internes de l'entreprise ;

Sources en ligne :

Aujourd'hui, l'internet est une source riche et variée d'informations, elle est considérée comme un outil essentiel à la veille à toutes les échelles nationales ou internationales.

Cette dernière n'est pas placée dans les catégories précédente (formelle et informelle) , on y trouve des Documents écrits (livre , rapport , article ..) ainsi que des conversations (forum , discussion ...).

L'utilisation du réseau internet, permet aux entreprises l'accès rapide et facile des informations :

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- Informations sur les sociétés. (Structures, produits, services, données économiques ...);
- Normes, informations législatives et réglementaires ;
- Des informations financières : rapports annuels, cours de bourse ;
- Données statistiques (brute ou interprétées) ;
- Communiqués de presse ;
- Informations économiques diverses (sociétés, régions, états, continents, Monde ...);
- Actualité ;

1.2. La collecte des informations :

Après l'identification des informations pertinentes, le veilleur peut entamer la phase de collecte d'informations sur les prix, le type de distribution, les marchés (pays, couverture commerciale,...etc.), produits ou services (produit mix), nouveaux clients ou partenariats, etc.

H.LESCA¹ préfère le mot « traque » qui signifie que les informations de veille les plus intéressantes ne viennent pas à l'entreprise d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. De ce fait, nous appelons «traqueurs» personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille.

1.3. Validation des données :

Cette opération qui permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille concurrentielle dont elle a besoin. Car les informations traquées peuvent se révéler

¹ LESCA,(Humbert) :Veille stratégique:La méthode L.E.Scanning.Editions EMS,2003,p.93.

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

nombreuses et, par conséquent, en grande partie inutiles (donc nuisibles). C'est la raison pour laquelle elles doivent faire l'objet d'une sélection.

La validation des données nécessite une prise en compte de¹:

- La fraîcheur des informations ;
- La pertinence et le degré d'intérêt ;
- La fiabilité des données. ;
- La vision et l'appui des experts ;

2. L'exploitation des données :

Les informations collectées sont brutes, c'est l'étape d'exploitation qui leur donne de la plus value. Cette phase permet de donner du sens à ces dernières, et d'apporter de la connaissance.

2.1. Traitement / Analyse des informations :

Elle est une phase cruciale du processus de veille commerciale. Elle consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est l'étape au cours de laquelle les données passent à l'état de connaissance à travers un processus d'évaluation et d'interprétation, de synthèse pour arriver à des conclusions répondant aux besoins de renseignement exprimés.

Le traitement de l'information se fait à travers trois phases :

- La première consiste à critiquer l'information, c'est-à-dire à coter sa fiabilité et sa pertinence, ce qui revient à la retenir ou à l'écarter;
- La deuxième est le traitement informatique de l'information, son indexation ou son analyse bibliométrique ;

¹ Instiut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3IE) : opcit,p.18.19 .

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

- la troisième s'attache à ajouter de la valeur aux données collectées.

2.2. Le stockage intelligent (la mémorisation) :

Une fois les informations sélectionnées sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker. Le stockage est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter les informations de la veille commerciale. Ces dernières pourraient correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront diffusées immédiatement, soit elles ne semblent correspondre à aucun besoin immédiat et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'émission d'un besoin.

Le stockage des informations de veille commerciale est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations, celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment par les personnes autorisées.

La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes (par exemple : base de données, papier, disquette, CD-ROM, disque dur...etc.).

2.3. Diffusion de l'information :

Tout le travail préalable de collecte et de traitement de l'information est donc inutile si cette information n'est pas partagée vers les décideurs de l'entreprise.

Cette phase apparaît comme la clé de voûte du processus de veille car c'est la diffusion qui permet aux dirigeants de décider efficacement et de déclencher les actions.

Selon H.LESCA « *Le point de départ de l'opération de diffusion est le lieu où sont stockées les informations élaborées tandis que le point d'arrivée est le lieu (ou bien les*

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

lieux) où ces informations vont être utilisées par les utilisateurs potentiels que l'on peut appeler «Clients » de la veille stratégique »¹.

Une information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment, et sous la forme voulue, à la personne qui en a l'emploi.²

- ❖ Le support de diffusion peut être :
- ❖ Le support papier : (rapports, feuilles...etc.), son impact est beaucoup plus fort que les autres moyens ;
- ❖ Les Documents électroniques : Word, power point, html. ;
- ❖ Illustrations graphiques sur mesure comme : les tableaux de bord, les cartographies ;
- ❖ Outils de diffusion sur internet : newsletters, portails, logiciels de navigation... etc.

2.4. L'action:

La collecte, la validation, le traitement de l'information ne sont que des étapes intermédiaires dont la finalité est l'utilisation.

L'étape ultime du processus de veille consiste à prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise sur la base des informations collectées, traitées et diffusées.

2.5. Le feed-back :

C'est une phase essentielle au succès du processus de veille commerciale, le feed-back ou retour d'expérience permet de vérifier et approfondir chacune des phases précédentes.

¹ LESCA, (Humbert) : Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, p.14.

² MARTINET,(Bruno) ET MARTI (Yves-Michel) : *opcit.p.16*

Chapitre 01 : Notions essentielles sur la veille commerciale.

Pour B.MARTINET & Y.MARTI, « *Le feed-back est indispensable pour vérifier que l'on a bien répondu aux besoins des utilisateurs* »¹

Le feed-back donne de la valeur à l'information et fournit au veilleur des précisions telles que la pertinence et la véracité de l'information diffusée, la nécessité de poursuivre les recherches d'information.

¹ MARTINET,(Bruno) ET MARTI (Yves-Michel) : opcit, 1898 , p.16

Conclusion

Dans une conjoncture économique difficile et un environnement de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, le développement commercial est les principaux enjeux d'une entreprise afin de garantir sa pérennité.

Ce développement passe par un système de veille commerciale qui a pour objectif principal d'augmenter son chiffre d'affaire.

Cette dernière constitue un outil indispensable et précieux, est souvent utilisé pour assurer aux dirigeants qui se soucient de leur avenir et qui désirent obtenir une place importante sur le marché mondial, une prise de décision pertinente dans la gestion de leur entreprise.

L'efficacité d'un système de veille commerciale repose principalement sur l'utilisation de divers outils, méthodologies et applications qui aident à recueillir des données provenant de sources internes et externes pour une analyse et une visualisation immédiates. Sa réussite est ainsi tributaire de la capacité des dirigeants à prendre des décisions et à les assumer.

Actuellement, toute entreprise qui se respecte, et cherche à développer sa capacité commerciale, innover sa stratégie marketing, devrait adopter, et mettre en place un système de veille commerciale efficace, ceci lui permettra de gagner un avantage concurrentiel considérable, et de mesurer sa e-réputation, indispensable pour la stratégie marketing, commerciale et digitale, cette mission peut générer de nombreuses retombées positives pour l'entreprise.

Chapitre 02 :

La performance commerciale de l'entreprise.

Section 01 : Notion de base sur la performance ;

Section 02 : L'évaluation de la performance commerciale ;

Section 03 : L'efficacité commerciale.

II. Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, et une économie digitale qui se développe à vitesse, les entreprises sont amenées à améliorer leurs performances, mais leurs forces commerciales procèdent encore avec une démarche très traditionnelle.

Aujourd'hui, Elles se voient en difficulté de satisfaire et répondre aux besoins et exigences de leurs clients qui sont de plus en plus personnalisés et mutants, tout en optimisant leurs résultats.

La mesure de la performance semble donc l'une des solutions, qui aidera les décideurs ou les managers à prendre des décisions pertinentes au bon moment. Cette prise de décision est basée sur l'utilisation des indicateurs efficaces et une réalisation d'un tableau de bord.

Afin d'évaluer cette dernière correctement, nous devons déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par l'ordre d'importance. L'utilisation des mesures inappropriées risque de fournir une représentation fautive ou inadaptée de l'entreprise.

Les entreprises connaissent des performances très diverses, la performance économique, financière, organisationnelle et commerciale. Dans ce chapitre nous nous intéresserons à la performance commerciale parce qu'elle se positionne comme un moteur fondamental de la croissance de l'entreprise, d'où la nécessité de la mesurer.

Section 01 : Notions de base sur la performance.

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certains nombres de définitions, et les concepts fondamentaux de la performance.

1. Définition de la performance :

Pour (**Khemakhem** 1976) ¹: « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, l'amener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Selon WEISS (D): « *La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »².

« *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité,*

¹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.123.

² DORIATH (B) et GOUJET(C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, Paris, 2005, p.175

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »¹.

« La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc... ». (Dhouib 2006).²

Pour ce qui est de l'efficience, l'efficience est d'atteindre l'efficacité au moindre coût. Pour (Bourguignon 2000), il s'agit de gérer au mieux et au moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Elles sont présentées ici à partir des définitions proposées par **Henri Bouquin**³:

- **L'économie** : consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût. Exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.
- **L'efficacité** : est la capacité à obtenir le résultat. Exemple : livrer le produit commandé dans les délais négociés. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

- **L'efficience** : est la capacité à minimiser les moyens employés pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main-d'œuvre.

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

¹ MEIER(O) : *Dico du manager*, éditions Dunod, Paris, 2009, p.155.

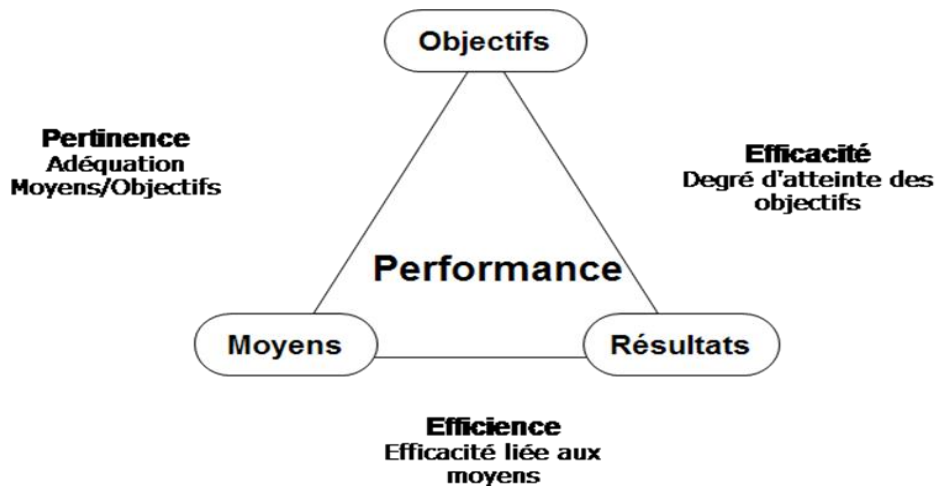
² Dhouib, D (2006) « Un modèle d'évaluation hiérarchique de la performance des entreprises manufacturières »Laurentian University, 2006, p32

³ Henri Bouquin, *Comptabilité de gestion*, Économica, mars 2000

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Pour résumer, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de **Gilbert** (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance. (La performance n'a pas de sens sans la fixation des objectifs).

Figure 2.1: Triangle de la performance Modèle de Gilbert (1980)



Source : Modèle de Gilbert (1980)

- Le segment entre **Objectifs – Résultats** : définit l'*efficacité* et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ;
- Le segment entre **Résultats - Moyens** : définit l'*efficacité* et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens ;
- Le segment entre **Moyens – Objectifs** : désigne la *pertinence* et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Selon **BOURGUIGNON**¹, la définition de la performance est identifiée selon trois points :

- ***La performance traduit le succès d'une action***: la performance n'existe pas en soit, elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- ***La performance est résultat de l'action*** : la performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (humains, financiers et organisationnels), l'organisation dispose donc d'un potentiel de réalisation.
- ***Elle s'apprécie par une comparaison*** : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes)

Selon (Pinto 2003) Le cœur de la performance peut se résumer en deux notions extrêmement simples :

- La croissance du chiffre d'affaires organique, parce qu'elle est le vrai témoignage de la performance client et de la pertinence de l'offre ;
- Le résultat opérationnel parce qu'il traduit la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires.²

Ces deux critères sont des critères de performance endogène ; ils traduisent finalement la capacité intrinsèque de l'entreprise à réussir et écartent tout phénomène spéculatif.¹ Pour ce qui est de la performance durable, en revenant à un univers qui nous est complètement familier, celui de l'entreprise, la performance durable est un jeu gagnant

¹ Bourguignon Annick Ancelin Coach, antérieurement praticienne des organisations et professeur de contrôle de gestion, conduit des recherches interdisciplinaires en management, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris

² MAHIDA (Hanane) : Pilotage organisationnel et performance des entreprises, these de doctorat en science de gestion (option management), université de telemcen, 2016, p 68

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

pour l'ensemble des acteurs à l'intérieur de l'entreprise (dirigeants, employés) et à l'extérieur (actionnaires, clients, fournisseurs). Les premiers et les seconds y trouvent une forme de stabilité qui leur permet de s'investir réellement et de devenir des alliés objectifs de l'entreprise.¹

Suite à ses différentes linéatures nous proposons une définition général :

- la performance est un bilan récapitulatif désignant les résultats conclus à un instant relatif à un objectif stratégique donné, souvent utilisé dans un cadre d'évaluation, Elle est donc le critère d'évaluation d'une stratégie d'une entreprise : puisqu'elle prend en compte les ressources allouées pour atteindre les objectifs initiaux.
- Autrement dit, c'est une activité reflétant un niveau de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, Elle est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

2. Les différents types de performance :

La performance de l'organisation est estimée inégalement selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteur de fonds, a chacun ses objectifs, de la on va différencier la performance interne de la performance externe

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

TableauN°2.1 : comparatif des performances interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ;	Est tournée vers les managers de l'entreprise ;

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Porte sur le résultat, présent ou futur ;	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières ;	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
Génère l'analyse financière des grands équilibres ;	Aboutit à la définition des variables d'action ;
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes ;=.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH(B), GOUGET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, Paris, 2011, p.175

3. Typologie de la performance :

Il existe plusieurs catégories de la performance de l'entreprise. Cela varie selon l'orientation de l'étude. Nous distinguons :

3.1. La performance économique : La performance économique mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise : *la compétitivité-prix* (désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix) et *la compétitivité-hors prix* (désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment

des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix, exemple : qualité, innovation...etc.)¹

¹ -<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 04/03/2020 , à 20.45.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

3.2. La performance sociale :

La performance sociale ne se manifeste pas directement à travers l'activité économique de l'entreprise mais plutôt à travers la performance de l'entreprise envers la société et les acteurs internes de celle-ci.

3.3. La performance organisationnelle :

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...¹

3.4. La performance sociétale :

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels.

3.5. La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.¹

Ces règles positionnement l'entreprise, et se représentent comme suit ;

- La satisfaction de la clientèle : C'est la communication de l'entreprise avec sa clientèle, qui doit être bien étudiée et formelle pour que les résultats soient significatifs ;
- Le taux de fidélisation : c'est la sensibilité des clients vis-à-vis de la qualité des produits/services de l'entreprise, et l'étude de l'ensemble des indicateurs exprimant ces comportements. Il reflète la fidélisation des anciens clients, l'acquisition des nouveaux et la perte de certains ;

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/> consulté le 03/04/2020 à 22 :15

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

- La part de marché : c'est la position de l'entreprise dans un marché donné et ses parts de vente d'un produit par rapport aux ventes totales de tous les concurrents dans un même marché.

3.6. La performance financière ¹:

Elle est évaluée à partir des Documents résumant l'exercice comptable permettant ainsi de mesurer cette performance exigée par la loi, il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants. Pour bien entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins.

4. Caractéristiques de la performance :

Les entreprises performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. En général les caractéristiques de la performance peuvent être citées comme suit¹:

- **Adaptation rapide à l'évolution** : ca concerne les dispositions des ressources en fonctions de l'évolution du marché .Celle-ci se caractérise par ses changement ponctuelles. et l'entreprise qui veut évoluer doit s'y adapter sans cesse et s'innover constamment en fonctions de celle-ci.
- **Ouverture au progrès** : c'est le développement et l'évolution d'un esprit de recherche et innovation et de renouvellement nécessaire a la stratégie du progrès, autrement dit c'est l'ensemble des politiques qui conduisent l'entreprise de préparer a temps les changements nécessaires ;
- **Développement de la gestion** : il s'avère d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'une amélioration continu, qui garanti un meilleur contrôle de

¹ Nadine Levratto, Elisabeth Paulet :Les indicateurs de performance par la création de valeur dériventils d'une lecture idéologique de l'entreprise ?. 2005. ffhshs-00004633f . pp.19

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

l'action. Il permet aux dirigeants d'optimiser le temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilité l'accomplissement des structures qui exige une structure d'innovation;

- **Flexibilité des structures** : c'est la sélection des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'installer les structures selon les buts à atteindre afin d'augmenter les initiatives et faciliter combinaison des ressources les plus dynamiques ;
- **Direction participative et développement des hommes** : il s'agit de développer et partager un model de direction qui consiste à mieux définir les objectifs, à déléguer les pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens.
- **Développement et justification du pouvoir de l'action** : c'est l'ensemble des systèmes permettant l'entreprise d'avoir d'un pouvoir suffisant, pour mettre en place une stratégie d'évolution et progrès. Ce sont les décisions qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie.

En 2001 Doriath ,et Goujet ont mentionné d'autres caractéristiques a la performance dans leur ouvrages nous les citons comme suit : ¹¹

- **Elle se traduit par une réalisation** : la performance est donc le résultat d'action coordonnés, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).
- **Elle s'apprécie par une comparaison:** Grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, l'aboutissement est donc apprécié par les cibles visées.
- **La comparaison traduit le succès de l'action:** Comme la performance est positive. La performance est donc une notion relative (effet d'une comparaison), divers (diversité des finalités) et subjective (selon l'auteur qui la mesure).

¹ PHILIPPE de Woot , La dynamique de l'entreprise perfoante , edition Marabout , Paris , 1978 , P.364.

Sections 02 : la mesure de la performance.

La mesure de la performance est basée sur l'élaboration et le calcul d'une série d'indicateurs de performance. Autrement dit c'est la comparaison entre les résultats atteints aux résultats souhaités, Ces indicateurs sont par excellence des outils de pilotage et les stars des tableaux de bord.

Cette section sera consacrée aux indicateurs et plus précisément les indicateurs de performance.

1. Définition de la mesure de la performance :

Mesurer la performance d'une entreprise c'est de comparer les résultats atteints aux résultats souhaités ;

Et pour se faire on a recouru à certains critères² ;

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il soutient à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches ;

¹M. CHRISTIAN : Politique générale modèle et choix stratégique, éditions Economica, Paris, p62.

² OUACHERINE (H), « Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », mémoire de magistère, INC, 2003.PP.32-33.

- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens ;
- Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

2. Les objectifs de la mesure de performance :

Et si on mesure la performance c'est bien pour des objectifs qui se résument comme suit ¹:

- **Mesurer pour améliorer** : Il existe un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation est complexe à expliquer. néanmoins, elle permet d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent l'activité de l'organisation et aussi de déterminer les zones critiques d'opportunités, les menaces et les leviers d'amélioration ;
- **Mesurer pour apprendre et innover** : D'autre part, on l'a mesure, pour apprendre, a identifier les menaces et les réduire pour exploiter opportunités .Ainsi, elle offre aux managers un avantage de perspectives pour agir, et dans le sens de BALANCED SCORE CARD la mesure de la performance sert à apprendre l'apprentissage organisationnel dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable ;
- **Mesurer pour communiquer** : Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. Son objectif est de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

La mesure de la performance se concrétise par l'application d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont constitués à partir des objectifs fixés, cette mesure de performance peut

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

incorporer une certaine part de subjectivité étant donné qu'elle est relative aux objectifs définis et qu'elle ne représente qu'une certaine part de la réalité observée.

Le tableau ci-après présente la mesure et la surveillance de la performance selon la Roue de Deming PDCA :

Tableau N °2.2: Les différentes étapes d'une mesure ou d'une surveillance de la performance

Plan	<ul style="list-style-type: none">▪ Choisir l'activité ou le processus à mesurer ou à surveiller.▪ Définir les ressources pour la mesure ou la surveillance, ainsi que la méthode de surveillance, ou de collecte des données (qui, pendant combien de temps, avec quoi...) ;▪ Définir comment on analysera les données obtenues ainsi que la méthode d'évaluation et les critères retenus pour évaluer fixer un ou des objectifs à atteindre
Do	<ul style="list-style-type: none">▪ Réaliser les mesures, la collecte des données, ou la surveillance suivant le prévisionnel.
Check	<ul style="list-style-type: none">▪ Analyser et traiter les résultats obtenus ;▪ Comparer les résultats obtenus par rapport à ceux attendus.
Act	<ul style="list-style-type: none">▪ S'il y a écart entre le prévisionnel et le réalisé, apporter les correctifs et mener les actions nécessaires pour que les résultats soient conformes à ceux attendus ;▪ Effectuer une communication sur les résultats obtenus et les actions correctives à entreprendre ;▪ Relancer un nouveau cycle Plan, Do, Check, Act en tenant compte des éventuels nouveaux objectifs de mesure, du contexte et des enjeux de l'organisation.

Source : *Isabelle Gapillout, La qualité avec L'ISO 9001 :2015 et plus encore, édition Vyatiosys, 2015, p 96.*

3. typologie des indicateurs :

Nous pouvons classer les indicateurs selon trois (03) types :

- les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs;

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

- les indicateurs opérationnels et stratégiques; et
- les indicateurs de gestion et de performance.

3.1. Les indicateurs quantitatifs : se déchiffrent par l'obtention d'un résultat mesurable, ces indicateurs peuvent être un¹:

- **Ratio** : Il permet d'exprimer des rapports d'ordre de grandeur entre des éléments qui peuvent être ou ne pas être de même nature ;
- **Taux** : Un taux est un ratio qui combine des mesures de natures différentes. Par exemple, le taux de fréquence permet de combiner le nombre d'accident de travail avec une quantité de temps de travail ;
- **Indice** : Indice est la valeur d'une grandeur par rapport à une valeur de référence, ils permettent de calculer et de comparer facilement les évolutions de plusieurs grandeurs entre deux périodes données.

3.2. Les indicateurs qualitatifs : ce sont des indicateurs descriptifs basés sur la perception, des avis et les opinions, ou encore des attitudes ou comportements. Comme par exemple: le niveau de participation, la satisfaction du client, l'aptitude à la prise de décision.

Le rapport entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs est une relation mixte et intégré ; puisque les mesures qualitatives peuvent servir à l'assemblage d'indicateurs quantitatifs et inversement.

¹ Fredéric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail, thèse de doctorat, Gestion et Management, Ecole Supérieure des Mines de Paris, 2012, p 25.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

3.3. Indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :

Les indicateurs opérationnels sont attachés au fonctionnement même de l'entreprise, ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis d'une manière continue dans le but de fournir les actions correctifs appropriés au bon moment.

Concernant les indicateurs stratégiques, ils sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. Autrement dit, c'est la synthèse des indicateurs opérationnels, ils se concentrent sur les axes de succès, sur les facteurs critiques de réussites, ils sont dirigée à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe et sur l'efficacité interne et l'efficience.¹

3.4. Les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance

C'est essentiel de faire la distinction entre un indicateur de gestion et un indicateur de performance.

En premier lieu, nous constatons que la distinction est complexe, puisque les indicateurs sont les même, du moment où la performance est la principale préoccupation de la gestion et l'inverse la gestion ayant comme principale objet, le contrôle et l'atteinte de la performance.

En deuxième lieu, les indicateurs de gestion serait d'abord la mesure liée au suivi des activités de fonctionnement, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins internes sans insister sur les résultats. Les indicateurs de performance seraient plus une mesure liée à la valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs

L'indicateur de performance peut être défini comme « *une information devant aider un décideur à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »²

¹ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2e, 2006, p 64.

² <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> . op.cit

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

D'autres critères ont été donnés par DEBOURG (2006), nous les citons dans le tableau suivant :

TableauN2.3: Les critères d'un bon indicateur

Critère	Commentaire
Representative	Refléter la situation à étudier
Fiable	La source d'information ne doit pas être contestable
Simple à comprendre	Compréhensible de chacun des collaborateurs concernés
Facilement Mesurable	Une quantification doit être mise simplement
Représentable graphiquement	Toute évolution peut être visualisée

Source : Marie-Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition le genie des glaciers, 2006, p 244.

Le choix d'indicateur, est déterminant pour la mesure de la performance, il dépendra de l'objectif fixé par les décideurs, car il est nécessairement lié à la stratégie de l'entreprise .il est aussi étroitement dépendant du contexte de l'activité qu' il a pour mission d'orienter. Aussi , un indicateur de performance est impérativement motivant pour ceux qui sont en charge de mener les actions . Enfin les données utilisées pour la construction de ses indicateurs devront être fiables et pertinentes.

4. L'évaluation de la performance commerciale :

L'appréciation de la performance commerciale de l'entreprise suppose la mise en place d'une batterie d'indicateurs qui permettent de connaître le niveau atteint.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

4.1. Chiffre d'affaires :

Définition : *Le chiffre d'affaires est le total des ventes (hors taxe) des produits et/ou services facturés par une entreprise. dans le cadre de son activité normale et courante. Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période : mensuellement, trimestriellement et annuellement. Il constitue l'un des principaux indicateurs de performance commerciale de l'entreprise¹*

Le CA désigne donc le total des ventes de produits et/ou services facturés par une entreprise.

Voici la formule du calcul du chiffre d'affaires d'une entreprise:

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{prix de vente (HT)} * \text{quantités vendues}$$

Le CA se mesure soit en volume des ventes soit en valeur.

Pour analyser le taux d'évolution

$$\text{CA } n - \text{CA } n-1 / \text{CA } n-1 * 100\%$$

CA réalisé /CA prévu

- Si ce ratio est >1 : le résultat est satisfaisant, le CA réalisé est supérieur au CA prévu ;
- Si ce ratio est < 1 : le résultat n'est pas satisfaisant, le CA réalisé est inférieur au CA prévu. Le décideur doit chercher les raisons externes (crise économique, émergence d'une nouvelle concurrence, ...etc.) et internes (manque de compétences des vendeurs, problèmes de livraison...etc.) de ce résultat.
- L'entreprise peut aussi calculer son CA par *département, rayon, famille, produit, service, point de vente, nombre de clients, nombre de commandes, par vendeurs, par région ...etc.*

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>,
12/03/2020 20 :20

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

- CA total et taux d'accroissement, CA par département, rayon, famille, référence CA/
Nombre de clients, de commandes, par vendeur.

Evolution en pourcentage des ventes d'un produit par type de clients, CA moyen par client, par type de client.

4.2. Part de marché :

Définition : *La PDM est un indicateur essentiel pour une entreprise, elle mesure la puissance d'une entreprise, d'une marque, d'un produit sur le marché, autrement dit c'est la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.*

Part de marché Absolue : est le rapport entre le CA de l'entreprise et le CA de l'ensemble de marché.

CA de l'entreprise / CA total du marché*100

Part de marché Relative : Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important

4.3. Les indicateurs orientés clients :

Ces indicateurs constituent une évaluation plus qualitative des performances de l'unité commerciale. Les indicateurs spécifiques. Les indicateurs spécifiques de la satisfaction concernent :

- l'unité commerciale, le lieu d'achat et l'accessibilité (parking, horaires...), la qualité de l'aménagement et de la circulation, les facteurs d'ambiance ;
- la qualité de l'assortiment offert (choix et qualité des produits ou services, taux de disponibilité des produits, niveau de prix et conditions tarifaires, politique de promotion et animation ;
- l'accueil et le relationnel (disponibilité et amabilité du personnel, rapidité de la prise en charge, pertinence et adéquation de l'information donnée,

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

temps d'attente) ;

- les services à la clientèle (taux de réclamation, de retours ou d'annulation de contrats, qualité du service après-vente), délais et conformité des livraisons.

4.4. Marge commerciale :

Définition : La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Marge Commerciale = Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues

4.5. Indicateur de prospection :

Nombre de nouveau clients / nombre total des clients

Ce ratio montre le dynamisme commercial à l'entreprise et sa capacité à trouver de nouvelles sources de revenu

4.6. Les indicateurs financiers:

Le niveau de prix, de marge, les ratios de profitabilité et de rentabilité devront être appréciés en comparaison avec les performances d'unités commerciales comparables.¹

¹ Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation client », Edition DUNOD, p 150.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Tableau N° 2.4 : Le niveau de prix, de marge, les ratios de profitabilité et de rentabilité, en comparaison avec les performances d'unités commerciales comparables

Catégories	Indicateurs
Les coûts	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coûts d'achat des marchandises, par département, rayon, famille et référence ✓ Coût global des efforts commerciaux et mercatiques : communication locale, animation...
Les charges	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charges de personnel (la masse salariale...) ✓ Loyers ou amortissements ✓ Charges de fonctionnement
Les niveaux de marge	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marge brute = prix de vente – coût d'achat ✓ Taux de marge = marge brute / coût d'achat ✓ Taux de marque = marge brute / prix de vente hors taxe ✓ Marge brute totale = marge brute x quantités vendues ✓ Résultat d'exploitation
La trésorerie (T)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ $T = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{Besoins en fonds de roulement (BFR)}$ ✓ Trésorerie nette ✓ Crédit de trésorerie et niveau des découverts
Les besoins de financement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ $\text{Fonds de roulement (FR)} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$ ✓ $\text{Besoins en fonds de roulement (BFR)} = \text{emplois circulants} - \text{ressources circulantes}$.
l'autonomie financière :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ $\text{Capitaux propres} / \text{total des dettes}$ ✓ $\text{Fonds propres par rapport aux ressources stables}$

Source : Nadia BENITO, Micheline COMBES, Marie-georges FILLEAU, « la gestion de la relation clients », Edition DUNOD, p 150

5. Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale:

L'évaluation de la performance commerciale a pour intérêt :¹

- De vérifier que les objectifs ont bien été atteints ;
- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe ;
- Permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

¹ AMRAOUI(K), et BAHOUICHE(S) : *L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise*, mémoire de master, Bejaia, 2014, p.48.

Sections 03 : L'efficacité commerciale.

Afin de satisfaire les exigences et besoins des clients par le biais de biens et services que l'entreprise produit et commercialise, elle met en œuvre et coordonne plusieurs fonctions spécialisées telles que la logistique, la production, la direction, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines. La fonction commerciale constitue le noyau de cette structure, elle est génératrice du chiffre d'affaire, elle atteint des résultats commerciaux, et pérennise le portefeuille client, quand aux clients ils sont de plus en plus infidèles et exigeants, d'où la nécessité de s'intéresser à la performance commerciale qui sera présentée dans cette section.

1. Définition de la fonction commerciale :

Pour CHARPENTIER (1997) dans son ouvrage : « La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »¹.

Cette fonction a évolué dans le temps, et cette évolution se démarque par trois périodes : ².

¹ CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997, p 230.

² FAYOL (H) : *L'administration industrielle et générale*, éditions ENAG, Alger, 1990, p.50.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

- En premier lieu, par soucis d'une production de masse ce raisonnement a conduit les dirigeants à orienter leur attention sur les opérations techniques et financières.
- Puis, afin de répondre aux soucis commerciaux, l'entreprise chercha un moyen de satisfaire cette consommation de masse.
- Enfin, la fonction commerciale se voit guidée par les activités de marketing

Nous constatons que la fonction commerciale constitue l'interface de l'entreprise et le client, elle assure une liaison entre la production des biens et services de ses deux derniers.

Enfin, Dans certaines entreprises, la fonction commerciale est rattachée à la direction du marketing. Dans d'autres, elle est confiée à une direction commerciale distincte placée au même niveau hiérarchique.

Elle est en charge de trois grandes missions :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges ;
- Développer la productivité commerciale ;
- Accroître les compétences des équipes.

2. La conduite de l'action de vente :

La recherche de la performance au niveau de la vente, nécessite l'implantation d'une démarche réfléchie, les plans d'action doivent correspondre aux différentes étapes qui définissent l'action commerciale de l'entreprise dont voici les détails.

2.1. L'avant-vente :

Définition de la prospection :

La prospection représente un processus commercial ou promotionnel qui vise non seulement à trouver de nouveaux clients potentiels mais à les convaincre de devenir des clients réels. C'est une activité partagée entre le marketing et les forces

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

de vente. Inscrit dans le cadre de toute une stratégie ou un plan de communication, pour les forces de vente il peut s'agir de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects.

La prospection, c'est la transformation d'une personne ou une entreprise en client qui ne l'est pas, c'est une tâche ingrate et souvent de longue haleine. Mais c'est aussi une tâche indispensable pour la pérennité de l'entreprise. ¹

On distingue deux types de « non-client » :

- Le suspect : organisme, entreprise ou personne dont on connaît l'existence mais dont on ne sait pas l'intérêt pour un ou plusieurs produits (par exemple : une entreprise nouvellement créée)
- Le prospect : organisme, entreprise ou personne que l'on connaît (contact antérieur) et que l'on sait intéresser par un ou plusieurs produits.

2.2. La force de vente :

C'est le dernier maillon, essentiel et indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Elle est représentée par une équipe d'hommes et de femmes dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels.

Ce dernier maillon est aussi le premier et le seul en contact direct avec le marché, d'où son importance en termes de remontées d'informations au service marketing de l'entreprise.

2.3. Le suivi et l'après-vente (Service après-vente) :

L'expression « service après-vente » (SAV) est utilisée d'une manière très restrictive dans le langage courant. C'est une prestation offerte par l'entreprise à ses clients à propos de la maintenance et de la réparation des produits.

¹ Claude Demeure, « *Aide mémoire, Marketing* », Edition Dunod, Paris, pp236,237.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

Mais la vraie signification de l'après-vente, c'est-à-dire son but final c'est la fidélisation des clients. Le coût d'acquisition de nouveaux clients est plus élevé, toute entreprise a intérêt à investir dans des actions de fidélisation de sa clientèle.¹

3. Les différentes fonctions de l'équipe commerciale :

On distingue deux structures dans la fonction commerciale, le management commercial et les équipes de vendeurs. Enfin, il existe les fonctions « support » comme l'ingénieur avant-vente et l'administration des ventes.

Nous allons résumer les différents métiers de la fonction commerciale dans le tableau suivant en définissons chacun de ses structures et leur missions :

Tableau N°2.5 : les différents métiers de la fonction commerciale

métier	mission
le directeur commercial (business manager)	<ul style="list-style-type: none">• il anime et supervise la stratégie commerciale• il est rattaché au directeur général.• si l'entreprise ne possède pas de direction marketing, il encadre la stratégie marketing.• sa mission :• Définition de la stratégie commerciale : Analyse de la veille marketing et commerciale.• Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale :• Développement commercial grands comptes

¹ Claude Demeure.OP.cit, page 236

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

<p>Les métiers commerciaux</p>	<ul style="list-style-type: none">• Il nous faut distinguer cependant deux grandes catégories de fonctions dans la réalisation de la vente. Tout d'abord, les attachés commerciaux qui réalisent des ventes « simples » et le commercial « conseil » qui ont en charge des ventes plus complexes
<p>L'attaché commercial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ses mission vont de la prospection au développement du CA , il fait vivre un portefeuille de clients. Il est rattaché à un chef des ventes ou à un directeur d'agence.• sa mission• Identification des cibles commerciales : Repérer les clients potentiels à l'aide de fichiers spécialisés.• Prospection commerciale : Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge.• Développement du portefeuille clients : Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

<p>L'ingénieur commercial « grands comptes »</p>	<ul style="list-style-type: none">• développe et fait vivre un portefeuille de clients stratégiques car pouvant générer un chiffre d'affaires important au sein de son entreprise. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle.• sa mission :• Définition des cibles commerciales stratégiques :• Repérer les marchés, les types d'entreprises et les clients potentiellement stratégiques et en liaison avec les souhaits de développement de l'entreprise.<ul style="list-style-type: none">○ Prospection commerciale : Négocier par palier et avec de multiples interlocuteurs pour trouver l'offre la plus adaptée et la proposer à un juste prix.○ Suivi des clients déjà en portefeuille :• Répondre aux nouvelles demandes techniques ou commerciales des clients et les anticiper au maximum par une présence et une écoute client poussée.• Contrôle du respect du contrat :
--	--

Source : élaboré par nos soins

4. L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise :

La mise en place de la stratégie doit être garantie par une démarche de mesure de l'efficacité de ses opérations. La fonction commerciale est au centre de cette démarche.¹

4.1 Définition de l'efficacité commerciale :

L'objectif de CRM (Customer relation management) est d'améliorer l'efficacité commerciale, autrement dit c'est la relation entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci.

Pour mieux anticiper les événements, le principe consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client, cette approche, appliquée au prospect, mais aussi aux clients, doit augmenter les offres complémentaires et donc le chiffre d'affaires unitaire par client.

4.2 L'efficacité commerciale dans l'entreprise :

Pour que la structure commerciale soit en état d'alerte permanent, l'entreprise doit conférer une place importante à la mesure de l'efficacité commerciale.

4.3 L'efficacité commerciale dans la fonction commerciale :

La fonction commerciale regroupe plusieurs activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur objet : l'achat des produits nécessaires et leur vente. Mais la fonction commerciale vise d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active,

¹ René Lefébure - Gilles Venturi, « *La gestion de la relation client* », pp 44,45, Edition Eyrolles, 2005.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

entreprenante et audacieuse.

De nos jours, les clients, sont de plus en plus exigeants et infidèles, ce qui mène la fonction commerciale à gérer une politique permanente de compromis entre les impératifs de la direction générale. Les commerciaux se trouvent dans l'obligation de fournir plus d'effort, leurs performances sont calculées, analysées, ils ont souvent été considérés comme des salariés « à part », bénéficiant d'attentions particulières de la part de la direction de l'entreprise, de salaires parfois plus importants que dans d'autres fonctions.

Ils sont soumis à une pression du résultat plus forte qu'ailleurs, puisque c'est à la direction commerciale que se concrétisent les efforts de toute l'entreprise pour se développer sur son marché. Aujourd'hui, la vente est devenue le processus qui impacte une « chaîne d'acteurs ». La qualité, la logistique, font partie de cette chaîne qui permettent de vendre plus car ils fournissent de la valeur au produit et service proposé par l'entreprise. Sans parler des métiers connexes à la vente qui ont toute leur place dans la « relation client ».

4.5. Missions et objectifs de l'efficacité commerciale :

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions¹ :

- **Développer le chiffre d'affaires et les marges**

Aujourd'hui, les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ils ne limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « ou ». En effet, la difficulté des affaires fait que la fonction commerciale va rechercher aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeurs, aux prospects les plus accessibles.

- **Développer la productivité commerciale**

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes.

Chapitre 02 : La performance commerciale de l'entreprise.

L'optimisation des niveaux hiérarchique, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont concentrés sur les cibles les plus porteuses de « valeur ».

Plusieurs critères sont pris en considération, la valeur stratégique n le volume d'affaire, la marge, le potentiel accessible, tous ses dernier faut les maillé pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est l'enjeu de processus de segmentation du portefeuille .L'idée c'est d'adapter la puissance de son dispositif commercial a la valeur de ses clients.

- **Accroître les compétences des équipes**

La fonction commerciale ne cesse d'améliorer son image, le développement des compétences des commerciaux y contribue certainement, c'est la direction commerciale qui accompagne ces évolutions et favorise la progression des compétences. Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.

C'est au management commercial qu'il convient de gérer ce changement afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

Conclusion

La performance s'avère complexe, et pour la définir on doit prendre en considération les différents indicateurs de mesure mais également les différentes dimensions, dans une finalité de perception qui reste divergente. Elle repose sur un ensemble de critères ou d'indicateurs qui sont synthétisés dans un tableau de bord qualité.

L'évaluation de la performance doit se mesurer sur tous ses aspects (financière, commerciale, économique ...), elle ne se limite pas à une seule dimension, elle reste donc relative aux objectifs de l'entreprise, et sa stratégie fixée.

En effet pour mesurer l'efficacité commerciale, il est primordial de bien choisir les indicateurs en adéquation avec la dimension choisie (commerciale : chiffre d'affaire, part de marché, satisfaction etc. .), car cette évaluation permet de mesurer l'atteinte des objectifs et le retour d'investissement des actes entrepris.

En vue de mieux comprendre l'impact de veille commerciale sur la performance commerciale 'une entreprise , dans le chapitre suivant , nous essayerons d'affirmer ou infirmer cette relation , en étudiant et évaluant cette relation en menant une étude au sein de l'entreprise FERTIAL qui est une joint venture et elle fait l'objet d'une bonne maîtrise de veille commerciale(une étude qualitative , enquête par questionnaire)

Chapitre 03 :

Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (Fertial)

Section 01 : Présentation u Partenariat Public-Privé ayant crée la société FERTIAL.

Section 02 : La démarché de veille commerciale au sein de FERTIAL.

Section03 : La performance commerciale de FERTIAL.

Section 04 : Méthodologie, démarche générale de la recherche et analyse des données.

III. Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (Fertial)

Dans les deux précédents chapitres nous avons présenté le corpus théorique mobilisé pour comprendre le phénomène de la veille commerciale et la performance des entreprises.

Ce troisième et dernier chapitre est une application empirique de notre démarche de recherche. A cet effet, nous nous appuyons sur l'articulation de notre cadre théorique, de nos choix méthodologiques et de nos présupposés épistémologiques pour analyser les résultats obtenus afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Pour présenter les résultats de cette étude, nous avons scindé ce chapitre en quatre sections. La première section exposera une présentation de l'organisme d'accueil au quel nous avons effectué notre stage de fin d'étude, les trois autres mettront en lumière notre étude de cas.

En effet, la deuxième sera destinée à la démarche de veille commerciale. Quant à la troisième sera dédié à l'analyse de la performance commerciale de FERTIAL, et la dernière servira à déterminer la méthodologie utilisée ainsi qu'à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

FERTIAL.

1. La création de la joint venture FERTIAL :

Afin de subvenir à ses besoins alimentaires, l'Algérie a décidé au lendemain de l'indépendance de réaliser deux complexes de production des engrais, accompagnés par la construction de quatre entrepôts de distribution situés à Alger, Annaba, Constantine et Oran.

Le premier complexe est construit à l'ouest du pays, dans la zone industrielle d'Arzew, le second fut construit à l'est du pays plus précisément à Annaba.

En effet, c'est en 1967 que fut décidé par Sonatrach la construction d'un complexe d'engrais phosphatés à Annaba, constitué des unités de production d'acide sulfurique et phosphorique produisant une gamme d'engrais dont l'entrée en production a débuté en 1972.

En 1975, fut créé le complexe d'engrais azotés avec la participation de l'Entreprise Creusot-Loire industrie et Krebs (France) et Kellogg (USA), il est entré en production en 1984 ; suivi de l'unité d'ammoniac Kellogg, entrée en production en 1987.

Ce complexe a connu une extension en 1982 avec l'installation d'unités d'acide nitrique, de nitrate d'ammonium et de triple super phosphate (**TSP**).

Avec la restructuration des entreprises publiques en 1984, toutes les unités du complexe sont entrées dans le portefeuille de l'Entreprise Publique Economique ; Société Par Action (**EPE/SPA**) Asmidal.

Ce n'est qu'en septembre 1984 que l'usine fut intégrée à celle d'Annaba pour donner naissance au Complexe Asmidal, suite à la promulgation du décret 84-258 du 01 septembre 1984 qui a consacré également la restructuration de Sonatrach.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

En 1996, le complexe Asmidal a été érigé en société par actions (**SPA**). Et depuis, l'usine a évolué en tant que filiale du Groupe Algérien Asmidal suite à la résolution de l'assemblée générale extraordinaire signée le 31 janvier 2001.

Les réformes économiques engagées par l'Algérie a abouti à un accord de partenariat qui a été conclu entre Asmidal et le groupe espagnol Villar Mir et a donné naissance à Fertial, regroupant aussi bien les unités d'Annaba que celles d'Arzew.

L'année 2005 a marqué un grand tournant dans la gestion des deux usines relevant du groupe public Asmidal. En effet la privatisation partielle des activités a été amorcée avec la création d'une seule entité: Fertial dont les actions ont été détenues à hauteur de 66% par le Groupe Espagnol Villar Mir et à 34% par l'Etat Algérien représenté par l'**EPE/SPA** : Asmidal.

Ce partenariat a donné lieu à un important programme d'investissement concentré sur la production, la fiabilisation, et la sécurisation des sites achevés.

La configuration du groupe a subi un changement en 2016 suite à l'ouverture du capital et l'achat par le nouvel actionnaire : le groupe **ETRHB HADDAD** de 17 % d'actions. De ce fait, la nouvelle répartition des actions se présente comme suit :

- 34% pour l'entreprise Algérienne des engrais Asmidal ;
- 49% pour le Grupo Villar Mir espagnol ;
- 17% pour le Groupe **ETRHB HADDAD**.

2. Présentation des partenaires

Dans cette sous-section, nous allons présenter les trois partenaires : Asmidal, **GVM** et le Groupe **ETRHB HADDAD**.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

2.1. Présentation du partenaire Algérien Asmidal

Asmidal est une société par actions, qui était filiale détenue à 100% par le Groupe SONATRACH. Elle a été placée sous l'égide du Ministère de l'Industrie et des Mines depuis le 5 août 2015, est dotée d'un capital social de 6 964 milliards de dinars algériens.

Spécialisé dans l'industrie engrais et la production des produits phytosanitaires, ce groupe contrôle deux entités et détient des actions minoritaires dans cinq entreprises :

- Wood Group Somias ;
- Fertial ;
- ISGA ;
- SGS ANNABA ;
- KIMIAL.

Il a réalisé un chiffre d'affaires de 4 512 milliards de dinars algériens, en 2016, et emploie un effectif de 788 agents.

2.2. Présentation du partenaire étranger Grupo Villar Mir

Grupo Villar Mir «**GVM**» est l'un des plus grands groupes industriels espagnols privés avec un chiffre d'affaires annuel consolidé supérieur à 6 milliards d'euros (en 2015). Il est actif sur les cinq continents, avec une présence stable dans 38 pays et emploie environ 30 000 personnes.

GVM développe un nombre diversifié d'activités avec des positions de leader grâce à ses filiales:

- ❖ Construction et concessions: Grupo OHL ;
- ❖ Électrométallurgie: Grupo Ferro Atlantica ;
- ❖ Engrais et chimie de base: Fertiberia et Fertial ;
- ❖ Energie: VM Energía ;

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- ❖ Immobilier: Colonial Inmobiliaria, Torre Espacio Castellana, Canalejas Madrid Centro.

Les filiales sont exploitées dans des conditions de pleine concurrence y compris avec **GVM**, et une autonomie absolue.

2.3. Présentation du partenaire Algérien Groupe ETRHB HADDAD

ETRHB-Haddad (acronyme de l'entreprise des travaux routiers, hydrauliques et bâtiments), est une société par action (**SPA**) propriété à 100% de la famille Haddad. Son activité principale est la réalisation de travaux routiers, autoroutiers, voies ferrées, ouvrages d'art, barrages et transferts. L'entreprise s'est diversifiée en développant des activités dans les matériaux de construction (exploitation de carrières, fabrication de canalisations en béton précontraint), l'importation, la transformation et le négoce de bitume, la promotion immobilière et le tourisme.

Le groupe a réalisé en 2014 un chiffre d'affaire de 392 millions d'euros, et emploie environ 14000 employés.

3. Présentation de la société FERTIAL ANNABA.

3.1. Situation géographique

Le site de Fertial est situé au Nord-est de l'Algérie, dans la wilaya d'Annaba. L'ensemble des unités de Fertial se trouve sur la plateforme chimique, située au Sud-est de la ville d'Annaba vers la route des salines sur les berges de la mer Méditerranée.

L'usine Fertial d'Annaba est située sur un terrain de forme trapézoïdale et d'une surface de 103 hectares, dans la zone industrielle qui se trouve au sud de la ville d'Annaba.

Le site du complexe occupe une superficie importante délimité:

- Au Nord-est par la méditerranée.
- Au Sud-est par l'Oued Seybouse et la cité Sidi Salem ;

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- Au Sud-ouest par la route RN° 44 et par la Cité et El Bouni ;
- Au Nord-Ouest par l'Oued Boudjlina et la cité Seybouse.

3.2. Présentation sur le plan juridique

Fertial est une entreprise de taille intermédiaire, son statut juridique est celui d'une de société par action **SPA**, régie par les dispositions du code de commerce ; modifié et complété par le décret législatif n° 093.08 du 25.04.1993 ainsi que les ordonnances 95.25 du 25.09.1995 et 96.27 du 09.12.1996.

Fertial est inscrite au registre de commerce sous le n°00363222 B01 ; le numéro d'identification statique (**NIS**) est : 020123059282144.

Son siège social est fixé à : route de salines BP.3088 à Annaba.

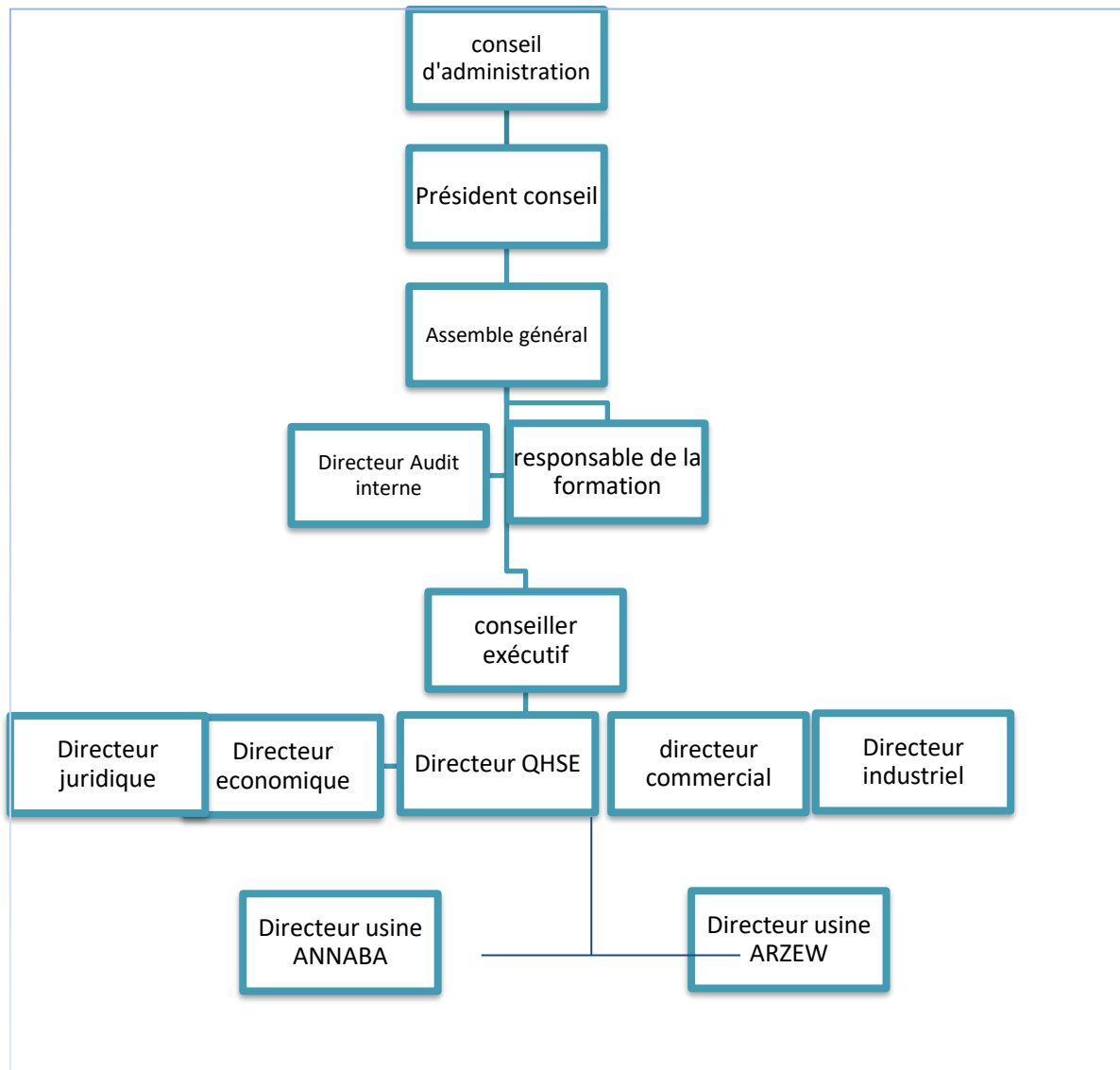
La durée de vie de l'entreprise est fixée à quatre vingt dix neuf ans ; à compter de son immatriculation au registre de commerce.

Son capital actuel est de 17.697000.000 dinars algériens.

4. L'organigramme :

L'organigramme de FERTIAL Annaba se présente schématiquement comme suit :

Figure N°3.1 : L'organigramme de la société des fertilisants d'Algérie (Fertial)



Source : Document interne de l'entreprise.

4.1. Assemblée général :

Est la ou les grands décisions sont prises, elle est la réunion de l'ensemble des actionneurs et des dirigeants, elle contrôle les comptes de fin d'année et décide de la distribution des bénéfices, elle statue sur les actions à prendre.

4.2. Conseil administration :

Est chargé de gérer la société sous la présidence d'un gérant participe à l'établissement de la stratégie et de le conduite a (couvrir) pour la gestion de la société est toujours composée d'un président et d'un secrétaire.

4.3. L'administrateur directeur général :

Il participe, a l'élaboration des objectifs et des stratégies à moyen et long termes, en fonction des structures existantes, des potentialités d'évolution et des caractéristiques nationales et internationales du marché.

Les principaux domaines relevant des prérogatives et compétences de l'administrateur directeur général sont notamment :

- ❖ Le plan stratégique global de l'entreprise.
- ❖ Les plans de développement de l'entreprise.
- ❖ il supervise l'établissement des grandes orientations dans la direction de l'entreprise.

4.4. Ressources humaines et juridiques :

Chargée de l'élaboration de la politique de FERTIAL en matière de développement des ressources humaines et du pilotage et du contrôle de sa mise en œuvre, de la négociation des contrats d'assurance du patrimoine et du suivi de leur mise en œuvre et du conseil juridique

4.5. Direction qualité sécurité environnement :

Qualité, sécurité et environnement (QSE) englobent l'ensemble des problématiques de l'entreprise. Un responsable QSE assure :

- la qualité des produits pour la satisfaction des clients,
- la sécurité des travailleurs et des installations sur le site de production,
- La préservation de l'environnement en réduisant l'impact de l'activité du site par la gestion et le tri des déchets par exemple.

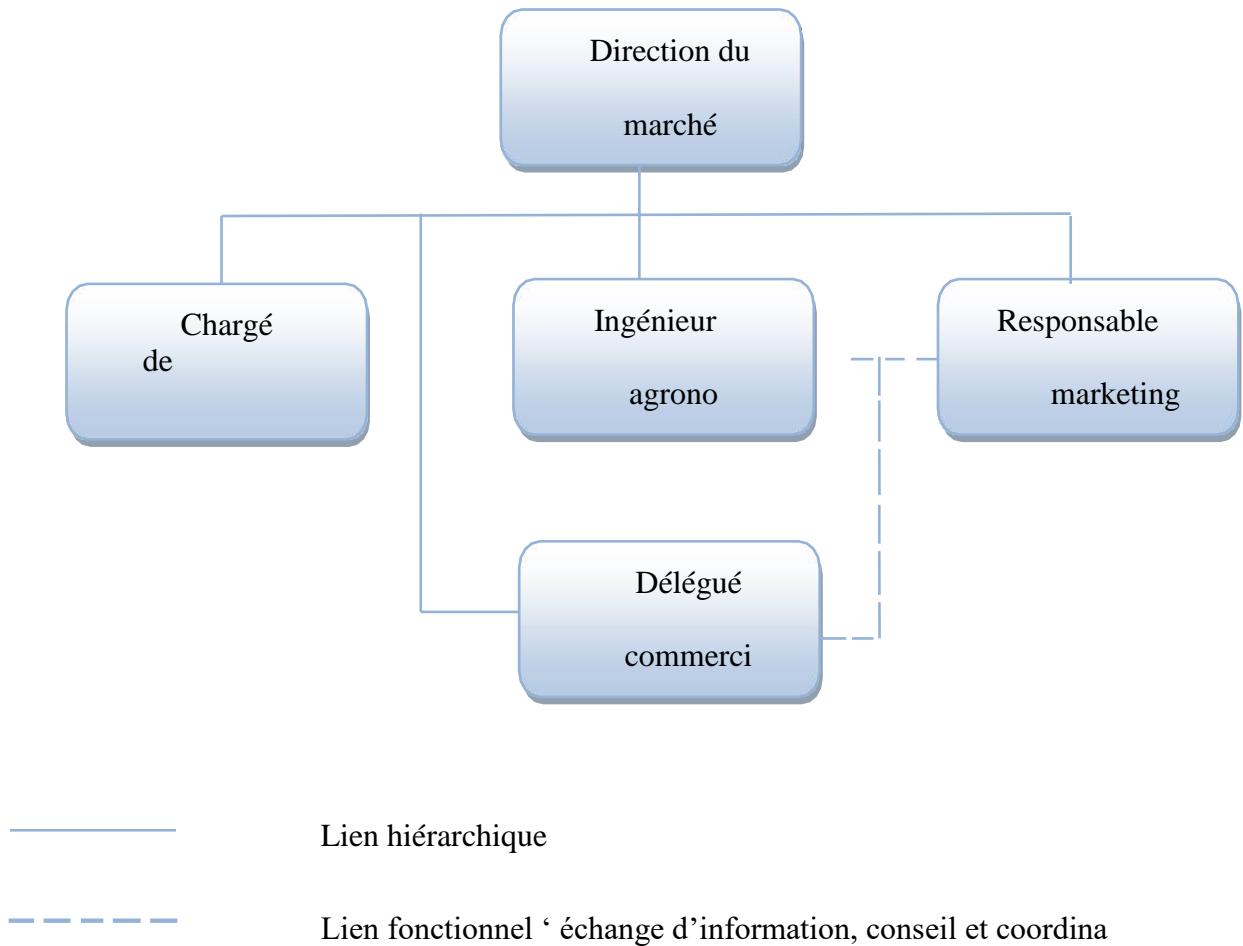
4.6. La direction d'accueil (direction commerciale) :

La tâche principale de la Direction Commerciale consiste à connaître et satisfaire les besoins de la clientèle à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace.

Elle doit définir la stratégie et mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale, promouvoir les produits sur les marchés (intérieurs et extérieurs), négocier avec les clients en fonction de leurs exigences, suivi des prix s'ils sont abordables avec les concurrents.

Les opérations de gestion commerciale sont contrôler afin que l'ensemble des produits livrés font l'objet d'une facturation régulière et dans les délais, que les montants facturés sont correctement et intégralement saisis en comptabilités, que la situation des clients est systématiquement suivie.

Figure № 3.2 : Organigramme de la direction commerciale.



Source : direction commercial.

La Direction Commerciale est composée de 21 personnes dont 15 conseillers agronomiques.

L’organigramme, ci-après, retrace l’organisation qui prévaut au sein de la Direction Commerciale ainsi que la répartition des effectifs entre ses différentes structures.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Le Directeur commercial est secondé par un assistant qui prend en charge les Documents que lui confie son hiérarchie et porte assistance en cas de besoin à la structure Import/Export et à l'activité Marché Intérieur.

La structure Import/Export est composée de deux personnes (un responsable de structure et un cadre Import/Export), quant à l'activité Marché Intérieur, est constituée de 17 agents répartis sur trois fonctions : un responsable du Marketing, un chargé du Technique et 15 Conseillers Agronomiques répartis sur l'ensemble du territoire national.

5. LES MISSIONS :

La Direction Commerciale a pour principales missions de :

- Diriger et contrôler les programmes de publicité, de vulgarisation et de sensibilisation et entretenir des relations avec les instituts de recherches agronomiques.
- Elaborer et transmettre des rapports d'activités mensuels.
- Représenter la Société sur le marché national et international.
- Proposer le plan commercial annuel de la Société sur le marché national, en fixant les objectifs de prix, volumes de ventes.

Dans ce cadre, l'assistant du Directeur Commercial est chargé principalement des missions suivantes :

- Prendre en charge les réclamations des clients.
- Synthétiser les rapports mensuels des conseillers agronomiques.
- Analyser les enquêtes de satisfactions et recommander des solutions aux agriculteurs.
- Superviser la gestion des stocks sur le système GES indus.
- Gérer les produits avariés (prise en charge des produits non commercialisés).
- Coordonner les remises à accorder aux clients qui se chargent du transport des produits par leurs propres moyens.

6. Les objectifs du complexe

Dans le cadre national du développement économique et social du pays, l'entreprise est chargée de :

- Promouvoir et développer l'industrie des engrais et produits phytosanitaires ;
- Exploiter, gérer et rentabiliser les moyens humains, matériels et financiers dont elle dispose en vue de satisfaire les besoins du marché national et l'exportation ;
- Favoriser l'épanouissement de l'esprit de l'imagination et l'initiative et faire appel aux moyens locaux ;
- Développer la coopération sud-sud dans le cadre de la politique national dans la matière.

Section 02 : Démarche de la veille commerciale au seins de FERTIAL

La démarche de veille commerciale adopté par FERTIAL , porte sur des analyses de son environnement extérieur et intérieur , des enquêtes baser sur quatre phases (Identification des besoins, recherche et collecte d'information, analyse et traitement des résultats, diffusion des résultats) ,en faisant recours à des outils d'investigations, de recherches, de traitements et d'interprétation des résultats.

1. L'analyse de l'environnement :

1.1 Essai d'analyse de l'environnement externe :

Modèle PESTEL :

- **Environnement politique :**

- Les nouvelles réglementations fixées par Les décisions politiques ordonnées par le gouvernement et les instances internationales influencent les entreprises.
- Les nouvelles lois de juridictions qui peuvent contrarier l'activité de l'entreprise . Un exemple des politiques de gouvernement : l'exhortation en matière de protection de l'environnement pour encourager l'entreprise d'entreprendre des actions positives en faveur de l'environnement.

- **Environnement économique :**

FERTIAL est considérée comme un acteur actif dans son environnement et réciproquement L'environnement économique de l'entreprise influe sur sa performance d'une manière générale, Et notamment sur la performance commerciale,

FERTIAL offre environ 1800 emplois avec un potentiel de recrutement chaque année et elle entretient des relations bénéfiques avec les

fournisseurs, les sous-traitants et les distributeurs

Elle contribue également dans la promotion des exportations : La société FERTIAL marque sa présence sur le marché extérieur en confortant sa place de leader sur le bassin méditerranéen et occupe la septième place des exportations d'ammoniac. Les clients FERTIAL sont repartis sur différentes régions du monde notamment en Europe, aux Etats- Unis, en Amérique Latine, en Afrique du Nord et Asie Occidentale.

En effet elle est classée parmi les grandes entreprises, ces derniers participent dans le développement économique du pays notamment par leur collaboration dans le PIB.

- **Environnement socioculturel :**

Les attentes des clients de FERTIAL se portent cependant toujours sur la sécurité, la fiabilité et la qualité de ses produits, cela constitue la principale perception constatée par FERTIAL dans son environnement socioculturel.

L'entreprise cherche toujours à satisfaire ses clients et aussi assurer la sécurité des biens et des personnes, la sécurité des activités, et le respect de l'environnement.

L'avenir de FERTIAL dépend de la capacité à améliorer ses produits et services tout en protégeant ses collaborateurs et l'environnement. Cet engagement va dans l'intérêt de ses salariés, de ses clients, des communautés environnantes et des ses actionnaires.

- **Environnement technologique¹**

L'environnement technologique est en universelle évolution. La recherche et le développement prennent une place non négligeable dans ce domaine.

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

FERTIAL dispose d'un important laboratoire d'analyse agronomique et un laboratoire technique construit à l'intérieur de l'usine d'Annaba sur une superficie de 1000 m². Le laboratoire agronomique a été créé dans la perspective d'accompagner le développement de l'agriculture en Algérie. Il reçoit annuellement des milliers d'échantillons de sol et de végétaux pour les analyser et préconiser aux agriculteurs les produits les plus adaptés à leurs besoins. Le laboratoire agronomique de FERTIAL œuvre surtout pour « pérenniser l'innovation dans le domaine agricole en Algérie ».

FERTIAL utilise des équipements de dernière technologie pour le traitement et l'analyse des prélèvements dans le souci d'assurer un maximum de précision et de fiabilité.

Le conseiller agronome de FERTIAL assure une veille technologique pour mieux conseiller les agriculteurs sur le type de fertilisant qui serve au mieux à la typologie du sol et au choix de la culture y afférente.

- **Environnement écologique ¹:**

La protection de l'environnement est une des priorités que se fixe FERTIAL ; elle engage certaines actions : préserver l'environnement, réduire les émissions de gaz polluants, rénovation des unités de production, l'élimination des déchets dangereux et des catalyseurs usagés, l'installation des échantillonneurs automatiques et des capteurs pour l'analyse exacte des déchets. Toutes ces actions qui s'ajoutent aux contrôles réglementaires qu'effectue le service qualité et environnement de l'entreprise, témoignent de l'engagement de FERTIAL vis-à-vis de la protection de l'environnement. Et aussi la société a élaboré une « charte sécurité environnement qualité »

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- **Environnement légal ¹:**

FERTIAL fait face à des contraintes légales vues l'évolution du cadre réglementaire et législatif surtout en matière de droit du travail, du transport...

2.2 Analyse Interne de l'entreprise :

Analyse SWOT de FERTIAL :

Nous avons réalisé une analyse SWOT, après une analyse et des recherches faites sur l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise FERTIAL.

Tableau N°3.1 Analyse SWOT

		CONSTAT	Action
ORIGINE INTERNES		-la notoriété et l'image de marque de la société.	-Tracer une stratégie commerciale.
		-Appréciation des clients de la qualité du produit.	-Etre à l'écoute permanente aux préoccupations des clients par rapport a la qualité et l'efficacité de nos produits. -Traitement des réclamations relatives a la qualité du produits au temps opportun.
		-Prix pratiqué très compétitif.	-Suivi des prix de la concurrence.

¹ Le décret exécutif n° 03-451 du 7 Chaoual 1424 exige aux entreprises algériennes l'escortassions des marchandises comportant des produits chimiques par les autorités ou par une société spécialisée.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

		- Conseils agronomiques et gratuité de l'analyse de sols.	-Maintien du service gratuit pour la fidélisation de la clientèle.
		-Répartition de 17 conseillers sur le territoire national.	-Maintien e la couverture du territoire national. -Développement de la formation du personnel agronomique.
		-Certification ISO.	-Maintien de la certification ISO par le respect des normes procédures
	Faiblesses	-indisponibilité de la matière première.	-planifier une nouvelle stratégie concernant la gestion de la matière première. -Chercher des produits substituables de la matière première
ORIGINES EXTERNES	Opportunités	-Forte demande des engrais.	-Production des engrais selon la demande.
		-Marché local des engrais en expansion. -Superficie agricole importante. -La concurrence ne couvre pas les besoins et attentes des clients .	-Fidélisation des clients ; gagner de nouvelle clientèle .
	Mena ces	-Introduction de nouveaux entrants sur le marché des engrais.	-Assurer une veille commerciale permanente. -Etude des nouvelles formules des produits et voir la possibilité de production par les unités de production.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

		-Régression de l'indice de satisfaction de la clientèle.	-Coordination avec les directions usines pour assurer la disponibilité des produits et exploiter les possibilités d'élargissement de la gamme des produits .
--	--	--	--

Source : Elaboré par nous-mêmes.

2. L'enquête de satisfaction clients :

- Une enquête de mesure de la satisfaction des clients est réalisée une fois toutes les deux années.
- Les conseillers agronomiques procèdent aux enquêtes sur terrain apurés des clients faisant partie de l'échantillon pré sélectionné ;
- Les conseillers agronomiques doivent veiller à ce que les entretiens avec les clients se passent dans les meilleures conditions et en respectant les délais prescrits.
- Les conseillers doivent faciliter la compréhension du questionnaire pour les interviewés sans pour autant les influencer.
- Ils doivent vérifier que le client a bien compris la question.

Cette procédure permet de mieux répondre aux besoins des clients mais aussi de personnaliser l'offre de produit.

L'importance de la satisfaction client :

- -une meilleure information : les clients sont devenus plus exigeants et n'hésitent plus à communiquer leur avis sur le produit et l'entreprise.
- Assurer la satisfaction : ceci est devenu primordial pour l'image de l'entreprise et contribue à l'évolution du chiffre d'affaires.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- Mesurer la satisfaction de ses clients passe par :
- Leur écoute ;
- La prise en comptes des attentes et besoins de ses clients ;
- Une excellente réactivité ;

Par ailleurs, mener des actions correctives sur ses produits, ses communication ou son service client en fonction des remontées clients (issues des outils de mesures de satisfaction) favorise la Fidélisation .C'est donc l'opportunité pour les entreprise de s'assurer un volume de vente récurrent .

3. Démarche d'une enquête de satisfaction client réalisé par FERTIAL :

1-objet :

L'objet de la présente procédure est d'établir la méthode de mesure et le traitement des résultats obtenus en vue de planifier les actions d'amélioration et d'accroître la satisfaction des clients de FERTIAL.

2- Document de référence :

- Manuel de gestion de qualité ;
- Norme pour la préparation, élaboration et gestion de normes, procédure et instructions de FERTIAL .
- Management de la qualité : principe essentiels et vocabulaire ISO 9000.

3- Domaine d'application :

Cette procédure s'applique systématiquement lors de la réalisation d'enquête de satisfaction clients et concerne le personnel devant effectuer les actions décrites dans la procédure , ainsi une toutes les directions de FERTIAL .

4- procédure :

La mesure de la satisfaction est réalisé une fois toute les deux années .Les questionnaires d'enquête comprendront les items suivants :

• **Pour les distributeurs :**

a- Critère : remise, réception du produit :

Sous critères :

- temps moyen de chargement ;
- Poids de produit ;
- Etats des sacs,
- Design du sac,
- Qualité physique du sac
- Couture du sac.

b- critère ; attention accordée au client par FERTIAL

Sous critère :

- disponibilité du personnel
- compréhension des besoins
- prise en charge des réclamations
- accueil réservé par FERTIAL

• **Pour les agriculteurs :**

a- critère : Information sur le produit

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Sous critère :

- Aspect
- Dureté
- granulométrie
- poussière
- agglomération

b- critère : qualité du produit

Sous critère :

- caractéristique chimiques
- caractéristique physiques
- caractéristique agronomiques.

Critère : attention accordé au client

Sous critère :

- disponibilité du personnel
- compréhension des besoins
- prise en charge des réclamations
- accueil réservé par FERTIAL

L'identification de la population à questionner sera déterminée par la direction commerciale, de manière à s'assurer de la représentativité de cette population.

La direction commerciale élabore un planning d'entretiens avec les clients : ce plan comporte la liste des clients à interviewer, les points à traiter, la date prévisionnelle de réalisation de l'entretien, la personne chargé de réalisation de l'entretien.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

La direction commerciale transmet aux clients les questionnaires par e-mail ou par tout autre moyen qu'elle estime opportun.

5- traitement des données :

Une fois les enquêtes réalisées, la direction commerciale procède à l'introduction dans la base de données des informations recueillies. La base de données calcule automatiquement les moyennes arithmétiques, lesquels indiquent :

L'indice de satisfaction de chaque critère (ISC à, en moyenne arithmétique des sous critères de chacun des critères.

L'indice de satisfaction général (ISG), en moyenne arithmétique de la valeur moyenne de tous les critères.

De la même façon, la base de données permet de relaiser, automatiquement des études par produits, par usines, par sous critères.

6. Classification de la satisfaction de client :

- <50 peu satisfait
- Entre 50 – 80 satisfait
- >80 très satisfait.

7- Analyse des résultats :

- Le directeur commercial transmettra un résumé de résultats à :
- Direction général
- Direction économique et financière
- Direction Administration des usines
- Direction de la manutention des usines
- Direction de production des usines
- Direction techniques des usines

Il transmettra également la base de données complète à :

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- Direction d'usines ;
- Directeur qualité / environnement et sécurité industrielle ;
- Coordinateur général de qualité / environnement ;
- Coordinateurs de qualité des usines.

Les coordinateurs de la qualité des usines, après l'approbation des directeurs d'usines respectifs, transmettent une copie du rapport d'analyse des données y compris les enregistrements relatifs aux actions d'amélioration à la direction commerciale. Une fois traitée le rapport et tous autres Documents associés sont mis à la charge du Marketing pour son classement et archivage.

Les direction d'usine déclenchent une réunion extraordinaire du comité de qualité (sanctionnée par un procès-verbal), ou seront analysée les résultats de l'enquête. Lors de cette réunion. Et si jugé nécessaire et opportun. Les actions d'amélioration seront définies et la planification de leur mise en œuvre établie.

Les coordinateurs de qualité conservent les enregistrements relatifs aux enquêtes de satisfaction clients. Ces résultats ainsi que les actions issues de leur analyses seront abord lors des revues de direction usines et lors de la revue annuelle de la direction générale de la société FERTIAL.

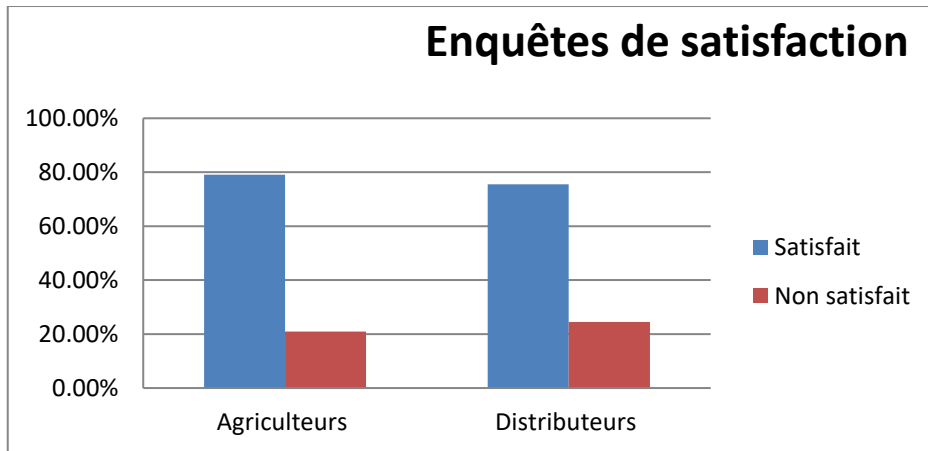
D'après les études et les enquêtes de FERTIAL en 2019, FERTIAL satisfait leurs clients de

Tableau N°3.2 : Enquête de satisfaction client

	Satisfait	Non satisfait
Agriculteurs	79,08%	20,92%
Distributeurs	75,55%	24,45%

Source : Document interne de l'entreprise (résultats de l'enquête faite par FERTIAL)

Figure N°3. 3 : Enquête de satisfaction client



Source : schéma réalisé à partir des données du FERTIAL
Alors les clients de FERTIAL sont presque très satisfaits.

Nous pouvons conclure que les clients de FERTIAL sont presque tous satisfaits.

Section 03 : L'analyse de la performance commerciale de FERTIAL

Dans cette section nous allons essayer d'analyser la politique commerciale adopter par FERTIAL ANNABA en identifiant ses indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaires , part de marché , nombre des clients).

1. Les indicateurs de la performance commerciale :

1.1 Le chiffre d'affaires :

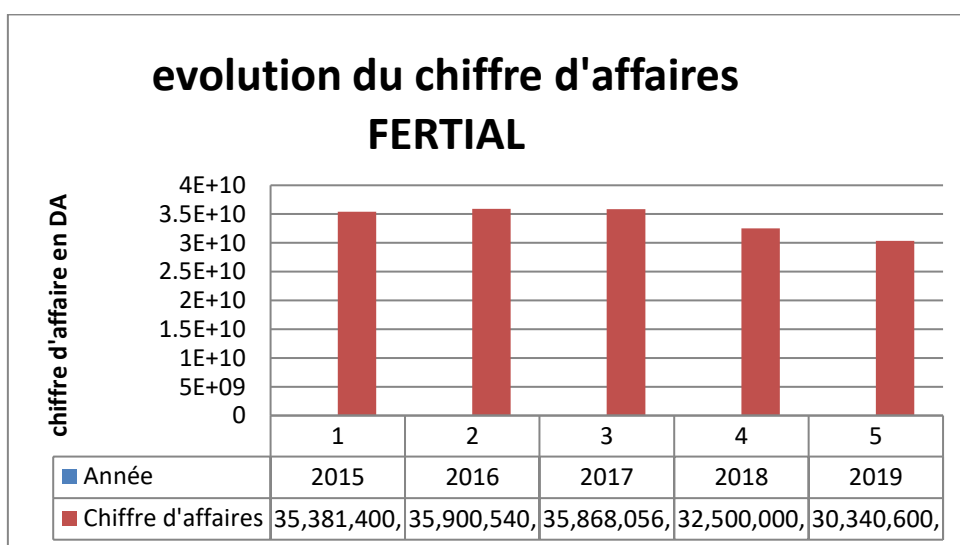
Pour analyser l'évolution de cet indicateur au sein de FERTIAL, nous avons élaboré le tableau ci-dessous :

Tableau N 3.3 - : Evolution du chiffre d'affaires de FERTIAL (2015-2019)

Année	Chiffre d'affaires
2015	35 381 400 600
2016	35 900 540 200
2017	35 868 056 550
2018	32 500 000 600
2019	30 340 600 120

Source : Annexe N° 2, 3, 4.

Figure N °3.4 : Evolution du chiffre d'affaires de FERTIAL.



Source : schéma réalisé à partir des données du FERTIAL (voir Annexe N° 2, 3, 4)

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe de l'évolution du chiffre d'affaires, on peut constater que le chiffre d'affaires pendant les cinq dernières années connaît une évolution irrégulière :

- pour la période de 2015 – 2016 une augmentation de 0.5%

- 2016 – 2017 : une régression de 0.8% ceci est due à des raisons réglementaires, l'absence d'autorisation d'exportation.

Ainsi, en raison des lenteurs administratives l'unité d'ammoniac de FERTIAL d'Annaba vu toutes ses aires de stockage saturées à cause du blocage au niveau de ses exportation.

-2017-2018 : Le chiffre d'affaires vu une chute considérable.

-en ce qui concerne l'année 2019, on relève encore une diminution de 0.90%, l'entreprise a subit un arrêt d'activité causé par une explosion de gaz au niveau de l'usine.

1.2 La part de marché :

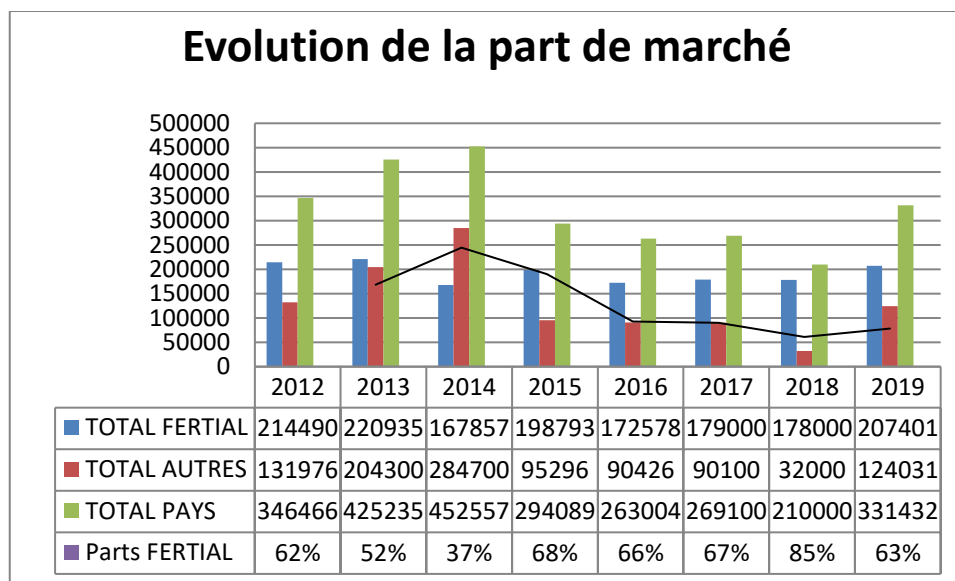
Nous présentons dans le tableau suivant les parts de l'entreprise :

Tableau N°3.4 : Evolution de la part de marché de FERTIAL (2012-2019)

Les années	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL FERTIAL	220935	167857	198793	172578	179000	178000	207401
TOTAL AUTRES	204300	284700	95296	90426	90100	32000	124031
TOTAL PAYS	425235	452557	294089	263004	269100	210000	331432
Parts FERTIAL	52%	37%	68%	66%	67%	85%	63%

Source : Document interne de l'entreprise.

Figure N°3.5 : Evolution de la part de marché de FERTIAL (2012-2019)



Source : Document interne de l'entreprise.

. Commentaire :

La part du marché de FERTIAL a fortement évolué négativement dans la période de 2012 – 2014, sous l'effet de l'arrêt de l'importation de l'urée. De 2015-2017 la part de marché de FERTIAL reste stable en moyenne de 65%.

Concernant les deux dernières d'année nous constatons une régression considérable de 22%, causé par l'arrêt de l'exportation de certaine matière première interdite par le gouvernement, dont FERTIAL a besoin pour sa production, ainsi que l'accident de l'explosion de gaz, ou elle a dû arrêter son activité pour une certaine période.

FERTIAL reste le leader en matière de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie. Elle augmente constamment sa part de marché intérieur qu'elle approvisionne à hauteur de 68%. Ainsi qu'au marché extérieur, elle se positionne confortablement comme le premier exportateur d'ammoniac dans le pourtour méditerranéen. Ses exportations constituent aussi 21.86% des exportations d'ammoniac dans le monde arabe, ce qui lui confère la deuxième position dans cette région après l'Arabie Saoudite.

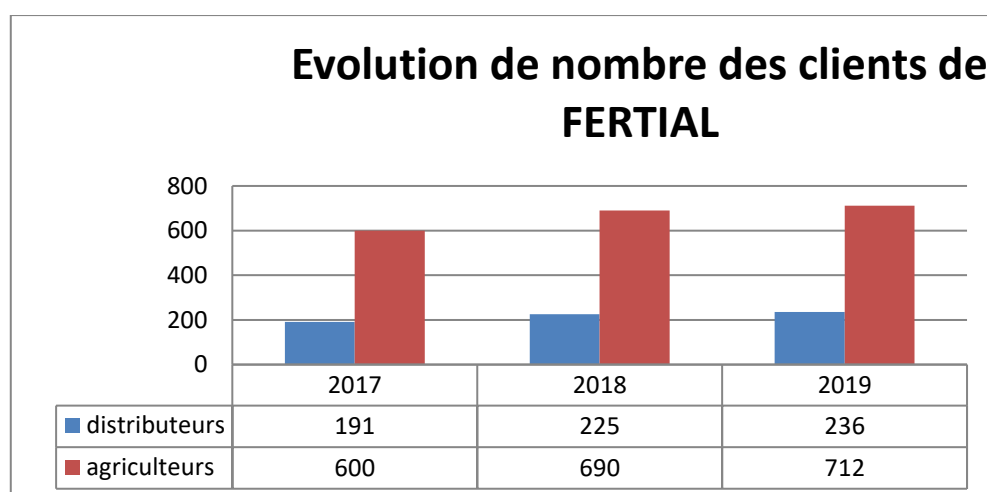
2.3 Nombre des clients :

Tableau N°3.5: Evolution de nombre des clients de FERTIAL (2017-2019)

Année	Nombre des clients		TOTAL
	Agriculteurs	Distributeurs	
2017	600	191	791
2018	690	225	915
2019	712	236	948

Source : Document internes à l'entreprise.

Figure N °3.6 Evolution de nombre des clients de FERTIAL (2017-2019)



Source : Document interne de l'entreprise .

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

On constate qu'il existe un accroissement dans le nombre de clients, malgré les contraintes et l'obstacle que l'entreprise fut face, a acquis des nouveaux clients pendant ces trois dernières années.

2.4 L'image de l'entreprise ¹:

FERTIAL se place comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe.

L'entreprise ne cesse d'améliorer ses performances visant une gestion conforme aux exigences de management de la qualité notamment à travers la rénovation de ses installations industrielles, l'augmentation de ses capacités de production, la maîtrise parfaite du processus de production, la revalorisation permanente de sa ressource humaine et la certification ISO 9001.

La gestion de la qualité est au cœur même de la stratégie de FERTIAL. Forte d'une expérience de plus de trente ans dans la pétrochimie et la production d'engrais fertilisants, FERTIAL ne cesse d'améliorer ses performances visant une gestion conforme aux exigences du management de la qualité.

¹ Manuel de qualité de FERTIAL

Section 04 : Méthodologie, démarche générale de la recherche et analyse des données

L'objectif de cette section est de présenter notre positionnement dans les choix méthodologiques et d'expliquer son cheminement et ses différentes composantes qui sont le recueil des données, les instruments d'analyse ainsi que leurs résultats obtenus.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

1.1 Méthodologie qualitative :

Dans le cadre de notre recherche nous avons adopté la méthodologie qualitative, il s'agit d'une recherche qui produit des résultats sans passer par des procédures statistiques ou toute autre méthode quantitative. Bien que certaines données peuvent être quantifiées mais leur analyse est, quoiqu'il arrive, un phénomène qualitatif¹. Pour conduire notre recherche analytico-descriptive, cette méthode qualitative nous est apparue adéquate avec notre terrain (choix) d'étude.

Ce choix est déterminé par la nature du phénomène étudié et par l'objet de notre recherche. Cette recherche est organisée sur une étude de cas au niveau de Fertil Annaba, afin de décrire et de comprendre le phénomène de veille commerciale et son impact sur la performance commerciale. Par ailleurs, notre choix a été motivé et influencé par notre question centrale de recherche.

Il s'agit donc d'une méthode qui nous permettra de comprendre le phénomène de veille et d'avoir un aperçu de la réalité organisationnelle, à travers des discours qu'ils tiennent (interviews) mais aussi par le biais des notes prises lors de l'observation. Néanmoins, comme toute méthode de recherche, la démarche qualitative n'échappe pas à des limites inhérentes et des critiques telles que la généralisation étroite, la validité externe limitée...

¹ Strauss, A & Corbin, J, Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory, London , 1990,P17.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Cependant, le point fort d'une telle démarche qualitative réside dans la prise en compte du temps et du contexte. Elle nous est donc apparue propice dans le cadre de notre recherche, afin de décrire le phénomène et de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les acteurs participant à ce processus

1.2. Modalité et recueil des données : présentation des méthodes adoptées

Notre recherche est fondée sur une démarche analytico-descriptive, afin de décrire et comprendre un phénomène. Pour la mener à bien, il a fallu choisir un prototype de recherche pour articuler de façon pertinente la revue de la littérature, la question centrale de recherche, les données recueillies, l'analyse et l'interprétation des résultats. Cette étape est importante en raison de la diversité des méthodes de recueil des données.

Bien que, les entretiens semi-directifs ont été mobilisés, au départ, comme un outil principal, il a fallu diversifier les outils, par la suite, comme source à la fois secondaire et complémentaire. De ce fait, nous avons gardé cet outil en tant que source privilégiée de récolte d'informations, mais nous avons eu recours également aux Documentations internes et externes, et à l'observation non participante.

1.2.1. Présentation du guide de l'entretien semi-directif effectué au niveau de la société Fertial ANNABA

L'entretien et plus particulièrement l'entretien semi-directif, qui est une technique qualitative de recueil d'informations, permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement, et consignés dans un guide d'entretien qui représente une source d'information importante dans une étude descriptive. Il a été pour nous une source de recueil des données privilégiée bien que nous en connaissions les limites. En effet, il nous a permis d'une part de récolter l'ensemble des avis des interviewés et d'autre part de confronter nos résultats empiriques avec la littérature concernée. En ce qui concerne les interviewés, nous avons sélectionné des cadres selon leur appartenance, leur vécu, leur position hiérarchique et leur fonction dans les différentes directions. Les individus rencontrés

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

appartiennent au top-management, ayant à la fois une connaissance historique, une expérience riche, et des responsabilités majeures au sein des entreprises partenaires. A cet effet, nous avons choisi deux représentants du partenaire Fertial. Cependant, il est regrettable de ne pas avoir pu contacter partenaires étrangers Groupe Villar Mir et ASMIDAL faute d'instructions trop strictes due a la crise sanitaire COVID 19, pour accéder à leurs bureaux..

Au total, nous avons conduit six entretiens (du 15/02/2020 au 10/04/2020) auprès de plusieurs cadres répartis entre la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines, la Direction des Finances et de la Comptabilité, ainsi que d'autres directions. Afin de respecter le critère de l'éthique, une partie des entretiens ont été menés dans leurs bureaux, durant les heures de travail des interviewés.

De ce fait, les entretiens ont duré en moyenne pas plus d'une heure de temps, afin de ne pas provoquer une situation de gêne au sein de l'entreprise concernée. Et l'autre partie a été menée par téléphone a cause de la crise sanitaire, ou l'entreprise a été mise sous quarantaine. Notre guide se décline en six principaux axes, préalablement définis, à la fois à partir de notre revue de la littérature et des échanges avec les interviewés. Ces échanges avec les différents acteurs nous ont permis d'ajuster notre guide d'entretien en mettant en avant les éléments importants ainsi que les concepts clés. Dans cette optique, chaque interviewé a participé au même entretien semi-directif, en mode de conversation basé sur notre guide d'entretien

Le tableau mentionné ci-après (Tableau 3.4) résume les axes évoqués dans le guide d'entretien.

Tableau N°3.6: structure du guide de l'entretien ¹

Axes	Questions
1 – Identifications des acteurs de la veille commerciale	1- Avez-vous un système de veille commerciale ? 2- Quels sont les acteurs chargés de la veille commerciale ? 3- quels sont les acteurs chargé de la collecte et l'analyse de l'information ?

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

<p>2- les pratiques de la veille commerciale</p>	<p>4-comment mettre en œuvre une veille commerciale solide ?</p> <p>5-Quelle est votre orientation de la veille commerciale ?</p> <p>6- Quels sont les outils utilisés dans votre processus de veille ?</p>
<p>3- Présentation du cycle de vie de la veille commerciale</p>	<p>7- Déterminez les étapes de votre processus de veille commerciale</p>
<p>4- délimitations des risques liés aux pratiques de la veille commerciale</p>	<p>8- Délimitez le principal risque de sécurité</p> <p>9- Quels sont les éventuels risque concurrentiel</p> <p>10- Déterminez vos contraintes environnementaux</p>
<p>5- Les indicateurs de performance de l'entreprise</p>	<p>11- Quels sont les indicateurs de performance que vous utilisez ?</p> <p>12- quelle est la périodicité de l'indicateur ?</p>
<p>6- Détermination des facteurs clés de succès de la joint venture internationales</p>	<p>13- quels est l'objectifs de cette JVI ?</p> <p>14- Quels sont les critères qui ont été déterminants dans votre choix du partenaire ?</p> <p>15-quelles sont vos mesures de performance de la JVI ?</p> <p>16-quels sont les facteurs de réussite de la JVI ?</p>

1 Un tableau récapitulatif des principaux axes du guide (voir l'annexe n°5)

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Concernant, le déroulement de notre recueil des données pendant les entretiens, nous devons clarifier que nous avons fait part aux personnes interviewées de notre volonté d'enregistrer la conversation afin de mieux retranscrire les informations dans leur intégralité. Pour cela, nous avons précisé au préalable que : « les informations recueillies (entretiens, observations et Documentations) seront traitées dans la stricte confidentialité», malheureusement l'enregistrement a été refusé par ces personnes interrogées. Ceci s'explique par le sentiment de gêne provoqué par l'enregistrement. Dans cette situation, nous avons donc pris des notes puis retranscrit les informations immédiatement, pour chaque entretien, afin de ne pas perdre des informations essentielles. Il est à préciser que la totalité des entretiens sont en langue française, sauf parfois où quelques mots sont utilisés par les personnes interviewés en langue arabe.

Dans ce cas nous avons traduit ces mots en langue française. Notons également que certains propos hors contexte de la recherche n'ont pas été retranscrits. L'objectif de la retranscription est de retracer les gestes, les pratiques des personnes interviewés et les difficultés rencontrées lors des entretiens. Après la collecte des données grâce aux entretiens, des fiches individuelles ont été effectuées. Suite à la retranscription, notamment lors des premiers entretiens, nous avons demandé à certains cadres interviewés des éclaircissements sur des points importants et la possibilité de consulter des Documents complémentaires, afin d'enrichir notre collecte de données.

Cette épreuve constituait pour nous un moyen de maîtrise des données recueillies. Après la retranscription, nous avons résumé chaque entretien dans l'intention de faciliter l'analyse, par la suite. Certes, l'entretien constitue une source fondamentale dans le cadre de cette recherche, mais cette méthode n'est pas suffisante en elle-même.

La documentation interne et externe ainsi que l'observation non participante constituent d'autres sources de collecte de données qui nous ont permis d'apporter des informations importantes.

1.2.2 La documentation

La documentation sous toutes ses formes (interne, externe, papier, électronique...) représente la deuxième source d'informations que nous avons mobilisée dans le cadre de notre

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

recherche. Malgré sa richesse et sa diversité, la Documentation présente aussi des limites, notamment son caractère confidentiel.

La documentation interne est constituée d'informations générales sur l'entreprise, l'historique, l'organigramme, les fiches techniques, les comptes rendus, les rapports d'activité...etc. Quant à la Documentation externe, elle est constituée du site web de l'entreprise, des revues de l'entreprise, des revues de presses, des revues académiques, des forums...etc. Les Documents obtenus au sein de l'entreprise ont été fournis dans la majorité des cas par les interviewés ou sollicités à la fin des entretiens. Par ailleurs, la consultation de certains Documents n'a pas été chose facile, notamment en ce qui concerne les enquêtes satisfactions clients, le bilan de productivité.

1.2.3. L'observation non-participante : une source complémentaire

L'observation constitue une troisième source de recueil des données. Elle a pour rôle de compléter les démarches faites après les entretiens retranscrits et l'analyse des Documents internes et externes. L'observation non-participante dans le cadre de notre recherche a été réalisée à partir des faits, des remarques, des réactions ainsi que des commentaires des acteurs lors de notre présence sur le terrain.

Par conséquent, on peut déduire que ces méthodes sont à la fois efficaces en matière de recueil des données et génératrices de nouveaux questionnements. Cependant, le processus nous a pris un temps considérable, notamment lors de la retranscription des entretiens jusqu'à la synthèse l'analyse.

2. Analyse et traitement des données

L'analyse et le traitement des données représentent la deuxième phase du volet méthodologique de notre recherche.

Cette phase d'analyse constitue une démarche à la fois essentielle et délicate de notre processus de recherche. Dans le cadre d'une recherche qualitative descriptive, nous avons tenté

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

de donner du sens à notre travail, car celui-ci n'est pas détecté de façon directe, dès le départ. Il apparaît au fur et à mesure, tout d'abord à travers l'exercice de la revue théorique du phénomène étudié, ensuite lors du recueil des données à travers les ressources adaptées. Ce sens prendra forme avec l'analyse de ces données par le biais des techniques utilisées ainsi que de leur interprétation.

En effet, après le recueil des données, leur condensation, l'interprétation intégrale de manière écrite des propos des interviewés, puis leur traitement, l'analyse du construit devient une étape incontournable.

Présentation des résultats des entretiens

Dans le cheminement des idées, le style de présentation des résultats d'une étude qualitative, est à la fois crucial et délicat.

Il n'existe pas de modèle universel de présentation des résultats typiques aux recherches qualitatives, le chercheur est amené à choisir un style qui convient afin de synthétiser de façon cohérente ses résultats.

Pour cet effet, nous avons choisi de présenter nos résultats sous forme descriptive afin de faire émerger du sens. Nous allons donc, présenter tout d'abord les résultats de l'entretien afin d'aboutir à une synthèse globale des résultats auxquels nous sommes parvenus et les confronter avec notre cadre théorique.

Cependant, nous devons préciser comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, qu'au total, nous avons conduit six entretiens auprès de plusieurs cadres, un seul entretien a été retenu sur la totalité des six.

En effet, ce cadre a été le seul habilité à répondre à nos questions, à l'exception du PDG qui est l'unique responsable, encore en service, qui a suivi toute la procédure. Notre interlocuteur est l'un des représentants de la direction des ressources humaines et un directeur de veille commerciale.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Durant notre rencontre, et grâce à son expérience et son ancienneté, il nous a brossé un tableau exhaustif sur le parcours de l'entreprise.

Ci-dessous, sera présentée une analyse et une élaboration des résultats, en se basant sur le guide d'entretien qui est réparti en six axes. Pour chaque axe, nous allons en premier lieu exposer l'ensemble des questions posées lors de l'entretien, afin de mettre en évidence notre questionnement de recherche, puis les réponses reçues de la part de notre interlocuteur, ensuite nos constats, analyses et conclusions.

Premier axe : Identification des acteurs de la veille commerciale

L'objectif de ces questions (1, 2, 3,) est d'identifier les véritables acteurs impliqués dans ce type de veille.

Constat et analyse

1) D'après la personne interrogée, effectivement un système de veille commerciale est mis en place, Bien que n'allouant pas de cellule spécialisée la VC, mais toutes les activités sont mise en sur le long-terme pour surveiller l'environnement concurrentiel de leur entreprise, afin d'anticiper leurs prochaines actions stratégiques ou d'en déduire de bonnes pratiques commerciales, technologique nos, marketing. Afin de répondre à de nombreux objectifs, nous citons quelques unes :

- Anticiper les prochaines offres de ses concurrents.
- Identifier les développements stratégiques de son marché (développement géographique, marketing, recrutement, etc.).
- Se positionner sur son marché en restant aux faits des politiques de prix pratiquées
- Analyser la compétitivité et la réputation de sa marque, par rapport à son marché

2) Quant au choix des acteurs chargés de la VC, c'est toute une direction, qui prend en charge cette démarche, il existe un responsable de veille commerciale mais toute la direction

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

commerciale en participe, notamment le département du marché intérieur mais aussi celui du marché extérieur, c'est tout le personnels de la DC qui prend en charge ce processus. Nous pouvons constater que cette démarche est un peu négligé ici en Algérie ceci est due a des raisons dont nous allons évoquer un peu plus tard suivant l'enchaînement de notre questionnaire.

le chargé de veille commerciale nous a confirmé que toute l'équipe commerciale effectue des recherches , ils ont accès aux diverses informations qui pourront les aider a élaboré leur rapport mensuel , concernant les concurrents , les prix, l'achat des matières premières , aussi ils collaborent avec le conseiller de l'entreprise , ce dernier a un rapport directe avec les clients , toute réclamation ou insatisfactions lui sera communiquer , ensuite elles seront transmise a l'équipe commerciale pour la traiter dans les plus brefs délai , ainsi que la direction d'usine sera a son tour informé par toute réclamation clients , afin de régler le problème dans les plus bref délais . La direction d'usine et la direction commerciale sont toute les deux en contact permanent.

3) quels sont les acteurs chargés de la collecte et l'analyse des informations :

Nous allons tout d'abord commencer par présenter Le responsable de veille qui ,est un cadre de l'entreprise chargé de mettre en place et de gérer l'intelligence économique et commerciale de l'entreprise Il a pour mission de surveiller particulièrement les projets d'innovation des autres entreprises. Il s'occupe aussi de la planification de l'information stratégique qui représente la base des orientations stratégiques de la société.

De même, le RDV entretient des actions de surveillances relatives à l'environnement de l'entreprise, des analyses SWOT et PESTEL sont mensuellement faite par des spécialistes.

Il définit aussi le plan d'action de la collecte, l'analyse et le tri de l'information stratégique réalisé par toute l'équipe. En outre, cette récolte s'étale sur plusieurs champs (Financière, marketing et commerciale, industrielle, managériale... Etc.). Pour cela, il doit d'abord concevoir les objectifs stratégiques et la politique de l'entreprise. Dans ce cadre, le responsable de veille conçoit les outils d'appuis comme les fiches, reportions, cartographies... Etc.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Des enquêtes sur le terrain sont couramment faites par des spécialistes que l'entreprise fait appeler chaque année dans le but d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Toutefois, durant la collecte informationnelle, le responsable de veille doit assurer le respect des normes et d'éthiques déterminées et retenir seulement les informations ouvertes, libres d'accès et d'exploitation.

Finalement, le responsable de veille coordonne les résultats synthétisés de ces enquêtes à la direction de son entreprise. Ensuite, le responsable de veille est responsable de la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise en prenant connaissance de renseignements, incertitudes, désinformations ou agressions déloyales.

En tenant compte de la réponse de notre interlocuteur, nous concluons que la veille commerciale dans l'entreprise est pratiquée d'une manière implicite, nonobstant de l'importance de cette dernière, elle se trouve un peu négligée dans la société algérienne, néanmoins ses pratiques sont mises en place d'une manière générale, mais on va dire qu'il n'existe pas encore une cellule spéciale dédiée à la veille économique, contrairement les entreprises internationales accordent une sérieuse importance pour cette dernière, et font appel à une entreprise spécialisée dans la veille économique, ceci est dû à la rude compétitivité dans le marché international.

Deuxième axe : les pratiques de la veille commerciale.

L'objectif de ces questions (4, 5,6) est de comprendre les pratiques d'une veille commerciale solide.

4) Notre interlocuteur a affirmé que pour qu'une veille commerciale soit solide il faut, commencer par définir les concurrents, cette analyse commence par la sélection des concurrents, en d'autres termes, il faudra établir une liste des entreprises qui ciblent le même marché que l'entreprise FERTIAL, et qui vendent un produit similaire, une fois cette liste est établie, faudra la diviser en 3 parties :

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Les concurrents directs : Ce sont ceux qui visent le même public et proposent un produit ou service similaire au vôtre.

Les concurrents indirects : Ils proposent un produit ou service différent, mais qui répond au même besoin que votre entreprise.

Les concurrents tertiaires (ou de substitution) : Ils offrent des produits ou services différents du votre, mais à la même cible. Leur utilité se limite au fait qu'ils peuvent potentiellement devenir des partenaires ou des menaces.

Ensuite , pour comprendre comment ses concurrent vendent-ils leur produit et comment ses derniers façonnent-ils leur clients il faudra de se mettre dans la peau d'un de leur clients , des exemples ont été donnée (en visitant une de leur enseigne , il est très important de noter les premières impressions une fois là-bas , en ce qui concerne l'accueil , la qualité des services , une fois la visite est terminée , une comparaison avec notre entreprise est nos méthodes de travail semble nécessaire) .

Quant au profil des employés des concurrents, il semble difficile d'obtenir des informations sur ces derniers, mais les trouver se révélera très utile. Connaitre le nombre d'employés et leur degré de qualification est un facteur majeur lors d'une étude concurrentielle.

Cela peut être réaliser par la veille sur les offre d'emploi publiées sur LinkedIn . Pour comparer la stratégie de recrutement a celles des concurrents. Ce dernier n'est pas encore vraiment utilisé ici en Algérie comme il est en étranger,

Le RVC a ajouté, que le suivi de la santé financière d'une entreprise concurrente est une des excellente méthode de Benchmarking . Certains chiffres sont importants, nous pouvons citer à titre d'exemple les marges brutes, d'exploitation et nettes, les salaires, les ventes et la rentabilité des entreprises concurrentes. A la fin il faudra chercher la des différences et essayer de comprendre l'existence de ces écarts.

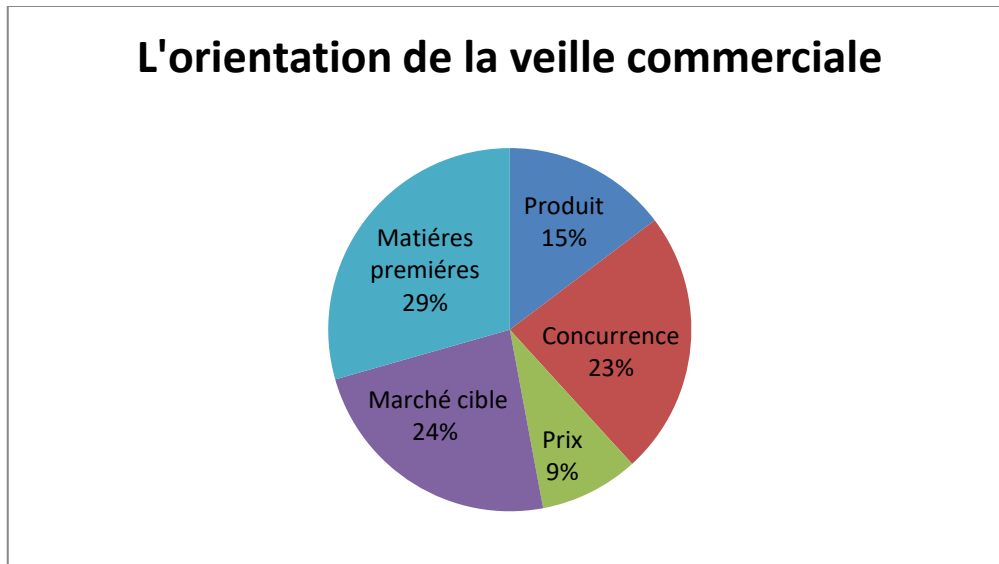
Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Tableau N°3.7 : L'orientation de la veille commerciale .

orientation	Nombre	Fréquence
Produit	5	15%
Concurrence	8	23%
Prix	3	9%
Marché cible	8	24%
Matière première	10	29%
TOTAL	34	100%

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire question 05.

Figure N°3.7 : L'orientation de la veille commerciale .



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire- Question 05.

5) En ce qui concerne l'orientation de la veille commerciale, elle comprend tous les éléments qui peuvent influencer l'exercice de l'entreprise, c'est-à-dire les prix proposés par les concurrents, les produits et les services offerts sur le marché. Elle concerne aussi les études faites sur les rivaux, ses données sur ces derniers, semblent être très importantes pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, elle permet d'identifier les écarts entre l'entreprise et ses concurrents, afin de sortir avec des explications qui aideront les managers à

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

prendre des décisions adéquates. Notre interlocuteur a ajouté que l'équipe commerciale veille sur ses concurrents, et ses fournisseurs, elle essaye de chercher la meilleure période pour optimiser l'achat des matières premières, cette étape dépend sur plusieurs facteurs, la période saisonnière diffère pour un pays à un autre, une étude sérieuse et continue est nécessaire pour trouver la période idéale pour l'approvisionnement de l'entreprise.

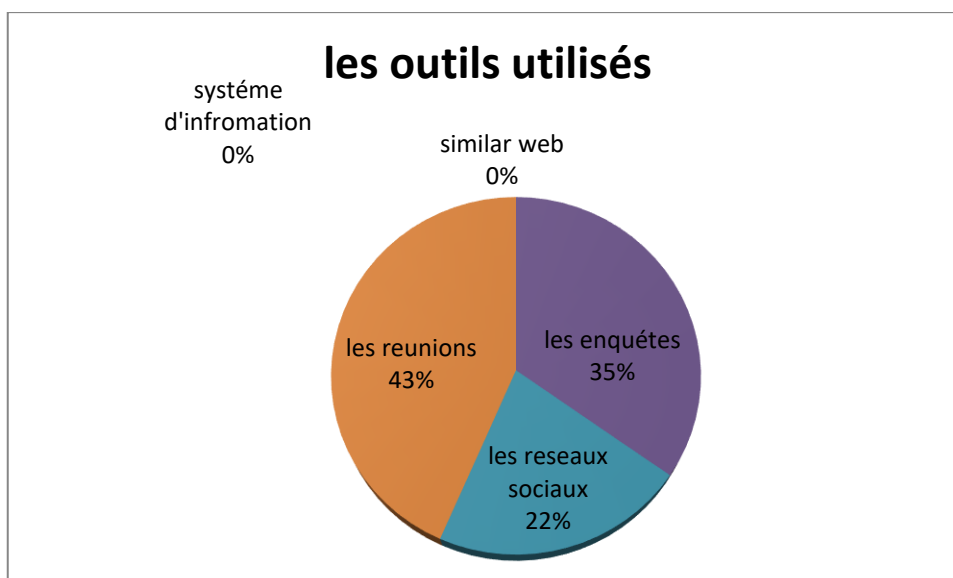
6)

tableau N°3.8 : Les outils de la veille commerciale .

Les outils utilisés	Nombre	fréquence
Système d'information	0	
Similarweb	0	
Les enquêtes	8	35%
Les réunions	9	43%
les réseaux sociaux	5	22%
Total	22	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire-question 06.

Figure N°3.8 : Les outils de la veille commerciale.



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire-question 06.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

6) Notre démarche de veille est basé sur les études de marché, les enquêtes réalisé par nos spécialistes, et enfin les séances de Benchmarking et brainstorming pendant les réunions de l'équipe commerciale et le conseiller de l'entreprise ainsi que les enquêteurs. Malheureusement l'entreprise manque des systèmes informatiques dédiés a la veille économique, l'idée d'attribuer une cellule spécialisée de veille économique et la mise en place des systèmes informatiques développés sont en encours d'étude par nos top managers.

En dépit de ces trois réponses , et d'après nos constatations sur terrain et notre débat avec le personnel et les cadres de Fertial , nous déduisons que les pratiques de la veille commerciale adopter par l'entreprise comprene la veille sur l'environnement extérieur et intérieur de l'entreprise , néanmoins s'il existait une section dédié à la veille , les pratiques adopté seraient meilleures , les systèmes informatiques et les flux URSS sont inexistantes ceci peut être expliqué par la négligence des entreprises algériennes envers l'intelligence économique , cette négligence est due au manque concurrentielle sur le marché algériens , nous rappelons que Fertial et le seul producteur d'ammoniaque en Algérie , et donc elle est placé comme leader incontesté dans la production, la distribution et la vente de fertilisants en Algérie.

Troisième axe : Présentation du cycle de vie de la veille commerciale

Dans cet axe nous avons choisis une seule question dont le but est de comprendre la démarche de la veille commerciale pratiqué par l'entreprise

Constat et analyse

7) A partir de notre entretien, notre intervenant a essayé de nous simplifier le processus de veille commerciale en le résumant comme suit :

Une surveillance de l'environnement extérieur et intérieur de l'entreprise a fin de collecter toutes les informations qui semblent intéressantes.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Identification des informations concernant les concurrents, les clients, les fournisseurs, le marché, les prix, les canaux de distributions.. ect

Faire le tri des informations, en validant les données qui nécessite un traitement.

Traiter les données valider, cette étape est cruciale, elle crée un sens aux informations stockées.

- Synthétisé les données traiter par l'équipe commerciale, un rapport doit être rédigé contenant toutes les informations pertinente, permettant de se baser là-dessus pour prendre des décisions stratégique.
- Enfin, les rapports rédiger seront transmis aux directeurs commerciale, portant un aide pour les précises de décisions stratégiques.

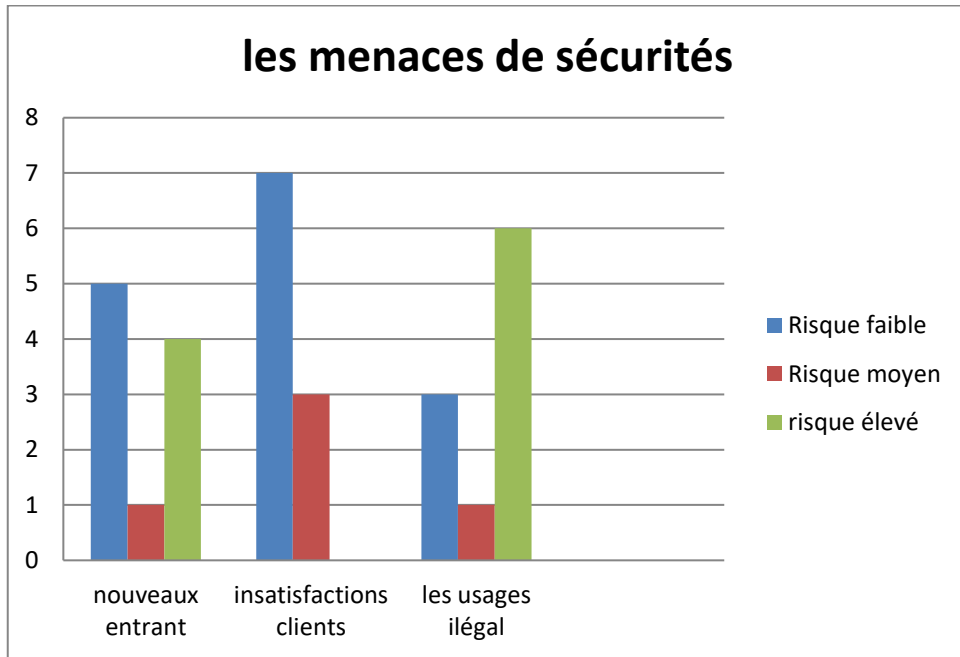
Nous devons préciser que cette question est toujours suspendue, puisque l'intervenant se réfugie dans un silence prudent, à propos des détails du processus de veille économique pratiqué par l'entreprise.

Quatrième axe : Délimitation des risques liés à la pratique de la veille commerciale

L'objectif de cet axe consiste à cerner les principaux risques liés à la veille commerciale.

8) D'après notre interviewé, le degré des risques de sécurité diffère selon le risque rencontré. Dans ce sens :

Figure N°3.9 : Les menaces de sécurités .



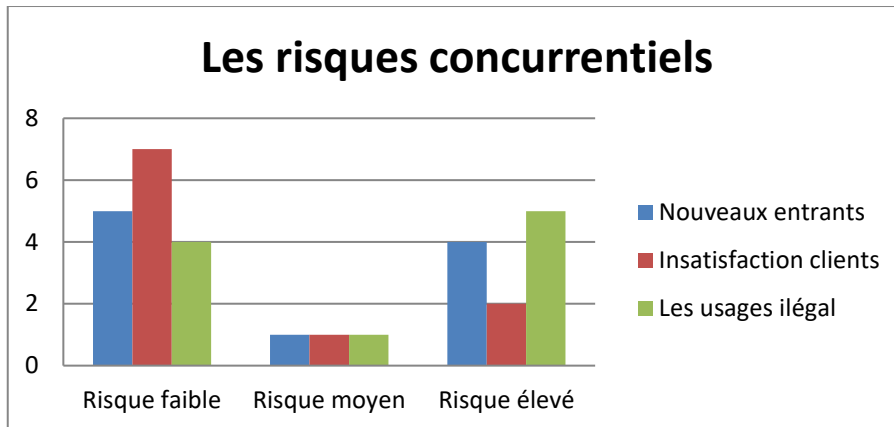
Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire- Question 08.

L'espionnage est considéré comme un des risques majeurs, étant donné que ce risque est peu prévisible, ce dernier est une manière déloyale et illégale utilisée par les concurrents, en conséquence de lourdes sanctions judiciaires peuvent être prises dans ce cas.

Concernant les cookies, il y a un risque faible pour l'entreprise, du fait que FERTIAL utilise des systèmes d'informations qui interdisent le fonctionnement des cookies.

En ce qui concerne les employés, il est considéré comme un risque moyen, autrement dit, les informations pertinentes concernant l'entreprise sont protégées, seuls les directeurs et les cadres de l'entreprise ont accès.

Figure N°3.10 : Les risques concurrentiels .

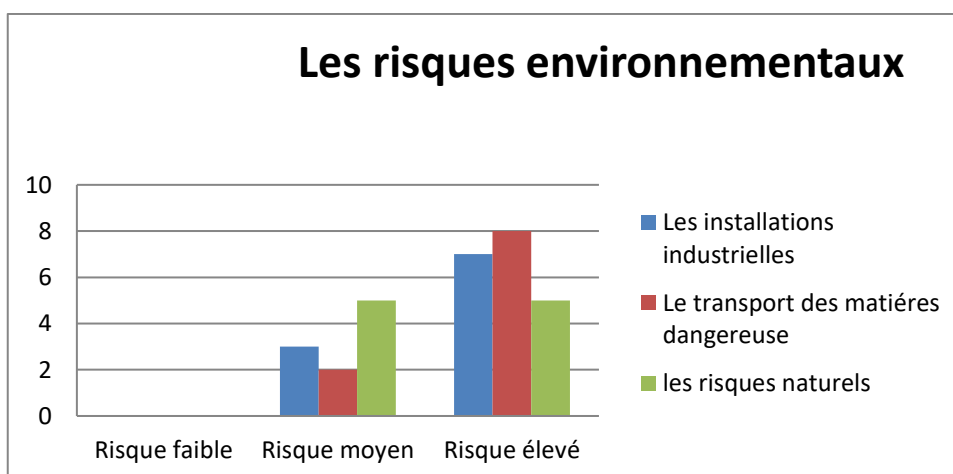


Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire- Question 09.

9) Concernant les risques concurrentiels, ils constituent un risque faible, vu que Fertial est le leader incontesté dans le bassin méditerranéen et le deuxième exportateur dans le monde arabe, derrière l'Arabie Saoudite, et le deuxième en Algérie, après Sonatrach, entreprise spécialisée dans les hydrocarbures. Ainsi, Fertial occupe une confortable place au niveau mondial.

10)

Figure N°3.11 : Les risques environnementaux.



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après les résultats du questionnaire- Question 10 .

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

D'après la personne interrogée, les risques environnementaux sont d'un degré élevé. Par conséquent, l'entreprise paye des taxes environnementales très chères pour ses installations industrielles. Des mesures de prévention sont également prises pour le transport des matières dangereuses notamment l'ammoniac. Pour l'exportation, il existe des tuyaux branchés directement avec la station, au niveau du port. Concernant le marché local, la matière dangereuse est escortée par le service de sécurité.

Compte tenu de ces réponses, nous concluons que les risques liés à la veille commerciale constituent un coût supplémentaire qu'il est judicieux d'accepter dans des proportions tolérables, compte tenu que le risque zéro n'existe pas. L'entreprise doit donc œuvrer à les atténuer par la définition d'objectif SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel).

Cinquième axe : Les indicateurs de performance de l'entreprise

11) D'après notre interviewé, les indicateurs de performance que l'entreprise utilise basé sur le Taux de vente de produit, il est calculé a travers l'équation suivante :

$$Tv = (\text{Tonnes vendues} / \text{tonnes prévues sur le POA}) * 100$$

Des mesures de satisfactions clients sont aussi prise, elles sont établit par des enquêtes de satisfactions clients, réaliser chaque année par nos spécialistes.

12) La périodicité de l'indicateur, d'après le représentant de l'organise d'accueil est très importante, pour FERTIAL elle est mensuel, ceci nous permet de mieux contrôler la productivité de l'entreprise, et de mieux gérer les écarts calculé entre la différente période de l'exercice de notre entreprise.

Sixième axe : Détermination des facteurs clés de succès d'une joint venture

13) les principaux objectifs du programme la joint venture FERTIAL, résumer par notre interviewé sont :

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

- Le développement économique ;
- L'amélioration de prestations des services publics ;
- La lutte contre la paupérisation ;
- La diminution du chômage ;
- La participation du capital national privé intégré dans le développement national ;
- La contribution pour le passage d'une économie rentière à une économie diversifiée et innovante

14) D'après la personne interrogée, les critères qui ont été déterminant dans le choix de leur partenaire étranger Grupo Villar mir sont :

- Le partenaire a une très bonne image de marque ;
- Le partenaire a prouvé sa réussite dans des projets similaires en présentant notamment des certificats de bonne exécution ;
- Le partenaire possède une expérience sur le plan technique financier et sur le plan managérial ;
- Le partenaire possède un casier judiciaire propre et n'appartenant pas à des cercles castes ;
- Dernièrement, le partenaire a présenté une feuille de route bien échafaudée.

A partir de cela, l'éventail de motivation de la société Fertial relève de celui du développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise relative aux critères économiques, environnementaux et sociaux.

15) Les principales mesures de performance d'une JVI, sont devisées en deux :

Des mesures financier c'est-à-dire le cash flow, le suivi des croissances des ventes , la productivité de l'entreprise , les dividendes , ainsi que la valeur boursière.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Quant aux mesures non financières, l'entreprise veille sur son efficacité marketing, son positionnement sur le marché ; le degré d'innovation de ses projets, la qualité de ses produits et services, ainsi que la satisfaction clientèle qui a pour objectifs la fidélisation de ses clients.

16) les principaux facteurs pour la réussite d'une joint venture à prendre en considération sont :

- Comptabilité des objectifs stratégiques.
- Le respect de l'engagement signé par les parties.
- Non à la rivalité inter firme.
- Bien choisir ses partenaires selon l'expérience de la firme et son image sur le marché.

- Prévoir des scénarios sur la base d'hypothèses de travail crédibles en tenant compte d'une cartographie des risques bien cernée par le staff des parties.

A partir des réponses précédentes, nous concluons qu'il est compliqué de déterminer une liste définie de facteurs clés de succès d'une JVI. De nombreuses raisons rendent difficile la généralisation de ces facteurs, notamment le contexte du succès. Parmi celles-ci, il faut noter que le succès est souvent contextuel. Par ailleurs, la perception du succès en tant que tel et des conditions qui ont mené à ce succès vont varier d'un intervenant à l'autre.

4. Synthèse générale :

A travers ce chapitre, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de l'entreprise, afin de cerner l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale de Fertial Annaba qui est une entreprise de production et de commercialisation des engrais.

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

Le choix de notre terrain d'étude a été influencé par le fait qu'il s'agit d'une joint venture internationale, plus précisément un contrat Algero- Espagnol.

Au terme de ce chapitre, et à travers nos entretiens nous concluons que, le recours à la veille commerciale au sein de l'entreprise FERTIAL permet de gérer au mieux la gestion clientèle afin de garantir la satisfaction de ses clients et préserver la fidélisation clientèle .

79.08% des agriculteurs sont satisfait .

75.55% des distributeurs sont satisfait des produits et service de FERTIAL .

Autrement dit les clients de FERTIAL sont presque très satisfait .

ce qui nous a attiré durant notre stage est l'absence des systèmes informatiques dédié a la veille économique, en raison de l'absence de la concurrence sur le marché agronomique algérien , jusqu'à maintenant l'entreprise fait recours seulement a des pratiques traditionnelle de manière a ne pas engager des couts supplémentaires dédié a la veille économique . Cela nous a été justifié par les représentants de l'entreprise, que La société FERTIAL marque sa présence sur le marché extérieur en confortant sa place de leader sur le bassin méditerranéen et occupe la septième place des exportations d'ammoniac.Et que l es clients FERTIAL sont repartis sur différentes régions du monde notamment en Europe, aux Etats- Unis, en Amérique Latine, en Afrique du Nord et Asie Occidentale.

Bien que l'économie mondiale ne cesse de se digitaliser d'une vitesse explosif, en Algérie, les entreprises algérienne ne donne lui donne pas sa juste valeur. Malgré cela les clients de FERTIAL Annaba sont très satisfait . . Ces informations recueillies pourront peut être aidé FERTIAL à adapter une stratégie adéquate pour mieux satisfaire les autres clients non satisfaits ses clients et pouvoir en attirer d'autres et afin de garder son avantage concurrentiel dans le but d'améliorer sa performance commerciale.

5. Recommandations :

Face à la rude exploitation de l'économie informationnelle existante sur le marché mondiale, FERTIAL se doit de pratiquer une veille commerciale constante et assidue pour cerner son marché cible étranger et anticiper les évolutions et changements qui peuvent surgir

Chapitre 03 : Etude de cas de la Société des Fertilisants d'Algérie (FERTIAL).

de ce dernier, connaître la position de son produit par rapport à celui des concurrents et l'améliorer en fonction des besoins et des attentes des clients. Nous citons ci-dessous, quelques recommandations et suggestions :

- Renforcer les efforts d'accompagnement fournis tout en renforçant la qualité du service informationnel afin d'être à l'écoute et répondre aux réels besoins clients ;
- Recruter un chargé d'intelligence économique qui s'occupera de la prospection , afin que les technico – commerciaux puissent avoir plus de temps pour la vente
- Un réaménagement de la direction commerciale de l'entreprise , afin que chaque membre du personnel de l'entreprise ait une missions précise .
- Revoir la politique prix que les clients jugent élevé par rapport à celle des concurrents .
- Changement du modèle organisationnel pyramidal à un modèle organisationnel horizontal c'est-à-dire libérer la prise de décision aux employés et mettre en œuvre l'intelligence collective ;
- Adopter de nouveaux outils de veille pour faciliter la recherche, traitement, analyser et le partage des informations ;
- Refondre son organisation interne , en mettant un service exclusivement défini dédié à la veille économique .
- Enrichir les ressources humaines et programmer des formations sur les bases de l'intelligence économique la pratique de nouveaux outils de prospections afin de travailler intelligemment et optimiser le temps de recherche

Conclusion Générale

Conclusion générale.

Conclusion générale

Comme mentionné au début de notre travail, nous avons proposé la problématique suivante : « le système de veille commerciale mis en place par FERTIAL améliore-t-il la performance commerciale de l'entreprise ? ». Dans notre quête de dégager des enseignements empiriques, et des pistes de réflexion susceptibles d'améliorer notre compréhension à la VC ; nous avons structuré notre recherche en trois chapitres : deux théoriques et un pratique, tout en adoptant une approche analytique- descriptive.

A partir des deux premiers chapitres, à savoir, Les généralités concernant les deux concepts traités à savoir : (la veille commerciale, la performance commerciale), étaient une étape importante dans notre travail, pour bien les assimiler. Nous concluons que le processus de veille commerciale , regroupe un ensemble de phases allant de l'identification des besoins en analysant l'environnement interne et externe de l'entreprise , passant par la collecte des informations pertinente , jusqu'à la diffusion des résultats utiles pour la prise de décision .

Le troisième chapitre porte sur l'impact de la veille commerciale sur la performance commerciale d'une joint venture, et plus précisément une étude de cas. En effet, nous avons choisi FERTIAL comme un terrain d'étude, vu qu'il s'agit d'un contrat de PPP entre l'Algérie et l'Espagne.

A cet effet, nous avons réalisé des entretiens semi- directifs auprès de l'organisme d'accueil. Ajoutons à cela nos observations non participantes et nos recherches.

Cette étude a permis de creuser le processus de veille établie et les mesures de performance adoptée.

Suite au changement et développement technologique et économique de l'environnement, une mutation de l'entreprise industrielle a l'entreprise informationnelle a vu le jour, la production de l'information est devenu un facteur clé à la survie des entreprises, et à leur avantage concurrentiel sur les marchés nationaux et internationaux. C'est l'une des raisons pour laquelle le concept de veille économique est devenu une démarche non-négligeable afin de pouvoir exploiter

Conclusion générale.

une information fiable. Nous avons confirmée que le déploiement des outils de veille représente l'un des facteurs d'efficacité de toute pratique de veille commerciale et cela réside dans l'utilisation des informations fiable lors de la prise de décisions.

Les entreprises EHH en Algérie souffrent depuis longtemps de plusieurs facteurs qui bloquent leur développement à l'international. En effet , depuis le mois de janvier 2020, les autorités algériennes ont bloquées toutes les autorisations d'exportation dont a besoin FERTIAL pour pouvoir commercialiser sa production et gagner des revenus afin de couvrir ses charges et payer ses employés.

Cette situation a provoqué une faillite programmée de FERTIAL qui ne vend plus sa production et survit uniquement grâce aux réserves de sa trésorerie qui sont de plus en plus limitées. Elles affirment que l'opération d'exportation demande plusieurs conditions qu'elle ne peut plus répondre (les instructions législatives).

Cette étude a permis de réaliser que la veille commerciale est une solution novatrice, pour anticiper les changements environnementaux, en revanche, il ne faut pas aussi croire que c'est une solution miraculeuse qui va faire sortir l'entreprise de sa crise actuelle.

Par conséquent, nous sommes en mesure de confirmer la première hypothèse qui affirme que « la mise en place d'un bon processus de veille commerciale contribue à l'efficacité de la performance commerciale de l'entreprise » .En effet grâce a notre étude il pu ressortir qu'en établissant une démarche de veille commerciale pertinente, l'entreprise pourra détecter comment le client perçoit le produit et le service de l'organisation, et les raisons de satisfaction et d'insatisfaction. De ce fait l'entreprise sera apte à prendre des décisions stratégiques en fonction des besoins de ces derniers, dans le but de garder son image sur le marché et d'augmenter sa part de marché.

Quant à la deuxième hypothèse : « FERTIAL ANNABA utilise des outils de veille performants afin de répondre aux exigences des clients » d'après notre étude , on confirme partiellement l'entreprise manque des outils sophistiqués de la veille qui remontent à la raison de son positionnement sur le marché , et la négligence des entreprises algériennes concernant l'intelligence économique , cette dernière reste une pratique vierge sur le marché algérien .les informations recueillis par FERTIAL ont été acquises grâce aux effort menés par l'équipe

Conclusion générale.

commerciale de l'entreprise , en réalisant des enquêtes de satisfactions clients , et après une consultations de différents sources afin d'obtenir des informations fiables . En revanche, les outils utilisés restent modestes et insuffisants comparant aux outils utilisés par les concurrents internationaux.

A confirmer notre troisième hypothèse « La veille commerciale est une nécessité pour l'efficacité commerciale de l'entreprise », suivons les résultats de nos études, la VC permet à l'entreprise de prospecter les marchés cibles, ainsi mesurer sa réputation, en d'autres termes la satisfaction de ses clients. Certes que la VC n'est pas le remède miracle à tous les maux qui affectent la performance commerciale des entreprises, vu qu'il n'existe pas de solution universelle ni de formule gagnante à 100% , cette dernière reste une pratique indispensable pour l'entreprise pour anticiper les changements, dans le but de limiter les risques et saisir les opportunités .

Enfin , dans le but de répondre à notre problématique de départ , nous tenons à confirmer qu'effectivement la veille commerciale mise en place par FERTIAL a un impact sur la performance commerciale de l'entreprise , en fournissant les informations nécessaires utiles pour mesurer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance commerciale , dans le but de d'adapter la politiques commerciale de l'entreprise afin de mieux répondre aux exigences et besoins de tous les clients . A cet effet, FERTIAL sera appelé à suivre les recommandations qu'on lui à proposées afin d'améliorer l'efficacité de sa performance commerciale. La veille commerciale doit être l'affaire de tous dans l'entreprise, chacun doit pouvoir participer et apporter de nouvelles idées. Et la VC doit passer à un véritable état d'esprit et une culture d'entreprise.

Quant aux limites de ce travail, notre première contrainte concerne les données quantitatives, afin de mesurer véritablement la performance commerciale de l'entreprise, cette dernière passe par une période de crise, et toutes les informations complémentaire a notre recherche sont confidentiels .et en second lieu, la crise sanitaire que l'Algérie et le monde passe par avait un impact sur le déroulement de nos études à cause de l'arrêt de l'entreprise. Pour conclure, Notre recherche décrite ci-dessus ne permet pas de conclure qu'elle ne nécessite pas de critiques, mais elle participe à l'étude de cas tout en laissant les portes ouvertes aux futures analyses pour mieux l'approfondir.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Allain, Dupré Patrice et Duhard Nathalie, Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, Gualino, 1997.
- BERGERON, (Pierrette): *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol.24, n°3.
- Baumard, (Phillipe) , «Organisation déconcertées: La gestion stratégique de connaissance », Masson éditeur. 1996, Paris.
- Baumard, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Éditions Masson, Paris, 1991.
- Besson Bernard et Possin Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises, édition Dunod, 1996.
- Bruffaert-Thomas Josette et Bouchard Benoit, veille et intelligence économique : de la stratégie à la communication de l'information, IDP sarl Paris, 1996.
- BRILMAN,(Jean) :les meilleurs pratiques du management , Edition d'organisation , 4 ém ed , Paris,2003.
- C. GILARD, M.KOEHL et J.-L. KOEHL, dictionnaire de mercatique, édition FOUCHER, paris 1995.
- CARON-FASAN.M et LESCA.H, « Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français », Systèmes d'information & management 2012/2 (Volume 17).
- Camille BEBOURG, Joel LCLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition Le genie des glaciers, 2006.
- CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997.
- Damien Bruté de Rémur, perface d'Alain Juiet, Ce que intelligence économique veut dire, Edition Organisation,2006.
- DESCHAMPS.C, MOINET.N, La boite à outil, de l'intelligence économique, édition DUNOD, Paris, 2011
- DORIATH (B) et GOUJET(C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions Dunod, Paris, 2005.

- Frédérique Peguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: La question du partage de l'information sur les campus, Editions L'Harmattan, 2008.
-
- François, Jakobiak, intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser, édition d'organisation 2006.
- GUY, (Massé) et FRANÇOISE, (Thibaut) : *intelligence économique, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2001.*
- HATEM, (Fabrice), *la prospective : pratiques et méthodes*, édition ECONOMICA, Paris, 1993.
- Institut innovation et informatique pour l'entreprise : La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise .pdf, 2001.
- Jakobiak F, exemples commentés de veille technologique, Éditions d'Organisation, 1992.
- Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris,
- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
- LESCA, (Humbert) : *Veille stratégique: La méthode L.E. Scanning*. Editions EMS, 2003.
- MARTINET, (Bruno) et RIBAUT, (Jean-Michel) : *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1989.
- MARTINET, (Bruno) et MARTI (Yves-Michel) : *l'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1995.
- M. CHRISTIAN : *Politique générale modèle et choix stratégique*, éditions Economica, Paris.
- Nicolas Moinet, *Petite histoire de l'intelligence économique*, édition L'Harmattan, 2010.
- Sophie Larivet, *intelligence économique: Enquête dans 100 PME*, Editions L'Harmattan, 2009.
- Norbert Lebrument, *Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence des PME*, L'Harmattan, 2012.
- Porter M., *Compétitive Strategy*, Macmillan Publishing C, Inc, 1980. Traduction française : *Choix stratégiques et concurrence*, economica, 1982.
- PATEYRON, (Emmanuel) : *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- Pinto-P (2003) « La performance durable, Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent » DUNOD 2003.

- PHILIPPE de Woot , La dynamique de l'entreprise performante , edition Marabout , Paris , 1978.
- Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2e, 2006.
- René Lefébure - Gilles Venturi, « *La gestion de la relation client* »,pp 44,45 ,Edition Eyrolles,2005.

❖ Travaux universitaires :

- BROUILLARD, (François) : *Pertinence d'un outil diagnostic des pratiques de veille*, congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, Octobre 2002.
- Babajide S. Afolabi La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Thèse Doctorat de l'Université Nancy 2, 2007.
- Chedia Dhaoui les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique Thèse Présentée et soutenue publiquement le 04 Avril 2008,.
- Corine Cohen, Document de l'université Aix-Marseille III, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique, et intelligence Stratégique de concepts différents mais complémentaires, W.P. n°598, Mars 2000, Document d'Université Aix-Marseille III.
- Fredréric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail, thèse de doctorat, Gestion et Management, Ecole Supérieure des Mines de Paris, 2012.
- Lesca (Nicolas), et Caron (Fasan) , Marie (Laurence),«Un instrument pour évaluer les progrès de veille stratégique dans l'entreprise: Fondements et validation dans le cas de PME/PMI », Université de Grenoble, 1994 ,France.
- OUACHERINE (H), « Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », mémoire de magistère, INC, 2003.
- Stéphane Gorla, Knowledge Management et d'Intelligence Economique deux notion aux passes proches et aux future complémentaires, Document de Equipe SITE LORIA.

- Sophie Larivet, France, Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Document de Université Laval Québec.
- Talal Bouchakor, Thèse professionnelle Mastère, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc Stratégie et mise en œuvre cas de casa shore, 2006.
- Larivet, S, Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Robert Paturel, Université du Sud Toulon-Var, 2002.

❖ Webographie :

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_en_entreprise 1 (consulté le 05/04/2020 à 20h50).
- <http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2012-2-page81.htm> (consulté le 23-03-2020 à 12h00.)
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 04/03/2020 , à 20.45.
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 20/03/2019 à 22 : 57.
- ⁴ [Http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/](http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants/) consulté le 03/04/2020 à 22 :15
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, 12/03/2020 20 :20.

❖ Cours universitaires :

- BOUDIFA, H, *Cours d'intelligence économique*, Ecole des hautes Etudes commerciales, 2018/2019.

LES ANNEXES

Sommaire des annexes

Annexe N° 1 : L'organigramme de FERTIAL .

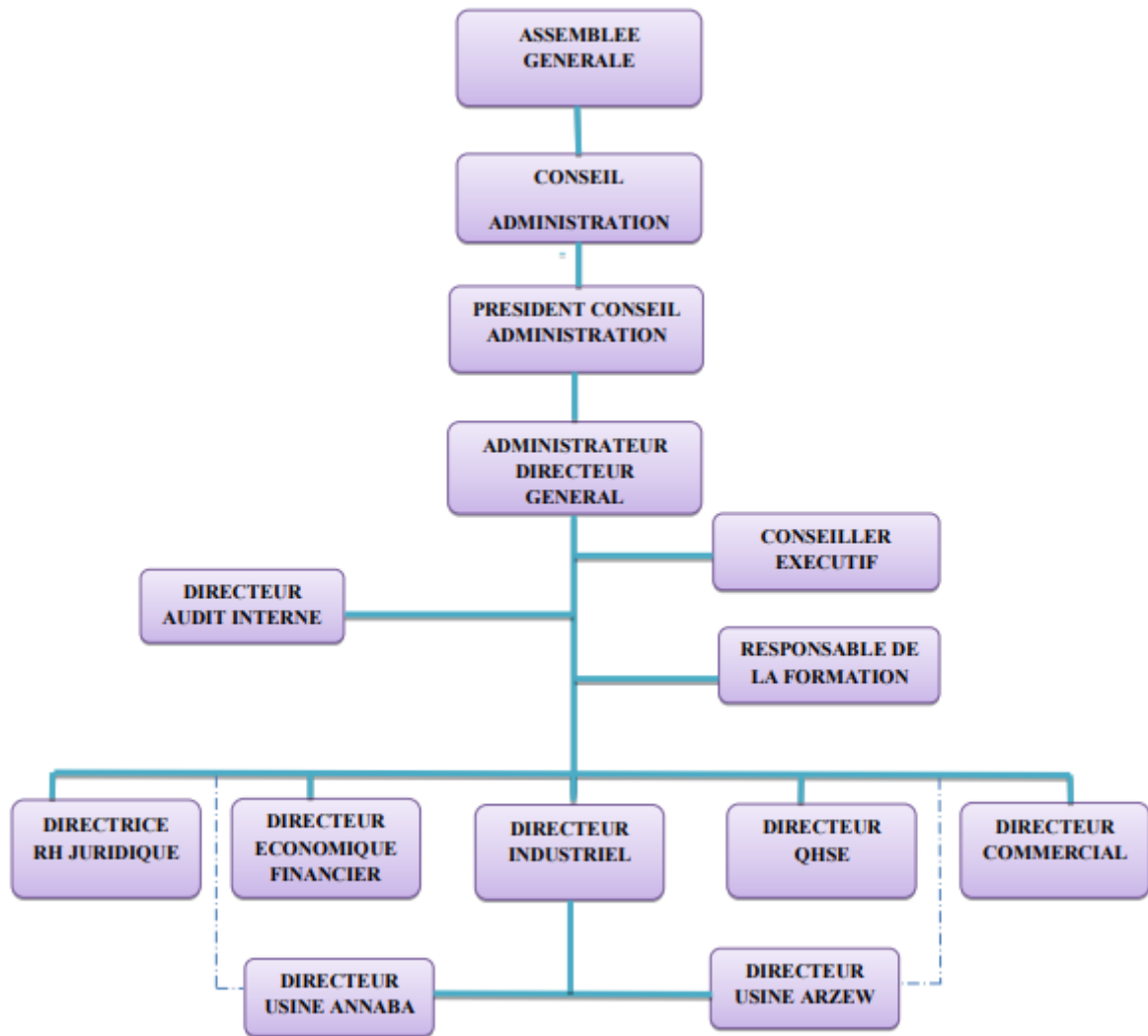
Annexe N° 2 : Chiffre d'affaires 2014-2015

Annexe N° 3 : chiffre d'affaires 2016-2017

Annexe N° 4 : chiffre d'affaires 2017-2018

Annexe N° 5: Entretien

Annexe N°1 : L'organigramme de FERTIAL.



Annexe N°2 Chiffre d'affaires 2014-2015

VCF-002M - (A) FERTIAL (fertial)

Merci
Accueil
Précedent
Report

FERTIAL

CONSOLIDATION FACTURATION VENTES

(QUANTITÉS EN TL, MONTANTS EN DIRHARS - EMBALLAGES NON INCLUS)

PERIODE de: 01/14 à 12/14 TOUTES DIVISIONS

Type Vente: TOUTES Type Merchandise: TOUTES

Monnaie: D10 DIRHARS

CHANGER A

CHANGER A

RÉSUMÉ DE FACTURATION

1 de 001

FACTURATION	FACTURATION RÉELLE		P.O.A.		Facturation Année Antérieure	
	QUANTITÉ	MONTANT	QUANTITÉ	MONTANT	QUANTITÉ	MONTANT
M. ENGRAIS	407 208	4 373 420 960	37 762	4 364 870 470	220 936	11 340 060 236
M. CHIMIQUE	37 798	463 740 000	5 074	20 307 000	25 090	551 623 162
TOTAL M. FERTIL	209 111	4 837 160 960	41 836	2 464 478 470	246 026	11 891 683 398
M. ENGRAIS	4 822	43 470 000			75 970	1 453 620 450
M. CHIMIQUE	420 094	26 300 000 000	154 386	4 860 866 577	563 141	22 087 388 620
TOTAL M. EXTERIEUR	629 495	26 443 470 000	154 386	4 860 866 577	629 111	23 540 997 070
TOTAL M. ENGRAIS	427 530	4 881 050 960	51 182	2 549 572 450	296 315	12 801 696 691
TOTAL M. CHIMIQUE	492 097	27 093 470 000	163 272	4 864 166 500	575 234	22 640 992 002
SERVICES ACCESSOIRE		175 000				6 370 000
TOTAL FERTIAL	429 538	25 287 381 019	216 634	4 417 738 950	871 549	35 441 118 660

PERIODE de: 01/14 12/14 TOUTES DIVISIONS Type Vente: TOUTES Type Merchandise: TOUTES

SCÉLÉTIONNÉZ LE MON ET COUPEZ SUR LE VISU. TAILLON

20/10/14

CA

→ 38 381 400 600

Annexe №3 Chiffre d'affaires 2016/2017

Menu [Annuel] [Préparez] [Approuve]

FERTIAL

(QUANTITÉS ET MONTANTS EN DINAIRS - EMBALLAGES NON INCLUS)

PERIODE de: 01/01 - 31/12

Type Vente: TOUTES Type Merchandise: TOUTES

Monnaie: RIF DIRHMS

CHANGEMENT

CHANGEMENT

RÉSUMÉ DE FACTURATION

FACTURATION	FACTURATION ÉGÉE		P.O.A		Facturation Année Antérieure	
	QUANTITÉ	MONTANT	QUANTITÉ	MONTANT	QUANTITÉ	MONTANT
M. ENCHÈRE					207 205	11 740 086,255
M. CARTE					25 791	1 142 011,162
TOTAL M. FERTE			21 636	7 296 879,858	246 076	11 882 097,417
M. ENCHÈRE	4 000	12 172,500			75 379	1 453 020,456
M. CARTE					55 741	2 037 769,897
TOTAL M. EXTERNE			14 288	5 638 852,572	131 120	3 490 790,353
TOTAL M. CHARGES	14 288	5 638 852,572	21 636	7 296 879,858	286 395	12 372 887,770
TOTAL M. CIBRONS	65 889	1 750,000	164 272	5 008 165,586	575 234	22 140 932,882
SERVICES ACCESSOIRE		1 750,000				
TOTAL FERTIAL	40 588	20 205 495,154	216 824	8 005 048,438	871 548	25 441 138,868

PERIODE de: 01/01 - 31/12 100116 DIRECTION Type Vente: TOUTES Type Merchandise: TOUTES

35 868 056 650

Annexe N°4 Chiffre d'affaires 2017-2018

2018

vog003 - (A) FERTIAL (fertil)

FERTIAL		VENTES - FACTURATION						MARS	
PERIODE : 01/14 - 31/14		Type de vente : TOUS		Type de marchandises : TOUS					
DESCRIPTION	Quantité	Prix	Montant	Quantité	Prix	Montant	Quantité	Prix	Montant
MICRONAS	127 046	44 450,8	5 627 064,92	127 412	44 399,6	5 637 210,49	229 035	51 302,7	11 764 275,21
MICROMILES	21 244	22 913,4	486 861,016	21 244	22 913,4	486 861,016	25 053	21 305,5	533 021,15
TOTAL MI	148 290	67 364,2	6 113 925,936	148 656	67 313,0	6 124 071,502	254 088	72 608,2	12 297 296,361
MESURAS	4 800	10 000,0	48 000,000	48 000	10 780,4	515 459,200	72 273	19 204,3	1 397 663,438
MICROMAS	600 290	30 379,5	18 232 713,570	600 290	30 379,5	18 232 713,570	550 141	40 180,7	22 307 308,921
TOTAL MEXTENDR	605 090	60 759,0	36 465 426,570	600 290	60 759,0	36 465 426,570	622 284	59 361,4	34 614 617,341
TOTAL MEXGRAINS	172 516	41 000,0	7 093 761,600	229 612	41 800,6	9 639 670,620	296 315	43 783,0	12 914 635,591
TOTAL MICHIMONIS	457 837	11 111,1	5 086 487,170	457 837	11 111,1	5 086 487,170	527 234	35 373,5	18 648 957,047
DEVELO ACCESSOIRE			475,000			475,000	5	850,787	4 251,573
TOTAL FERTIAL	828 523	104 646,3	105 391 431 513	828 523	104 646,3	105 391 431 513	1 078 345	144 081,7	19 444 918 060

32 500 000 600

POUR EN SAVOIR PLUS NIVEAU PUISE DOUBLE CLIQUEZ SUR LA DESCRIPTION DE LA LIGNE

ENTRETIEN

Madame, Monsieur ;

Par le présent, entretien, nous sollicitons votre participation à une étude en Affaires internationales qui portera sur : «**l'impact de la veille commerciale sur la performance des entreprise** ». Notre objectif est **de dégager des enseignements empiriques et des pistes de réflexion susceptibles d'améliorer notre compréhension du système de la veille commerciale** .

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions réparties en 5 axes:

- I. Identification des acteurs de la veille commerciale ;**
- II. Les pratiques de la veille commerciale ;**
- III. l'impact de la veille commerciale sur l'évolution des ventes ;**
- IV les indicateurs de performance de l'entreprise**

- V. Détermination des facteurs clés de succès de la joint venture ;**

Cet entretien fera l'objet d'une analyse dans un cadre purement académique. Ainsi, nous vous garantissons la pleine confidentialité ; seuls les chercheurs auront accès à vos réponses.

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse collaboration.

Meilleures salutations.

Boudjema nour el houda

Étudiante en 3ème Année Master : Sciences commerciale et Gestion ;

Option :affaires internationales

Année Académique : 2019/2020

I. Identification des acteurs de la veille commerciale

1-Avez vous un système de veille commerciale ?

-Oui

-Non

2- Quels sont les acteurs chargés de **la veille commerciale** ?

- Les acteurs principales de la veille :

-Directeur de veille commerciales

-Chargé de veillé commerciale

-Architecte de réseaux d'information

-Autres

3- quels sont les acteurs chargé de la collecte et l'analyse des informations ?

II. Les pratiques de la veille commerciale ;

4- Comment mettre en œuvre une veille commerciale solide ?

5- Quelle est votre orientation de la Veille commerciale:

a) produit

b) concurrence

c) prix

d) Marché

e) Autres (Précisez) :

.....

6. Quels sont les outils utilisés dans la veille commerciale ?

-Système d'information

-Similarweb

-Les réseaux sociaux

-Les enquêtes

-Les réunions

7. Déterminez les étapes de votre processus de la veille commerciale .

.....

.....

III-Délimitation des risques liés aux pratiques de la veille commerciale

11-Menaces de sécurité:

a) L'espionnage :
Risque faible Risque moyen Risque élevé

b) Les cookies :
Risque faible Risque moyen Risque élevé

c) Les employés :

Risque faible Risque moyen Risque élevé

d) Autres (Précisez) :

12-Risques concurrentiel :

a) Nouveaux entrant :

Risque faible Risque moyen Risque élevé

b) insatisfaction clients :

Risque faible Risque moyen Risque élevé

c) les usages illégaux :

Risque faible Risque moyen Risque élevé

d) Autres (Précisez) :

.....

10- Risques environnementaux:

a) Les installations industrielles:

Risque faible Risque moyen Risque élevé

b) Le transport des matières dangereuses:

Risque faible Risque moyen Risque élevé

c) Les risques naturels (inondation, tempête, foudre ...etc.):

Risque faible Risque moyen Risque élevé

d) Autres (Précisez) :

.....

IV les indicateurs de performance de l'entreprise

9. Quels sont les indicateurs de performance que vous utilisez ?

.....
.....

10- Quelle est la périodicité de l'indicateur ?

-Annuel

-mensuel

-trimestriel

V. Détermination des facteurs clés de succès d'une joint venture

Tables des matières

INTRODUCTION GENERALE.	1
I. CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LA VEILLE COMMERCIALE	5
Section 01 : De La veille à l'intelligence économique.	6
1. Le concept de la veille :	6
2. Différences entre veille et Intelligence économique	8
3. Les acteurs de la veille :	9
4. Les méthodes de la veille :	11
Section 2 : Notions et origines de l'intelligence économique.	12
1. Les origines de l'IE:	12
5. Définitions de l'intelligence économique :	19
Section 3 : LA VEILLE COMMERCIALE	24
1. Définition de la veille commerciale :	24
2. Les objectifs de la veille commerciale et son Rôle :	25
3. Le champ d'application de la veille commerciale :	28
4. Les outils de la veille commerciale :	31
5. Le processus de la veille commerciale :	35
II. CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE.	45
Section 01 : notions de base sur la performance.	46

1.	Définition de la performance :	46
2.	Les différents types de performance :	50
3.	Typologie de la performance :	51
4.	Caractéristiques de la performance :	53
Sections 02 : la mesure de la performance.		55
1.	Définition de la mesure de la performance :	55
2.	Les objectifs de la mesure de performance :	56
3.	typologie des indicateurs :	57
4.	L'évaluation de la performance commerciale :	60
5.	Le rôle de l'évaluation de la performance commerciale:	65
Sections 03 : L'efficacité commerciale.		66
1.	Définition de la fonction commerciale :	66
2.	La conduite de l'action de vente :	67
3.	Les différentes fonctions de l'équipe commerciale :	69
4.	L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise :	72
4.1	Définition de l'efficacité commerciale :	72
III. CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS DE LA SOCIETE DES FERTILISANTS D'ALGERIE (FERTIAL)		77
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil		78
1.	La création de la joint venture FERTIAL :	78
2.	Présentation des partenaires	79

3. Présentation de la société FERTIAL ANNABA.	81
4. L'organigramme :	83
5. LES MISSIONS :	87
6. Les objectifs du complexe	88
Section 02 : Démarche de la veille commerciale au seins de FERTIAL	89
1. L'analyse de l'environnement :	89
2. L'enquête de satisfaction clients :	94
3. Démarche d'une enquête de satisfaction client réalisé par FERTIAL :	95
Section 03 : L'analyse de la performance commerciale de FERTIAL	101
1. Les indicateurs de la performance commerciale :	101
Section 04 : Méthodologie, démarche générale de la recherche et analyse des données	106
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	106
2. Analyse et traitement des données	111
4. Synthèse générale :	125
5. Recommandations :	126
CONCLUSION GENERALE	129