

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales



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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**Le rôle de la Veille Concurrentielle dans la Prise
de Décision**

Étude de cas : HEETCH EL DJAZAIR

Élaboré par :

AMIMECHE Kheir eddine
MEZAACHE Ramzi

Encadreur :

Mme. CHERFOUH Meriem
Maître de Conférences Classe A à EHEC

9ème Promotion

Juin 2022

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales



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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**Le rôle de la Veille Concurrentielle dans la Prise
de Décision**

Étude de cas : HEETCH EL DJAZAIR

Élaboré par :

AMIMECHE Kheir eddine
MEZAACHE Ramzi

Encadreur :

Mme. CHERFOUH Meriem
Maître de Conférences Classe A à EHEC

9ème Promotion

Juin 2022

ملخص

يعيش العالم اليوم أوضاع اقتصادية جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً فيما سبق بحيث تفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة وهذا ما سمي بـ "عصر المعلومات". قد كان أخطر آثار هذا العصر بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة واكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق.

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يعد الركن الأساسي الذي يحدد المعايير المناسبة ويمكن الشركات من المضي قدماً في بيئتها التنافسية.

في هذا العمل، تم توضيح دور الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرار لدى شركة "هيتش الجزائر". كما كشفت النتائج المتحصل عليها أنه يمكن للذكاء التنافسي السماح للشركة باتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وبالتالي اكتساب مقومات التنافس والبقاء في الأسواق.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي - اتخاذ القرار - المنافسة - استراتيجية المؤسسات

Résumé

Aujourd'hui, le monde connaît de nouvelles conditions économiques dans lesquelles beaucoup de choses ont changé par rapport à ce qui prévalait dans le passé, puisqu'elles imposent à tous ceux qui sont contemporains la nécessité d'adopter des concepts et des mécanismes nouveaux et renouvelables, et c'est ce qu'on a appelé "l'ère de l'information".

Les effets les plus dangereux de cette époque ont été l'émergence de la compétitivité comme fait fondamental qui détermine le succès ou l'échec des institutions à un degré sans précédent et l'acquisition des éléments de concurrence et de survie sur les marchés.

Le processus de décision stratégique est la pierre angulaire qui définit les normes appropriées et permet aux entreprises d'évoluer dans leur environnement concurrentiel.

Dans ce travail, nous avons expliqué le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision au sein de l'entreprise « HEETCH EL-DJAZAIR ».

Les résultats obtenus ont également révélé que la veille concurrentielle peut permettre à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques judicieuses, et ainsi de gagner en compétitivité et de rester sur les marchés.

Mots clés : La veille concurrentielle - La prise de décision - La concurrence - stratégie d'entreprise.

Abstract

Today, the world is experiencing new economic conditions in which many things have changed compared to what prevailed in the past, since they impose on all those who are contemporary the need to adopt new concepts and mechanisms and renewables, and this has been called the "Information era".

The most dangerous effects of this era have been the emergence of competitiveness as the fundamental fact that determines the success or failure of institutions to an unprecedented degree and the acquisition of the elements of competition and survival in markets.

The strategic decision-making process is the cornerstone that sets appropriate standards and enables companies to evolve in their competitive environment.

In this work, we explained the role of competitive intelligence in decision-making within the company "HEETCH EL-DJAZAIR".

The results obtained also revealed that competitive intelligence can allow the company to make judicious strategic decisions, and thus to gain in competitiveness and to remain on the markets.

Keywords: Competitive intelligence - Decision making - Competition - business strategy.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma famille, Elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui, particulièrement :

A mon cher père, mon soutien dans la vie.

A ma chère mère, mon sourire dans la vie.

A mes frères, ma sœur et leurs petites familles.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime, et tous ceux qui m'aiment.

Kheir Edaline

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A celui qui m'a soutenu tout au long de ma vie, qui n'a jamais refusé ma demande, et qui dit toujours que je suis satisfait de toi, et qui m'attend ces moments pour partager mes joies, et il est mon père, que Dieu ait pitié de lui.

A ma chère mère, mon paradis dans la vie, il me suffit que tu m'aime

A mes frères Amine, Ilyes, ma chère fille doua

A tous ceux qui me sont chers.

Ramzi

Remerciements

Je loue Dieu de m'avoir donné la vie, la santé et d'avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui, c'est grâce à lui que ce présent travail a vu le jour.

إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس >> قال الرسول ﷺ >>

Je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance à Mme. CHERFOUH Meriem, pour avoir accepté de m'encadrer dans cette étude, je la remercie pour son implication, son soutien et ses encouragements tout au long de ce travail.

Je remercie également mes professeurs pour la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont prodigué au cours de ces cinq années passées à l'École des Hautes Études Commerciales.

Mes remerciements s'étendent à M. BESSEDIK Oussama, DAHMANI Merouane et ARAB Sanaa Rym, mes promoteurs durant cette expérience professionnelle, pour toutes leurs disponibilités, leurs écoutes, leurs esprits critiques, enthousiasme et confiance dont ils m'ont gratifié et leurs précieux conseils avis qui m'ont permis de mener bien ce stage.

Je souhaiterais remercier également toute l'équipe HEETCH EL-DJAZAIR pour l'accueil qu'elle m'a réservé, le temps que chacun de ses membres m'a accordé, pour toutes les informations, que chacun m'a apporté et qui nourrit ce travail, dans des ambiances tant agréables que motivantes.

Liste des tableaux

Pages

Chapitre 1 :

Tableau N° 01 : Les principales sources d'informations de la veille stratégique.....	16
--	----

Chapitre 3 :

Tableau N° 02 : Les chiffres clés des différents services de VTC en Algérie	75
Tableau N° 03 : Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien.....	76
Tableau N° 04 : Guide d'entretien.....	87
Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon utilisé chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 06 : Tableau du statut des employés chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 07 : Tableau de sources d'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 08 : Tableau de types d'informations utilisées chez HEETCH EL-DJAZAIR.....	00
Tableau N° 09 : Tableau de problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 10 : Tableau des outils de traitement de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR..	00
Tableau N° 11 : Tableau de stockage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 12 : Tableau de partage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 13 : Tableau de l'utilisation de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 14 : Tableau des activités de veille concurrentielle chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 15 : Tableau du prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 16 : Tableau des influences de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 17: Tableau de recherche d'informations pour la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Tableau N° 18 : Comment la décision est-elle prise chez HEETCH EL-DJAZAIR	00

Liste des schémas (figures)

Pages

Chapitre 1 :

Figure N° 01 : Approche fonctionnelle de l'intelligence économique.....	12
Figure N° 02 : Le modèle d'IE Stratégique en trois concepts, d'après T.S. Eliot.....	14
Figure N° 03 : Les 4 types de veille associés aux 5 paramètres de PORTER.....	19
Figure N° 04 : L'espace Cryptique.....	26

Chapitre 2 :

Figure N° 5 : Le modèle de processus de décision de SIMON.....	45
Figure N° 6 : Modélisation d'un système d'entreprise.....	53
Figure N° 7 : La chaîne de valeur.....	59
Figure N° 8 : Le modèle PESTEL.....	66
Figure N° 9 : Les 5 forces de Michael PORTER.....	69

Chapitre 3 :

Figure N° 10 : Fiche technique de HEETCH.....	79
Figure N° 11 : L'organigramme de HEETCH EL DJAZAIR.....	83
Figure N° 12 : La répartition de l'échantillon utilisé chez HEETCH EL-DJAZAIR	86
Figure N° 13 : Le statut des employés chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 14 : Les sources d'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 15 : Les types d'informations utilisées chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 16 : Les problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 17 : Les outils de traitement de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 18 : Le stockage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 19 : Le partage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 20 : L'utilisation de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 21 : Les activités de veille concurrentielle chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 22 : La prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 23 : Les influences de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 24 : La recherche d'informations pour la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR	00
Figure N° 25 : Comment la décision est-elle prise chez HEETCH EL-DJAZAIR	00

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
IE	Intelligence Économique.
PME	Petite et Moyenne Entreprise
AFNOR	Association Française de NORmalisation
TIESS	Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire
IMC	Intelligence, Modélisation, Choix
OPA	Offre Publique d'Achat
BCG	Boston Consulting Group
DPO	Direction Par Objectifs
VTC	Véhicule de Tourisme avec Chauffeur
MVP	Minimum Valuable Product
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction	01
Chapitre 1 : La Veille Concurrentielle	06
1-1 : Définition et concepts de l'intelligence économique	08
1-2 : la veille : composante essentielle de l'intelligence économique	18
1-3 : La veille concurrentielle dans l'entreprise	29
Chapitre 2 : Le Processus de prise de décision	35
2-1 : Prise de décision : Notions de base	37
2-2 : Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise	50
2-3 : La démarche stratégique et la prise de décision.....	57
Chapitre 3 : La veille concurrentielle et la prise de décision : étude de cas	73
3-1 : Présentation de l'organisme d'accueil	75
3-2 : La méthode de recherche	87
3-3 : Analyse des résultats	00
Conclusion.....	00

Introduction

générale

La logique économique et depuis quelques années s'est vue changer d'allure, elle est passée d'une économie basée sur le matériel (machines, matière première...) à une économie de savoir où l'information et la connaissance sont des maîtres mots et où tout le monde suit ou doit suivre la règle d'or selon Adam SMILES « Celui qui crée l'information, détient le pouvoir. ».

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

Cependant, déjà à la fin des années 1970, alors que la veille commence à être implantée dans les grandes entreprises, deux chercheurs en management stratégique démontrent que l'information issue de la veille n'est pas utilisée par les décideurs. Selon Jeffrey PFEFFER et Gerald SALANCIK (1978), d'une part, les décideurs ne sont pas familiers avec le vocabulaire employé par les veilleurs, et d'autre part, l'importance de l'information est jugée par ceux qui la collectent et non par les décideurs eux-mêmes, qui sont incapables de prédire de quelle information ils auront besoin pour prendre une décision. « *Ceux qui fournissent des informations recueillent ce qu'ils croient être importants. Un décideur peut être incapable de prévoir les informations dont il a besoin ou qu'il utiliserait.* »². Plus récemment, Benjamin GILAD et Leonard FULD³ ont mené une enquête auprès de 236 veilleurs et analystes stratégiques dans de grandes entreprises afin de mesurer l'utilisation de la veille. Selon cette étude, seule la moitié des entreprises utilisent l'information qu'elles collectent pour améliorer la prise de décision.

Par conséquent, il est nécessaire de revenir sur les études en sciences de l'information et en sciences de gestion qui ont étudié les soutiens qu'apporte la veille, et plus spécifiquement la veille stratégique, à la prise de décision dans les organisations, et ce, dans le but de mieux comprendre comment la veille stratégique contribuerait à soutenir la prise de décision. À cette fin, étant donné le peu de recherches menées sur le lien entre veille et

¹ TZU, (Sun) : *L'art de la guerre*, Traduit par WANG, (Francis), éd Flammarion, Paris, 2017, p. 26.

² PFEFFER, (Jeffrey) et SALANCIK, (Gerald): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978, p. 269.

³ DREVON, (Elsa), MAUREL (Dominique) et DUFOUR, (Christine) : « *Veille stratégique et prise de décision* », in Revue : Documentation et bibliothèques, Vol 64, N° 01, Mars 2018, pp. 28–34

prise de décision, nous avons mobilisé des écrits sur la veille en général, tout particulièrement ceux sur la surveillance de l'environnement.

Plusieurs auteurs ont en effet étudié le lien entre surveillance de l'environnement et prise de décision (Jeffrey PFEFFER et Gerald SALANCIK ; 1978), (Chun-Wei CHOO et Ethel AUSTER ; 1994). Ces veilles, bien que différentes sur la portée des sources d'information exploitées ou les clientèles cibles, partagent en effet bien des similitudes quant aux caractéristiques du processus sous-jacent et aux objectifs d'aide à la décision (Drevon, Dominique MAUREL & Christine DUFOUR ; 2016, Elsa DREVON ; 2017).⁴

Plusieurs recherches ont abordé le concept de veille stratégique. Elles ont tenté de définir ce concept et de voir ainsi les facteurs de contingence liés à l'intégration d'un processus de veille stratégique dans l'entreprise. Notre sujet de recherche porte sur **le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision** et de ce fait, nous tentons d'étudier le processus de veille concurrentielle. Ainsi, notre objectif principal est celui d'examiner le lien qui pourra exister entre l'atteinte d'une meilleure prise de décision et l'existence de processus de veille concurrentielle dans une PME. Nous avons choisi comme organisme d'accueil, l'entreprise HEETCH EL DJAZAIR.

Dans cette étude, nous mettons l'accent sur les deux facteurs de contingence liés à l'existence du processus de veille concurrentielle. À savoir, l'environnement interne (les pratiques de gestion), l'environnement externe (la complexité de l'environnement et le recours aux réseaux d'information).

L'étude de cas, précédée par une revue de la littérature, qui a notamment pour objectif d'appuyer l'analyse du processus de veille concurrentielle dans l'entreprise étudiée.

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

- ❖ Son originalité et son actualité académique, vu qu'il inclut deux disciplines importantes dans l'entreprise, à savoir, la veille concurrentielle et la prise de décision.

⁴ DREVON, (Elsa), MAUREL (Dominique) et DUFOUR, (Christine) : Op.cit, pp. 28–34.

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

C'est d'ailleurs dans ce cadre que s'inscrit notre intérêt à l'étude de ce sujet que nous trouvons originale, singulier, d'actualité et qui mérite réflexion.

Nous avons choisi une entreprise multinationale, qui propose des services de transport VTC en Algérie qu'elle a le deuxième classement dans le marché concurrentiel de VTC tant à l'échelle nationale.

A cet effet, nous avons choisi dans le cadre de ce mémoire de traiter et d'éclaircir le lien entre la veille concurrentielle et le processus de la prise de décision, il s'agit plus précisément d'essayer de répondre à la question suivante :

→ ***Comment la veille concurrentielle contribue dans le processus de prise de décision ?***

De cette question principale découlent d'autres questions secondaires, qui sont :

- ❖ Quel est l'apport de la veille concurrentielle pour l'entreprise ?
- ❖ Quelle est la relation entre la veille concurrentielle et la prise de décision au sein de l'entreprise ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ❖ **H₁** : La veille concurrentielle permet à l'entreprise d'être à jour par rapport à l'évolution du marché.
- ❖ **H₂** : les informations collectées permettent une meilleure prise de décision

Afin de traiter le sujet, une démarche méthodologique a été établie, qui s'articule sur une étude analytique. Nous avons fait appel aux méthodes de recherche suivantes :

- Une recherche documentaire afin d'améliorer notre connaissance sur la veille concurrentielle et la prise de décision stratégique et mettre en évidence les principes et les concepts clés se rapportant à cette thématique.

- L'exploitation bibliographique nous permettra également de connaître la naissance et le fonctionnement du système de veille et leur impact sur la prise de décision stratégique en ce qui concerne les PME, en se basant sur différentes ressources tel que les ouvrages, les articles, les sites internet et les travaux universitaires...etc.
- Une collecte de documents propres à l'entreprise d'accueil HEETCH EL-DJAZAIR.
- Une enquête au sein de l'entreprise par le biais d'un questionnaire destiné aux dirigeants de l'entreprise et leurs personnels.
- Des entretiens avec les responsables de l'entreprise d'accueil. (Office manager, Customer care manager)

Dans le but de mener à bien notre mémoire intitulée : << *le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision au sein de l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR* >> et en fonction des données disponibles, nous avons structuré notre travail en trois chapitres présentés comme suite :

Le premier chapitre vise à présenter théoriquement le système de la veille, il sera subdivisé en trois sections dont la première sera consacrée à la naissance et les différentes définitions de l'intelligence économique. La deuxième section sera consacrée aux concepts généraux de veille comme composante essentielle de l'intelligence économique dans sa notion la plus large, et la troisième section nous allons nous focaliser sur un type de veille qu'il s'intéresse à la concurrence et s'appelle la veille concurrentielle.

Le deuxième chapitre portera sur le processus de prise de décision. Ce chapitre sera composé aussi en trois sections, la première section on expliquera la notion de décision, ses théories et ses types...etc., la deuxième section portera sur le système de l'entreprise et sa liaison avec la décision stratégique, et la troisième section va évoquer la démarche stratégique et la prise de décision pour expliquer à la fin la relation entre la veille stratégique et la prise de décision.

Le troisième chapitre sera consacré à L'évaluation de l'impact de veille concurrentielle sur le processus de prise de décision au sein de l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR, il sera composé en trois sections, dans la première on présentera l'entreprise, son organigramme, ses objectifs et ses valeurs, La deuxième section sera consacrée à l'analyse des données recueillies et la troisième section consiste à étudier jusqu'à quel point l'existence de la veille concurrentielle peut conduire l'entreprise vers des meilleures décisions par l'analyse des résultats obtenue à travers l'analyse de quelques déterminants ou indicateurs.

Chapitre 1 : La Veille

Concurrentielle

Introduction :

L'économie mondiale a connu un profond changement et un passage d'une logique économique basée sur le matériel à une logique basée sur l'immatériel. Autrement dit une économie industrielle à une économie de savoir de l'environnement concurrentielle ou l'information et la connaissance jouent le rôle du moteur de développement et source du pouvoir d'où la devise : << *Celui qui détient l'information, détient le pouvoir* >>. Ce pouvoir qui s'obtient par la maîtrise de concept d'une veille concurrentielle qui alimente le processus de prise de décision stratégique.

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

1-1. Définition et concepts de l'intelligence économique :

Aujourd'hui, Les entreprises sont obligées d'adopter la démarche d'intelligence économique est devenue un gage de survie car la quantité d'informations disponibles sur le marché, les informations que les entreprises doivent fournir avoir une motivation suffisante pour conduire leur processus de prise de décision, et il doit créer des informations afin de :

- ❖ Contrôler et protéger les informations stratégiques.
- ❖ Générer des informations en mobilisant des capacités analytiques et prédictives collaborateur.
- ❖ Affronter la concurrence, la faire exister et grandir par des décisions et un développement judicieux, Sensible.
- ❖ Mettre en évidence les opportunités et les exploiter pour développer des innovations, Partenariat, gagner en productivité, conquérir de nouvelles parts de marché.
- ❖ Révéler les menaces et les réduire.

Dans cette section, nous devons expliquer en détail chacun de ces piliers ou fonctions de l'IE suivre, Après avoir défini le concept d'intelligence économique, nous voyons qu'il est utile de le démontrer, Comprendre l'utilité des méthodes d'intelligence économique en répondant aux questions suivantes : C'est quoi Intelligence économique ?

1-1-1 : Aperçu historique de l'intelligence économique :

Le concept d'Intelligence Économique ou IE est d'origine ANGLO-SAXONNE. Il est dérivé de Competitive Intelligence ou Business Intelligence. “ Les États Unis sont les premiers à développer le concept d'Intelligence Économique à la fin des années 60 avec la publication de l'ouvrage de Harold WILENSKY intitulé << *L'intelligence Organisationnelle*>> en 1967, définit l'intelligence économique comme : << *l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.* >>”⁵.

Il s'agissait de l'utilisation de techniques de guerre pour collecter des informations économiques, principalement pour gagner des batailles commerciales. La face et la forme de l'ennemi ont changé, et les combats les plus meurtriers se sont déroulés sur le plan de l'échiquier économique (rachat d'entreprises, guerres des prix, guerres des coûts, manœuvres stratégiques sur l'échiquier mondial, etc.).

⁵ JEAN-LOUIS, (Monino) : << *L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique* >>, in revue Marché et Organisations, N° 18, Février, 2013, pp. 25-39.

Guilon et Moinet (2016), récapitulent les principales évolutions du concept d'IE, comme suit ⁶:

- ❖ **Après-guerre** : L'application des technologies de défense à l'économie, la reconnaissance du rôle clé du savoir dans la compétitivité d'une nation << *l'Intelligence Organisationnelle* >> d'Harold WILENSKY, l'émergence du paradigme de la concurrence, les travaux de M. Porter, l'émergence du concept de stratégie appliquée aux entreprises Harold WILENSKY's School.
Il s'agit de détenir des informations avant les concurrents, et de se déplacer rapidement, d'opter pour des stratégies d'une bonne compétition...etc.
- ❖ **Années 1980** : Intelligence appliquée à l'économie (approche défensive) : stratégie d'entreprise, environnement concurrentiel, caractéristiques environnementales, secteurs, produits. Renforcer le lien entre structure et stratégie d'entreprise (Igor ANSOFF).
- ❖ **Années 1990** : Protéger les informations et le capital immatériel. Le rapport Martre⁷, Le rapport fondateur, positionne le concept d'intelligence économique et stratégique comme une pratique commerciale fondamentale. Des cadres ont été établis pour protéger, se défendre contre les attaques des entreprises, identifier les secteurs stratégiques et encourager la recherche et les groupes de réflexion sur le terrain.
- ❖ **Années 2000** : Contrôler l'information stratégique pour protéger et prévoir, légiférer : les premières affaires d'espionnage économique et les fonds d'investissement de création américaine menaçant les entreprises des secteurs sensibles en France (ex : Gemplus) placent le gouvernement au plus haut niveau de conscience de l'importance pour protéger les entreprises et le patrimoine français. Le rapport Carayon⁸, est soumis au gouvernement, qui crée le poste de Haut responsable en l'IE. L'IE est un exercice autant offensif que défensif, il élargit son champ d'action à la fois dans différentes disciplines, mais aussi dans les entreprises, notamment les PME, longtemps oubliées des recherches dans ce domaine.
- ❖ **Années 2010**: Mme Claude REVEL, Déléguée interministérielle à l'IE jusqu'en 2015, a précisé que dans le référentiel qu'elle a produit, la dernière définition de l'IE dans le contexte de l'économie mondiale est la suivante: « *L'intelligence*

⁶ GUILHON, (Alice) et MOINET, (Nicolas) : *Intelligence économique*, Pearson France, Montreuil, 2016, p. 11.

⁷ Commissariat Général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Février 1994.

⁸ Rapport au Premier ministre, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, février 2003.

économique, couramment appelée IE, peut se définir en France comme la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour in fine contribuer à créer de la valeur. Elle est souvent résumée par le triptyque veille/ anticipation, sécurité économique, influence. »⁹.

- ❖ **Aujourd'hui :** l'IE est généralement comprise comme le processus de traitement de l'information pour créer de nouvelles connaissances. Son principal défi est de créer des contextes propice à la collecte d'informations, en les rendant pertinentes et utiles pour mettre à jour ou créer des connaissances.

1-1-2. Définition de l'intelligence économique :

Comme nous l'avons vu précédemment, la pratique de l'intelligence économique existe depuis longtemps. Néanmoins, il a connu plusieurs définitions, chacune d'entre elles essaie de répondre à un contexte et à des contraintes imposées par l'économie mondiale.

On peut définir l'intelligence économique Selon le rapport Martre : *<< L'intelligence économique peut être définie comme un ensemble de coordonner les actions de recherche, de transformation et de diffusion en vue de leur valorisation, Informations utiles pour les acteurs économiques. Toutes ces actions sont légales Avoir toutes les garanties nécessaires à la protection du patrimoine Entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.*

Les informations utiles sont les informations nécessaires aux différents niveaux décisionnels de l'entreprise ou communauté, développer et mettre en œuvre systématiquement cette stratégie et Tactiques nécessaires pour atteindre les objectifs définis par l'entreprise afin d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, ces actions, au sein de l'entreprise, Organiser dans une boucle ininterrompue qui se traduit par une vision partagée de ce qu'il faut réaliser atteindre. >>¹⁰.

La première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- ❖ L'IE est une approche globale impliquant à la fois les entreprises et les acteurs économiques et les collectivités.

⁹ GLOAGUEN, (Philippe) : *Le guide de l'intelligence économique*, Hachette livre, Paris, 2014, p. 05.

¹⁰ Commissariat générale du plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Février 1994.

- ❖ L'IE est une Modèle de gouvernance à des fins de contrôle de l'information stratégique, dont la finalité est la compétitivité et la sécurité Économie et Entreprise.
- ❖ Le succès du système d'IE nécessite une coordination entre eux Différentes étapes (recherche, traitement, diffusion et utilisation).
- ❖ L'IE n'est pas la même chose que l'espionnage, elle fait partie d'une méthode Recherche d'informations légales.
- ❖ Ce processus doit être réalisé dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.
- ❖ Les opérations de recherche doivent être orientées vers une information de qualité, par la prise des décisions stratégiques.
- ❖ Nécessité de protéger les informations contre les actes illégaux.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il s'agit d'une définition qui provient clairement d'une méthode globale, au niveau des pays, pas seulement au niveau de l'entreprise.

En effet, l'intelligence économique peut se situer à différents niveaux de l'entreprise. Atteindre le niveau international est l'affaire de chaque pays.

Dans notre étude, nous nous sommes limités au premier niveau, l'intelligence. Économie d'entreprise. Cela ne nous empêche pas de jeter quelques lignes différentes expériences des pays développés.

Cependant, nous avons tenté de définir autrement le terme d'intelligence économique. Possédez-les et montrez-les, en voici quelques-unes :

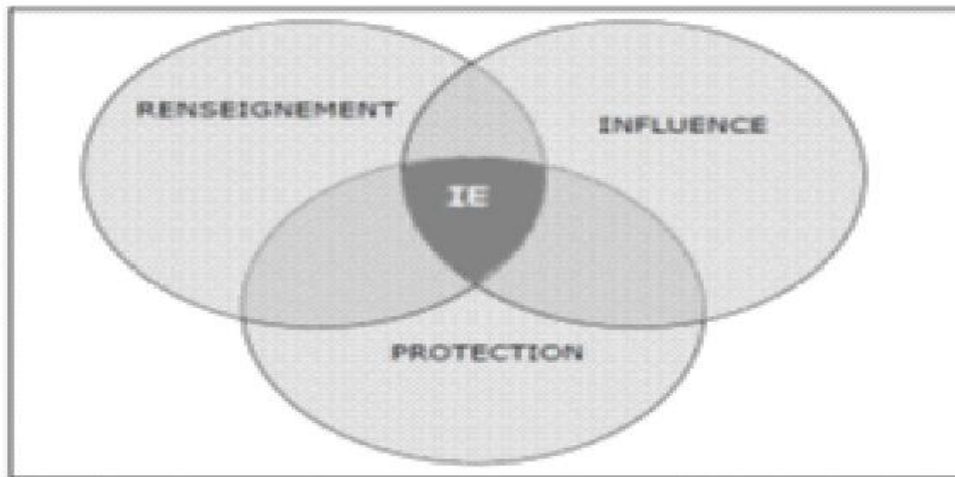
Alain JUILLET, haut fonctionnaire chargé de l'intelligence économique au secrétariat général La Défense française définit l'intelligence économique comme : *<< la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'État et de l'entreprise. Il est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international. >>*¹¹.

¹¹ JUILLET, (Alain) : *<< Du renseignement à l'intelligence économique >>*, in revue défense nationale et sécurité collective, N° 12, 2005, p. 13.

Selon Alain JUILLET l'intelligence économique se caractérise par trois fonctions ¹²:

- ❖ L'acquisition de l'information stratégique (veille stratégique ou renseignement).
- ❖ La protection du patrimoine informationnel.
- ❖ L'influence.

Figure N° 1 : Approche fonctionnelle de l'intelligence économique.



Source : Larivet (2006).

Aujourd'hui, l'intelligence économique englobe plusieurs notions dans sa sphère : sécurité économique, surveillance, renseignement, gestion des connaissances...

Nicolas MOINET de son côté considère que « *l'intelligence économique, comme la capacité d'une entreprise à maîtriser ses informations, stratégiques.* »¹³.

En somme, l'intelligence économique représente les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays, ce qui lui permet de capter toute information utile qui assurera sa pérennité.

L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

1-1-3. L'information au cœur de l'intelligence économique :

Nous vivons dans un monde en pleine mutation, où les informations sont de plus en plus nombreuses et circulent de plus en plus vite (ce qui les rend accessibles à tout le monde) et

¹² JUILLET, (Alain) : *les défis de l'intelligence économique*, éd Dunod, Paris, 2012, p. 4.

¹³ Ibid, p. 3.

où les technologies, les situations sociales, politiques, culturels, économiques évoluent de façon tout aussi rapide, ce qui les rend difficilement appréhendables.

Par conséquent, il est nécessaire d'observer et de surveiller tout ce qui entoure l'entreprise. Ainsi, cette vigilance et ce contrôle deviennent un facteur clé pour que les entreprises s'adaptent au changement et réussissent.

L'information est un besoin humain fondamental, les informations doivent être collectées et utilisées pour survivre développement, relativement nouveau, le concept de veille en sciences de gestion adopte principalement en raison des changements dans l'environnement des affaires dans la période d'après-guerre.

Pour réduire l'incertitude et améliorer les stratégies d'innovation, les décideurs doivent s'appuyer sur un système efficace d'information et d'aide à la décision : la veille stratégique.

Les entreprises opèrent aujourd'hui dans un environnement particulièrement volatil. Mondialisation des échanges, mondialisation des marchés, innovation technologique, elle constitue un multiplicateur de risque et rend la position de l'entreprise de plus en plus vulnérable. Écoutez votre environnement concurrentiel, c'est-à-dire le connaître et le comprendre pour s'y adapter, est une attitude essentielle pour se positionner dans une concurrence de performance et de décision. L'information est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet d'améliorer la décision et de susciter l'action.

1-1-3-1. Définition de l'information :

Selon Emmanuel PATEYRON, l'information est : *<< Un ensemble de données intelligibles, qui sont interprétées de manière à faire apparaître un fait. Celle-ci présente plus de complexité et d'ambiguïté mais elle a une valeur beaucoup plus importante que la donnée, cependant si elle n'est pas interprétée et intégrée, elle sera insuffisante pour guider la décision. >>*¹⁴.

Robert REIX définit l'information comme étant *<< Tout ce qui nous donne une connaissance et permet de changer notre vision des choses et atténue notre confusion. >>*¹⁵.

L'information est considérée comme la matière première de la décision stratégique, une matière première assurée par l'intelligence économique qui œuvre à la gérer stratégiquement

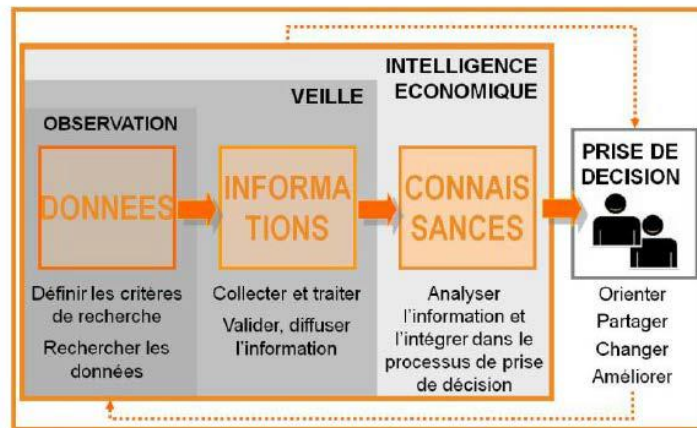
¹⁴ PATEYRON, (Emmanuel) : *Le management stratégique de l'information*, éd Economica, 1994, p. 09.

¹⁵ REIX, (Robert) : *Système d'information et management des organisations*, éd Vuibert, Paris, 1995, p. 16.

en vue de consolider la performance globale de l'entreprise et d'améliorer le processus décisionnel.

Mais cette information avant qu'elle devienne vraiment information, elle aurait pris la forme de donnée, et elle se transforme ensuite en connaissance utile pour la prise de décision.

Figure N° 2 : Le modèle d'IE Stratégique en trois concepts, d'après Thomas Stearns ELIOT.



Source : MONINO, (Jean-Louis) : << *l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique* >>, in revue Marché et Organisations, N° 18, Février, 2013, p. 29.

- **Données :**

Ce sont des nombres, des mots, des événements existants en dehors d'un cadre conceptuel de référence. En l'absence de contexte, les données prises individuellement n'ont pas une grande signification. Accumulation de données n'est pas de l'information.¹⁶

- **Informations :**

Ce seront l'ensemble de données, traitées et transformées qui deviendront des informations, validées et confrontées, pour commencer à avoir un sens.

Accumulation d'informations n'est pas connaissance.¹⁷

- **Connaissances :**

Accumulation de connaissances n'est pas sagesse - ici, "intelligence", seul l'ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions.¹⁸

¹⁶ MONINO, (Jean-Louis) : Op.cit, p. 29.

¹⁷ MONINO, (Jean-Louis) : Op.cit, p. 29.

¹⁸ Idem.

1-1-3-2. Les Types d'information :

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) propose 3 typologies liées à l'information et leur accessibilité :

- **Information Blanche :**

Est l'information qui est librement et facilement accessible est ouverte à tout le monde sans aucune barrière juridique, sa possession ainsi que sa diffusion sont tout à fait légales.

Elle passe souvent par les circuits normaux de publication et de communication. Elle peut se trouver dans les livres, la presse, les colloques, les revues, les bases de données, les publications spécialisées, sur internet...

- **Information Grise :**

Elle se trouve sur des sources d'accès restreint, (intranet, bases de données...) essentiellement réservées, protégées par des procédés divers (paiement, autorisation, code d'accès, mots de passe...) et n'est donc accessible que par des personnes dûment sélectionnées. Son entrée en possession et sa diffusion peuvent être légales ou illégales.¹⁹

- **Information Noire :**

Elle se trouve sur des sources clandestines (réseaux...) et revêt un caractère strictement confidentiel. Son entrée en possession et sa diffusion sont donc illégales. Il ne faut certes pas ignorer son existence (ne serait-ce que pour s'en protéger), mais ceux qui la fournissent sont généralement soit des sociétés d'IE peu scrupuleuses soit des "pseudo-ARP" (voir plus loin) non déclarées qui travaillent sous le manteau. On est ici très proche du vol, de l'intimidation et autres actes répréhensibles, donc du délit pénal.²⁰

1-1-3-3. Les Sources d'information :

Nous pouvons synthétiser les différentes sources d'informations dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Les principales sources d'informations de la veille stratégique.

Catégories de sources	Principales sources d'information
	Administrations, organisations

¹⁹ PELLETIER, (Arnaud) et CUENOT, (Patrick) : *Intelligence économique, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, éd Pearson, Paris 2013, P. 98.

²⁰ Idem.

Institutions	internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités.
Groupes partenaires	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements
Sources électroniques	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données...
Réseaux personnels	Clubs, collègues, confrères,...
Fournisseurs d'information	Presse, librairies, bibliothèques, serveurs et courtiers, banques de données, centres d'information, ...
Événements	Colloques, salons, voyages d'études, visites industrielles ...
Consultants et experts	Écoles d'ingénieurs, universitaires, experts, centres techniques, consultants,
Internes	... encore fallait-il y penser !

Source : << Introduction à la veille est aux notions associées à l'information >>

<https://docplayer.fr/7996223-Introduction-a-la-veille-et-aux-notions-associees-a-l-information.html> (consulté le 14/04/2022 à 17:30).

- **Information Formelle :**

Composés principalement de télévision, de radio, de livres, de presse, de bases de données et de CD-ROM, de brevets, d'informations juridiques, de recherches publiques menées par des prestataires de services publics ou privés, nous pouvons les classer comme indiqué dans le tableau ci-dessus (Tableau N°01).

Le veilleur a tendance à exploiter toute source d'information qu'elle soit formelle ou informelle tant qu'il lui est possible, pourvu que cette information puisse être exploitable.

L'ensemble de ces informations ont des avantages et des inconvénients parmi les ²¹:

²¹ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Sources%20formelles (Consulté le 14/04/2022 à 22:00).

- **Avantage nous avons :**
 - Une source d'information sûre et assez exhaustive.
 - Elles ont un faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données).
 - Disponibilité de la source.
 - facilité d'accès.
- **Inconvénients :**
 - L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende.
 - Risque, parfois, de trouver une information obsolète.
 - On ne retrouve pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

- **Information Informelle :**

Selon Bruno MARTINET et Yves Michel MARTI : << *Ce sont des sources intangibles, et non structurées, transmises pour la plupart oralement ou, dans le cas d'Internet, par le biais de groupes de discussion, de courrier électronique ou de forum de débat. Ce qui veut dire, que ce type d'information nécessite un travail personnel pour être collectées. Ainsi, plusieurs sources informelles peuvent être identifiées.* >>²².

L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde.²³

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

²² MARTINET, (Bruno) et Marti, (Yves Michel) : << *Qui dit intelligence économique dit partage d'information* >>, in revue Marché et Organisations, N° 18, Février, 2013, p. 48.

²³ MARTINET, (Bruno) et RIBAUT, (Jean-Michel) : *La Veille Technologique, Concurrentielle Et Commerciale*, Ed. D'organisation, 1988, pp.73-75.

1-2 : La veille : composante essentielle de l'intelligence économique :

1-2-1 : La veille : Concepts de base et définitions :

Après avoir étudié les éléments principaux de l'intelligence économique dans la section précédente, La deuxième section est essentiellement consacrée aux généralités sur un de ces éléments qui est : << La Veille >>.

Pour l'éclaircir, nous avons entamé notre travail avec une définition, nous avons cité ses différents types, ses outils et ses enjeux et pour finir, nous avons défini les objectifs de cette dernière.

1-2-1-1. Définition de la veille :

Selon les ouvrages et les références que nous avons lues, La veille peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de la veille :

Selon Patrick ROMAGNI et Véronique WILD (1998), la veille constitue : << *Analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation.* >>²⁴.

Pour le TIESS (Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire), la veille c'est : << *Un processus visant une surveillance active des activités de recherche et des initiatives terrain afin de détecter les expériences porteuses, susceptibles d'être transférées. Cette observation continue de l'environnement est suivie de la diffusion ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées, utiles tant aux praticiens qu'aux décideurs des milieux concernés.* >>²⁵.

De ce fait, La veille vise à adapter les PME à l'environnement immédiat constitué de leurs concurrents, clients et fournisseurs. Elle consiste à collecter, traiter, analyser et diffuser l'information issue de l'environnement interne et externe de l'entreprise, afin de prévoir et d'anticiper les changements et de détecter les menaces et les opportunités, optimiser la prise de décision et évaluer sa position concurrentielle et à accroître ses profits en vendant mieux et plus efficacement.

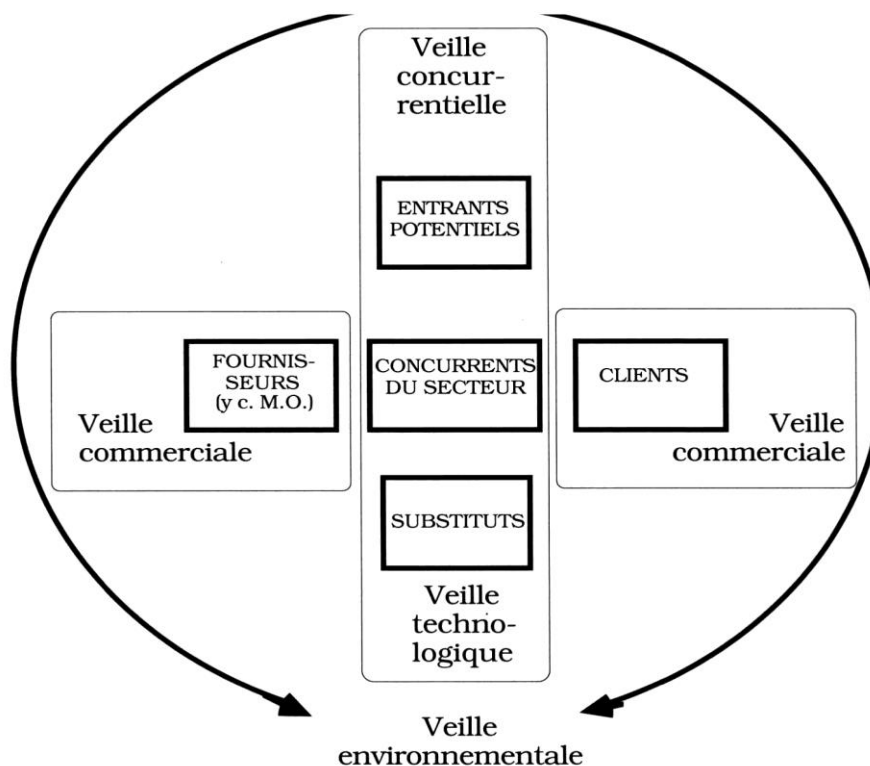
²⁴ ROMAGNI, (Patrick) et WILD, (Véronique) : *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise*, Les presses du Management, Paris, 1998, p. 15.

²⁵ <https://tiess.ca/?s=la+veille> (Consulté le 16/04/2022 à 16:00).

1-2-1-2. La Typologie de la veille :

L'analyse des cinq forces de Porter désigne les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité des concurrents, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. D'après cette analyse, Martinet et Ribault ont mis en évidence la relation entre les différents paramètres de Porter et les veilles qui peuvent leur être associées. (Figure N°3).

Figure N° 3 : Les 4 types de veille associés aux 5 paramètres de PORTER.



Source : DROUVOT, (Hubert) et VERNA, (Gérard) : *Les politiques de développement technologique*, éd l'IHEAL, Paris, 1994, p. 212.

- **La Veille Technologique :**

Daniel ROUACH présente la veille technologique comme « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions susceptibles d'influer sur le devenir de son métier. »²⁶.

Il s'agit d'organiser la collecte et la sélection des informations provenant des articles, revues scientifiques et techniques, dépôts de brevets...

²⁶ ROUACH, (Daniel) : *La veille technologique et l'intelligence économique*, éd PUF, Paris, 2010, p. 18.

Pour Emmanuel PATEYRON (1998): *<< l'expression de veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur. >>²⁷.*

C'est une technique très utilisée par les entreprises japonaises avec les rapports d'étonnement que remettent les employés qui rentrent d'une mission de l'étranger et révélant les pratiques qu'ils ont pu voir dans les entreprises visitées et techniques qu'ils ont attirées leurs attentions.

Par ce moyen de veille l'entreprise pourra distancer la concurrence en ayant l'information, ce qui permet de faire gagner du temps en introduisant les innovations avec une rapidité que la concurrence ne pourra égaler sans avoir des veilleurs.

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- ❖ Analyse régulière des innovations et des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise.
- ❖ Étude de marché technologique.
- ❖ Recherche d'opportunités technologiques.
- ❖ Évaluation technologique d'un investissement.

Cette veille permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques.

● **La Veille Concurrentielle :**

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle au niveau de leurs produits, le circuit de distribution, les investissements, les capacités de la direction générale, et la force financière et les acquisitions de l'entreprise.

Le veilleur place ces informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise par rapport aux forces et faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de ses méthodes de fabrication, et les évolutions des coûts.

Selon Daniel ROUACH : *<< La veille concurrentielle permet de pister les démarches actives, déploiement vers d'autres secteurs d'activités, fausse piste et leurres destinées à*

²⁷ PATEYRON, (Emmanuel): Op.cit, p. 13.

égérer les curieux, intrusions diverses, dépôts et brevets, travaux de recherche et ce de la part des concurrents direct et indirect. >>²⁸.

Michael PORTER (1986) énumère les informations susceptibles d'être collectées pour comprendre le comportement du concurrent et surtout pour anticiper ses futures actions. Celles-ci sont rassemblées en cinq points principaux : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.²⁹

Mettre en place une veille concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes :

- ❖ Quel est mon marché ?
- ❖ Qui sont mes concurrents ?
- ❖ Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- ❖ Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- ❖ Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- ❖ Quelles sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

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

- **La Veille Commerciale :**

La Veille Commerciale est définie comme : *<< L'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... >>³⁰.*

- ❖ Elle écoute donc en permanence le marché.
- ❖ Elle porte sur les clients et les fournisseurs.
- ❖ La veille clients est commune aux services Marketing et commerciaux.
- ❖ La veille fournisseurs concerne plus le Marketing et les achats.

²⁸ ROUACH, (Daniel): Op.cit, p. 24.

²⁹ PORTER, (Michael) : *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Op.cit.

³⁰ INSTITUT D'INNOVATION INFORMATIQUE POUR L'ENTREPRISE (3IE) : *La veille stratégique, Les yeux et les oreilles de votre entreprise*, éd 3IE-EPITA, Cedex paris, 2001, p. 10.

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

Elle est aussi définie comme suit : << *La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial.* >>³¹.

Cette veille a deux grands axes de surveillance :

- **Surveillance Clients** : en s'intéressant aux besoins et santé financière, aux circuits de distribution, appels d'offres, prospects, sortie de nouveaux produits.
- **Surveillance Fournisseurs** : en se focalisant sur le suivi, santé financière, tarifs, sortie de nouveaux produits.

Elle a pour objectif de :

- ❖ Détecter et anticiper de nouveaux marchés.
- ❖ Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché.
- ❖ Maîtriser les marchés amont (achats, approvisionnements).
- ❖ Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité.
- ❖ Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection.
- ❖ Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

- **La Veille Environnementale** :

Cette veille englobe le reste du champ (hors Technologie, Concurrence et Commercial) de l'entreprise.

Elle a pour but de rechercher, recueillir, traiter et diffuser les informations émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise et portant sur les aspects sociaux culturels, juridiques, politiques...

C'est souvent dans cette capacité à intégrer ces éléments qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents.³²

Selon Emmanuel PATEYRON : << *Le besoin d'information varie et doit être adapté aux demandes formulées par les décideurs. Il s'agit d'un processus dynamique qui se*

³¹ VECTEUR PLUS (Livre Blanc) : *Quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection ?*, éd Vecteur plus, juin 2009, p. 4.

³² HERMEL, (Laurent) : *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2010, p. 16.

renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours. >>>³³.

La veille environnementale permet de surveiller et déceler les moindres mouvements de l'environnement :

- ❖ L'évolution des mœurs et des mentalités.
- ❖ Les mouvements sociaux.
- ❖ Les mouvements de protestation.

Elle porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

L'objectif principal de la veille environnementale est de surveiller en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement.

Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine.

Il s'agit également, notamment pour de nombreuses entreprises, de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liées à ces changements.

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

1-2-1-3. Les Outils de la veille :

Les grands principes des outils de veille sont ressemblants, et certains intègrent de multiples fonctions. L'idée est que dans l'énormité de la tâche des veilleurs, notamment dans l'énormité du web et la quantité d'informations à gérer ou à revoir, l'humain ne peut pas gérer seul la mission, il suffit donc d'acquérir les outils, généralement informatiques, qui automatisent plus ou moins significative les fonctionnalités inhérentes à la veille

On peut classer les outils dans quatre grandes catégories :³⁴

³³ PATEYRON, (Emmanuel) : Op.cit, p .162.

³⁴ BEN ROMDHANE, (Hichem) : *Étude sur le processus de la veille dans les PME : Comment accomplir la veille efficacement dans le contexte des PME*, Mémoire présenté à université du Québec à Trois-Rivières, Université du Québec, Mai 2005, p. 33.

1) Les moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non : Ils permettent de chercher de l'information ou des données sur l'Internet visible ou invisible. Leur fonction est de chercher de manière la plus exhaustive possible de l'information sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web.

En général, ils sont dotés de fonctions de recherche par mots clés ou par filtre, parfois même utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents.

Certains moteurs comme Google permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT...). Ils recherchent l'exhaustivité tout en permettant l'élimination par des filtres.

Leur efficacité provient d'un savant dosage entre stratégie de recherche ou construction des filtres pour éviter le "bruit" dans les résultats sans pour autant éliminer des informations qui pourraient être utiles.

2) Les logiciels de veille ou de classement documentaires : Ils permettent de ranger les documents et informations trouvées sur le web ou sur d'autres supports. En principe se sont des gestionnaires de bases de données qui permettent d'indexer des fiches.

3) Les logiciels de diffusion de l'information : aux destinataires de la veille.

4) Les logiciels d'analyse de l'information : Ils permettent de traiter un document en particulier ou de réaliser des statistiques sur une recherche en fonction de stratégie de recherche plus ou moins élaborées.

1-2-1-4. Les Objectifs de la veille :

- ❖ Michel CARTIER donne de la veille (qu'il qualifie d' "intégrée") cette interprétation : << *La veille intégrée a pour but ultime l'innovation et le maintien ou la création d'avantages compétitifs permettant à l'entreprise ou à l'État de s'adapter aux mutations de leurs environnements.* >>³⁵.
- ❖ Elle amène les décideurs à changer leur façon de voir les choses.
- ❖ Elle est un lien d'observation stable d'un milieu en mutation.
- ❖ Elle offre une banque de scénarios possibles devenant ainsi une aide à la prise de décision.

³⁵ CHARTRAND, (Mireille) : << *La veille stratégique, un outil de la décision et du changement* >>, in Revue Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique, Vol. 9, N° 01, Février 2003, p. 03.

- ❖ Une mise à jour périodique d'informations.

1-2-1-5. Les Limites de la veille :³⁶

- ❖ L'information est un élément rapidement obsolète et la posséder ne suffit pas, il est nécessaire de la trouver avant les autres, et d'être capable de la traiter, de lui donner du sens et de l'utiliser très rapidement.
- ❖ Personne ni aucune organisation ne peut tout surveiller, il est nécessaire de faire des choix et de hiérarchiser ses besoins en information.
- ❖ Une autre limite importante de la veille réside dans son coût potentiel, il est indispensable de savoir quelle information obtenir et quel budget lui dédier.
- ❖ Les failles des systèmes humains et numériques de recueil d'information et défaillances d'interprétation des signaux.
- ❖ Le droit à l'image et la propriété intellectuelle.
- ❖ La propriété des données.
- ❖ Les biais cognitifs.

1-2-2. La différence entre la veille et l'espionnage :

Après avoir posé les différentes définitions, types, outils, objectifs et limites de la veille dans la sous-section précédente, nous tenterons de définir l'espionnage. En fait, la veille se trouve souvent mal comprise par les dirigeants qui peuvent confondre la veille et l'espionnage. Nous avons cru important de clarifier cette différence, après avoir défini l'espionnage.

Faute de pouvoir réaliser un travail de recherche d'information approfondi, certaines entreprises se dirigent vers des pratiques peu scrupuleuses, à travers l'espionnage ou encore la cybercriminalité.

Dérivé malsain de l'intelligence économique, l'espionnage cherche à obtenir par des moyens répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques...) les informations que l'on n'a pas pu ou su obtenir par des voies officielles.

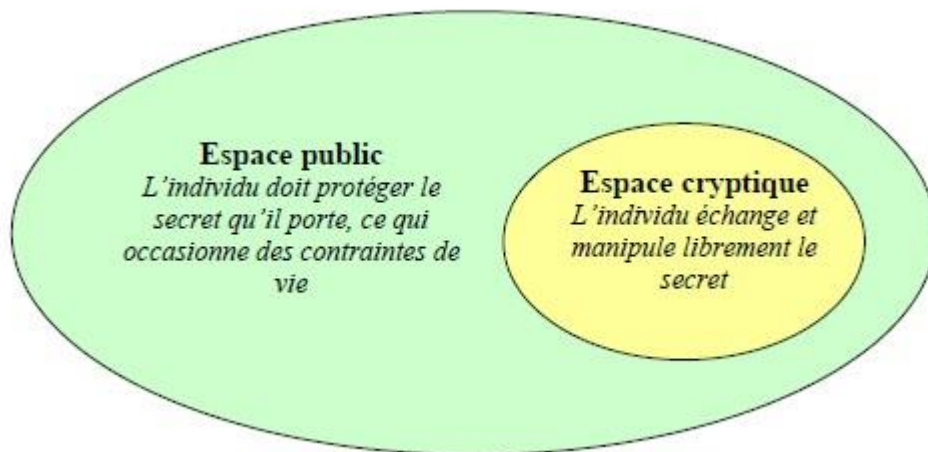
Cette pratique connue autrefois comme pratique de renseignement militaire, sort de la limite et la morale des travaux de veille ainsi que de la légalité par la même occasion.

³⁶ REVEL, (Claude) : *Intelligence Économique, Références et notions-clés*, Paris, 2015, p. 28.

Franck BULINGE (2002) considère que : << *L'acte d'espionner consiste selon nous à pénétrer intentionnellement l'espace cryptique du secret. A contrario, ne relève pas de l'acte d'espionner le fait d'entrer de manière fortuite dans l'espace cryptique ou bien le fait de capter le secret hors de l'espace cryptique.* >>³⁷.

Pour Silberzahn (1995) << *l'objectif des services spéciaux est limpide : connaître ce que l'on veut cacher.* >>³⁸.

Figure N° 4 : L'espace Cryptique.



Source : BULINGE, (Franck) : *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes*, thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de L'information et de la Communication, Université de Toulon et du Var, 2002, p. 77.

L'espion est, dès lors, celui qui pénètre volontairement l'espace cryptique (Figure N° 04) en vue d'atteindre le secret. Cette définition dégage la notion de violation d'un espace privatif, c'est-à-dire considéré comme légitime par ses membres, sans considération de sa nature (individuelle, diplomatique, industrielle, militaire, économique, etc.). Elle suppose en outre la notion de clandestinité comme moyen nécessaire à la préservation du secret. Cette notion lie étroitement l'espionnage au secret : le secret convoité est générateur du secret de sa convoitise.

Cela suppose toutefois que le secret soit considéré comme légitime, or cette légitimité est aujourd'hui de plus en plus contestée. Le développement des technologies de

³⁷ BULINGE, (Franck) : *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes*, thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de L'information et de la Communication, Université de Toulon et du Var, 2002, p. 79.

³⁸ Idem.

l'information et de la communication, parallèlement à l'ouverture d'espaces publics de l'information (Internet) et au démantèlement progressif des frontières, montre la progression inéluctable d'une communication ouverte aux dépens de l'espace du secret qui se trouve de plus en plus menacé.

Dans une interview³⁹ à Libération, à la question suivante : *<< Vous utilisez, dans le titre de votre ouvrage, la formule " intelligence économique ". Pourquoi ne pas appeler un chat un chat, et ne pas évoquer plutôt l'espionnage économique ? >>*, Yves-Michel MARTI répondait : *<< On parle d'espionnage économique quand on entre dans l'illégalité. Certains moyens sont illégaux (les écoutes téléphoniques, la corruption, les faux et usages de faux, etc.), d'autres sont légaux (presse, interrogation de bases de données, interviews, contacts professionnels divers, etc.). Il est aussi illégal de rechercher de l'information classée confidentiel-défense ou concernant la vie privée des gens. Il s'agit là de méthodes qu'il faut proscrire. Elles ne sont pas utiles ! >>*.

La veille ne peut être comparée à un acte d'espionnage d'autant plus que l'association des entreprises de veille s'est prémunie d'un code d'éthique pour délimiter clairement la différence entre veille et espionnage industriel.

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

Elle se caractérise comme étant un processus continu permettant d'analyser l'information issue des différents changements occurs dans un environnement en perpétuelle mutation et à forte teneur concurrentielle.

Pouvoir mener une veille concurrentielle efficace devient primordial afin d'anticiper les actions futures et orienter la prise de décision stratégique.

Nous avons appris dans cette section que la veille n'est pas un nouveau concept. Cela fait partie du travail d'un entrepreneur depuis qu'il existe des entreprises. Cependant, ce sont les nouvelles technologies et les nouveaux outils qui donnent plus de valeur aux pratiques de veille.

³⁹ https://www.liberation.fr/futurs/1995/05/15/petites-lecons-d-intelligence-economique-a-l-usage-des-entreprises-pour-yves-michel-marti-les-rensei_133343/ (Publié le 15/05/1995 à 5:03, Consulté le 26/04/2022 à 16:50).

1-3. La veille concurrentielle dans l'entreprise :

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

1-3-1. L'introduction de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise :

1-3-1-1. Définir le projet de veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est un outil important pour l'intelligence économique. Il fournit des informations pour aider à la prise de décision. Ces informations subissent des transformations au cours de la veille et permettent au(x) décideur(s) de faire des choix optimaux en réduisant les risques associés à l'incertitude.

Dès son inscription, le projet de veille sera promu en fonction des apports et des intérêts stratégiques pour la structure marketing et l'organisation globalement.

Voici quelques questions qui aident à définir un projet de veille concurrentielle :

- ❖ Comment le projet s'intègre-t-il à la stratégie de l'organisation ?
- ❖ Quels sont les objectifs de ce projet de veille concurrentielle ?
- ❖ Ses livrables donnent-ils une performance supplémentaire à la structure marketing ?
- ❖ Comment ces résultats doivent-ils être communiqués ?

Le choix du chef de projet dépend surtout de sa connaissance en management de projets, veille et une bonne culture d'organisation ainsi que ces enjeux stratégiques dans son environnement. Il est important que le chef de projet de veille concurrentielle tienne compte de la problématique du client, sinon, le projet de veille concurrentielle ne peut être correctement déterminé.⁴⁰

1-3-1-2. Les processus de la veille :

Selon LESCA et SCHULER le processus de la veille est composé de 9 phases principales :⁴¹

- **Expression des besoins en information :**

⁴⁰ MARTINET, (Bruno) et RIBAUT, (Jean-Michel) : Op.cit.

⁴¹ LESCA, (Humbert) et SCHULER, (Robert-M) : *Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ? Concept, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI*, Université Paul Sabatier, Toulouse, 1995, p. 06.

Cette phase fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille. L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des domaines d'activités stratégiques et des facteurs clefs de succès de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information.

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

- **Identifier les sources de l'information :**

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

- **Recherche et collecte de l'information :**

Cette phase est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information « utile ». Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.

- **Traitement de l'information :**

La valeur ajoutée du processus de veille apparaît lors de cette phase. L'information brute collectée est analysée, synthétisée et mise en forme.

- **Stockage de l'information :**

Les informations issues de la veille ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus ou moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur exploitation. La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes par exemple : base de données.

- **Diffusion de l'information :**

L'information est diffusée vers les acteurs chargés de l'exploiter en actes concrets. Il faut s'assurer que la bonne information parvient au bon destinataire, au bon moment.

- **Utilisation :**

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

- **Retour d'expérience (feedback) :**

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

- ❖ L'utilité et la pertinence de l'information diffusée.
- ❖ La véracité de cette information.
- ❖ La nécessité de poursuivre les recherches d'information.
- ❖ La possibilité de passer à un autre axe de veille.

Cette phase, souvent négligée, améliore le processus de veille.

- **Contrôle :**

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

1-3-2. Les apports de la veille concurrentielle pour l'entreprise :

1-3-2-1. Utilité de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle comprend une surveillance régulière, organisée et stratégique des concurrents et des nouveaux entrants. Cela comprend également les relations avec les fournisseurs, les relations avec les clients, les produits... Cela implique généralement de surveiller plusieurs canaux de données afin d'en tirer des informations utiles à utiliser dans la structure marketing pour prévenir les menaces de la concurrence et saisir des opportunités pour les rendre plus efficaces.

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

- ❖ Quel est notre marché ? De nos concurrents ?
- ❖ Qu'est-ce qu'ils ne pourront jamais faire ?
- ❖ Comment voient-ils leur futur ?
- ❖ Quelles sont les forces et faiblesses de nos concurrents ?
- ❖ Quelles sont nos capacités d'anticipation et d'extension ?

Ainsi la veille concurrentielle est un support fondamental à la prise de décision pour appuyer la stratégie :

- ❖ Marketing et commerciale.
- ❖ De recherche, développement et innovation.
- ❖ Globale de l'organisation.

1-3-2-2. Les objectifs de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment aux concurrents directs qu'il faut impérativement surveiller en premier lieu. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, est également synonyme de réactivité en terme de nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant.⁴²

1-3-3. Les éléments à mesurer pour une introduction réussie de la veille concurrentielle :

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

Selon Humbert LESCA et Louis RAYMOND: << *Les résultats d'études empiriques et l'expérience des auteurs lors d'interventions dans les PME nous ont ainsi permis de constater deux types de situation en ce qui a trait à la veille stratégique. Dans le premier type, l'entreprise prétend être à l'écoute de son environnement, mais elle est incapable de dire précisément quelles sont ses pratiques et quelle est l'efficacité de son processus informationnel. Dans le second type, l'entreprise ignore ce qu'est la veille stratégique et les avantages qu'elle pourrait en tirer.* >>⁴³.

⁴² COSTA, (Nathalie) : *Veille et benchmarking*, éd Ellipses, Paris, 2008, p. 49.

⁴³ LESCA, (Humbert) et RAYMOND, (Louis) : << *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME* >>, in *Revue : Internationale P.M.E.*, Vol. 06, N° 01, 1993, p. 55.

Humbert LESCA et Louis RAYMOND affirment d'ailleurs qu' « *Il a été démontré que les dirigeants de PME sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique et que les discours prescriptifs à cet effet ont peu d'impacts sur leurs comportements.* »⁴⁴.

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

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

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

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

Ainsi, le sommet stratégique dressera la liste des informations nécessaires pour perfectionner la prise de décision. En même temps connaître les moyens d'obtenir ses renseignements riches. Ensuite il faut connaître les moyens d'effectuer une utilisation efficace de l'information avec des choix de circonstance qui vont permettre d'optimiser le retour sur investissement. Par ces utilisations de l'information KILMETZ et BRIDGE ont donc fourni des questions que la direction doit se poser en introduisant la cellule de veille concernant quatre éléments qui sont les suivants :⁴⁵

❖ Que devenons savoir sur l'information et comment ?

(Ceci est relatif à au processus de collecte d'informations).

❖ Comment actionner l'exécution à travers l'utilisation de l'information ?

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

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

(Ceci est relatif à l'évaluation sur l'axe temporel)

⁴⁴ Ibid, p. 49.

⁴⁵ BEN ROMDHANE, (Hichem) : *Étude sur le processus de la veille dans les PME : Comment accomplir la veille efficacement dans le contexte des PME*, Mémoire présenté à université du Québec à Trois-Rivières, Université du Québec, Mai 2005, p. 47.

Conclusion :

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

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

Chapitre 2 : Le processus de prise de décision

Introduction :

Chacun d'entre nous prend quotidiennement de nombreuses décisions, et chaque jour, des décisions sont prises au sein des entreprises, publiques ou privées, situées à des différents niveaux hiérarchiques.

La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformées et complexées les procédures de prise de décision, Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but.

Pour une bonne compréhension de cette pratique, nous allons essayer d'étudier une notion sur la décision. Ensuite, nous exposerons un aperçu représentatif sur le système de l'entreprise de la prise de décision. Finalement, nous toucherons la relation entre les démarches stratégique et la prise de décision.

2-1. Prise de décision : Notions de base :

Dans cette première section, nous allons d'abord essayer de retracer les différentes définitions de la décision présentées par différents auteurs, ensuite nous allons voir Les différentes théories et modèles de la décision, puis enfin nous allons voir la typologie des décisions et leur classification selon différents niveaux.

2-1-1. Définition de la décision :

En consultant Le Petit Larousse, la décision est définie comme étant : *<< l'action de décider après délibération. >>*⁴⁶.

Selon Le Petit Robert la décision : *<< vient du mot latin "decidere" qui veut dire trancher, et marque la fin d'une délibération dans un acte de faire ou de ne pas faire quelque chose. >>*⁴⁷.

En outre, il y a plusieurs théoriciens qui ont défini la décision :

Selon Pascal CHARPENTIER : *<< La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis. >>*⁴⁸.

Selon Jean-Louis LEMOIGNE : *<< La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs. >>*⁴⁹.

Selon Henry MINTZBERG : *<< Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. >>*⁵⁰.

⁴⁶ Le Petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique de langue française des éditions Larousse, publié pour la première fois en 1905 par Claude Augé.

⁴⁷ Le Petit Robert, Dictionnaire de la langue française, publié par les dictionnaires le robert sa première édition paraît en 1967 par Alain Rey, Paul robert, Josette Rey Debove.

⁴⁸ CHARPENTIER, (Pascal) : *Management et gestion des organisations*, éd ARMAND COLIN, Paris, 2007, p. 123.

⁴⁹ LEMOIGNE, (Jean-Louis) : *Les systèmes de décision dans les organisations*, éd PUF, Paris, 1974, p38.

⁵⁰ MINTZBERG, (Henry) : *Structure et dynamique des organisations*, éd d'organisation, Paris, 1993, p.26.

Selon Rudolf BRENNEMANN et Sabine SEPARI : << *La décision est un acte par lequel un ou plusieurs décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.* >>⁵¹.

Donc, le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu. Mais la décision peut correspondre à un changement de l'environnement (comportement réactif) ou au désir de saisir une opportunité et ainsi changer l'environnement (comportement d'anticipation).

2-1-2. Les différentes théories et modèles de la décision :

2-1-2-1. Le modèle de la rationalité absolue (parfaite) :

Le modèle rationnel se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables⁵². La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens qu'il dispose. Dans cette perspective, les objectifs sont clairement définis. Les préférences sont stables (dans le temps), pertinentes (s'applique facilement aux situations concrètes), exhaustives (s'applique à toutes les situations) et exogènes (le cours de l'action ne les modifie pas).

Le processus de décision se résume par une succession d'étapes logiquement enchaînées : formulation de problème, repérage et explication de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences et enfin le choix de la solution optimale.

Cette approche de la prise de décision suppose que celle-ci soit l'adaptation logique d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieurs. Selon ce modèle, il suffit de confronter l'entreprise à son environnement en évaluant les compétences et ressources de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement pour effectuer un choix stratégique optimal.

Le modèle de la rationalité absolue est fort éloigné des contraintes réelles de la prise de décision. En effet, le type de rationalité que les hypothèses de ce modèle suggèrent ne prend

⁵¹ BRENNEMANN, (Rudolf) et SÉPARI, (Sabine) : *Economie d'entreprise*, éd Dunod, Paris, 2001, p. 57.

⁵² DETRIE, (Jean-Pierre) : *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, éd Dunod, Paris, 1997, p. 408.

pas en compte le caractère subjectif et relatif de la rationalité⁵³. L'idéal économique d'un décideur calculeur objectif est ainsi, fortement contesté par les courants récents qui insistent sur les dimensions psychosociologiques subjectives des individus et organisations.

Les travaux de Herbert Alexander SIMON sur la prise de décision vont amener progressivement à substituer au modèle de la rationalité absolue un modèle alternatif, dit de la rationalité limitée.

2-1-2-2. La théorie de la rationalité limitée (Herbert-Alexander SIMON) :

A propos de la théorie de la décision, Herbert Alexander SIMON s'oppose aux postulats de rationalité parfaitement développés par les chercheurs de Harvard et propose le concept de rationalité limitée ou procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision.

L'homme est donc rationnel, mais sa rationalité est limitée faute de plusieurs contraintes. Selon Herbert Alexander SIMON : << *la décision ne peut pas être envisagée hors d'un cadre de référence.* >>⁵⁴. Elle est toujours prise en fonction d'un "Schéma" simplifié et limité par plusieurs contraintes : capacité intellectuelles et physiques restreintes, expériences passées, budget et temps restreints...etc.

La prise de décision s'intègre alors dans un environnement complexe qui restreint la perception des solutions possibles. Confronté à une situation donnée, l'homme a tendance à rechercher une solution dans son passé proche, ce qui fournit par conséquent une décision de routine. Si le contexte est nouveau, il tente de rechercher une solution en lui appliquant un processus de recherche par étapes, ce que Herbert Alexander SIMON nomme : << *modèle canonique de prise de décision.* >>⁵⁵. Ce modèle est un schéma général qui explique le processus mental qui permet de résoudre un problème en suivant trois étapes :

- ❖ Phase d'intelligence qui concerne la compréhension, l'imagination et la découverte des conditions dans lesquelles se pose le problème.

⁵³ FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, (Clotilde) : *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ed Ellipses, 1999, p. 160.

⁵⁴ LAGARDE, (Vincent) : *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise, application au cas agricole*, thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France), 2004, p. 64.

⁵⁵ FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, (Clotilde) : *Op.cit*, p. 163.

- ❖ Phase de conception qui concerne le recensement des alternatives possibles, leurs avantages et leurs inconvénients et ce, après avoir construit et analysé les événements que chaque action peut entraîner.
- ❖ Enfin, phase de sélection qui suggère le choix d'une solution parmi toutes celles qui ont été conçues.

Pour Herbert Alexander SIMON : *<< il faut partir des comportements psychologiques individuels pour comprendre la décision collective. L'organisation s'efforce d'intégrer ces comportements dans le sens où elle façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles ils décident de participer. >>⁵⁶*. Dès lors, le comportement psychologique de l'individu est influencé par son organisation (directives et procédures standards, division de travail, système d'autorité...). Les individus acceptent de participer à l'organisation et donc, de subir son influence à condition que celle-ci contribue directement ou indirectement à la réalisation de leurs objectifs personnels.

2-1-2-3. La théorie comportementale de la firme (CYERT et MARCH) :

Dans la même lignée des travaux de Herbert Alexander SIMON, Richard-Michael CYERT et James-Gardner MARCH ont élaboré une théorie comportementale de la firme (behavioriste) qui explique les décisions des entreprises à partir de l'observation.

Ces deux auteurs envisagent l'organisation comme *<< une coalition interactive de divers groupes d'individus aux objectifs différents et souvent conflictuels. >>⁵⁷*.

Les objectifs pour ces membres sont des contraintes à satisfaire des conflits potentiels pouvant survenir à tout moment. Pour les résoudre, ils sont fractionnés en sous-problèmes, chacun étant attribué à une partie de l'organisation. Ainsi, chaque sous-groupe constitutif de l'organisation traite une partie du problème selon sa propre rationalité, mais respectant une contrainte d'objectif. L'organisation n'est pas mue par un unique mouvement d'ensemble, mais davantage par une juxtaposition de rationalités locales.

L'organisation cherche à limiter l'incertitude par la mise en place de procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux rétroactions de l'environnement en négociant avec ce dernier des conditions stables d'activités. Cela signifie qu'elle privilégie la réaction à court

⁵⁶ FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, (Clotilde) : Op.cit, p. 164.

⁵⁷ DETRIE, (Jean-Pierre) : 3ème édition, Op.cit, p. 416.

terme en réponse à des problèmes urgents. Lorsque le problème est connu et facilement identifiable, elle lui applique une solution de routine.

Le modèle béhavioriste de Richard-Michael CYERT et James-Gardner MARCH propose un modèle de prise de décision en situation conflictuelle qui permet un certain niveau de stabilité.

2-1-2-4. L'analyse stratégique (CROZIER et FRIEDBERG) :

Dans le modèle de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG : *<< l'individu n'est pas considéré comme un être passif qui réagit quasi-mécaniquement à des stimuli extérieurs (affectivité, argent). >>⁵⁸.*

Les acteurs agissent au contraire, en fonction de stratégies plus ou moins explicites. Un acteur se caractérise donc par le fait qu'il est apte à élaborer des choix et construire des stratégies. L'action des acteurs est signifiante car ceux-ci obéissent à des mobiles, des motifs et poursuivent une fin qu'ils se sont fixés sous la contrainte des objectifs de l'organisation, mais également en référence de leurs propres buts. Dans la perspective de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG : *<< l'organisation est un construit social. >>⁵⁹, Ce n'est pas une donnée extérieure aux acteurs mais le résultat de leurs actions. Au même sens de la rationalité limitée de SIMON et MARCH, la rationalité de l'acteur est limitée. Il n'a ni le temps, ni les moyens pour rechercher une solution optimale. Ses choix dépendent de la manière dont ils perçoivent la situation et des moyens dont ils disposent pour en tirer parti.*

Les principes de l'analyse stratégique peuvent se résumer par les quatre concepts suivants :⁶⁰

- **La Stratégie de l'Acteur** : qui désigne que chaque individu de l'organisation n'est pas considéré comme un moyen à utiliser pour réaliser les objectifs de l'organisation, mais comme un acteur qui a ses propres objectifs et qui agit selon sa propre stratégie et son jeu de pouvoir pour les atteindre.
- **Le Système d'Action Concret** : qui se définit par *<< un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux*

⁵⁸ FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, (Clotilde) : Op.cit, p. 177.

⁵⁹ Ibid, p. 178.

⁶⁰ PLANE, (Jean-Michel) : *Théories des organisations*, 2ème édition, Ed Dunod, 2003, p. 84.

relativement stable et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. >>⁶¹. Il désigne donc, l'ensemble des relations qui se constituent et se nouent entre les membres de l'organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens.

- **Les Zones d'Incertitude** : qui donnent de l'autonomie à l'acteur, une certaine influence et un pouvoir dans l'organisation. Toute organisation et en effet, soumise à des masses d'incertitudes plus ou moins élevées (techniques, commerciales, financières, humaines...). l'acteur qui les maîtrise le mieux par ses compétences, son réseau de communication et de relation et son niveau d'expertise peut donc prévoir ces incertitudes et détient ainsi la plus grande ressource de pouvoir.
- **Le pouvoir** : qui constitue le concept clé de l'analyse stratégique et qui désigne << *la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée.* >>⁶². Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contraintes que peut donner une position hiérarchique supérieure. Les principales ressources de pouvoir sont généralement la compétence, la maîtrise de relations à l'environnement, la maîtrise de communication ainsi que la connaissance précise de règles de fonctionnement, la force des sentiments et la confiance.

2-1-2-5. Le modèle de la poubelle (CYERT, MARCH et OLSEN) :

C'est un modèle descriptif développé par Richard-Michael CYERT, James-Gardner MARCH et Johan-Peder OLSEN pour mieux expliquer la complexité du processus de décision. Il rejette totalement toute rationalité formalisée :⁶³

Ce modèle considère chaque occasion de choix comme une corbeille dans laquelle différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetées par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Le mélange des papiers dans une corbeille donnée dépend des papiers qui se trouvent dedans, et de leurs étiquettes, de la nature des papiers qui arrivent et du rythme auquel les corbeilles sont évacuées. Les quatre flux interagissent au hasard, et seulement un très faible pourcentage des solutions générées est incorporé dans la décision

⁶¹ FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, Op.cit., p. 178.

⁶² PLANE, (Jean-Michel) : Op.cit, p. 85.

⁶³ DETRIE, (Jean-Pierre) : 3ème édition, Op.cit, p. 640.

finale. Ce modèle considère qu'une décision est le résultat d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs :⁶⁴

- L'opportunité du choix c'est-à-dire l'occasion qui requiert une décision a solution qui cherche des problèmes.
- Du participant qui rentre dans le processus de prise de décision en fonction de l'attribut.
- De la décision et leur disponibilité à entrer dans le processus décisionnel.
- La préoccupation des gens à l'intérieur comme à l'extérieur.

D'autre part, le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Cette vision anarchique des organisations à nourrir des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

Ainsi après avoir vu dans les éléments précédents les différents modèles et théories de base de la décision, on va continuer avec le modèle systémique ou le modèle "IMC". Qui est le modèle le plus connu et le plus universel et qui inspire pour la prise d'une décision stratégique, donné par Herbert Alexander SIMON.⁶⁵

2-1-2-6. Le modèle IMC :

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

Mise à part de la rationalité limitée, Herbert Alexander SIMON s'est également interrogé sur le processus décisionnel il a proposé dès les années 1960, un schéma explicatif de ce processus, un schéma pour lequel il a obtenu le prix Nobel en 1978, connu bien évidemment sous le nom du modèle IMC qui présente trois phases essentielles: l'intelligence ou la compréhension du problème tel qu'il se pose, la modélisation: C'est-à-dire la conception des solutions et enfin le choix : à savoir la sélection de la variante qui donne satisfaction au plus grand nombre⁶⁶, et l'évaluation (Voir la figure N°5). Ce modèle est reconnu comme un véritable modèle de décision dont la phase intelligence et conception joue un rôle majeur.

⁶⁴ Manuel et Application : Management, éd Dunod, Paris, 2007, p. 127.

⁶⁵ SIMON, (Herbert-Alexander): *The New Science of Management Decision*, éd Prentice Hall, USA, 1977, p. 134.

⁶⁶ HELFER (Jean-Pierre), KALIKA, (Michel) et ORSONI, (Jacques) : *Management Stratégique*, 9ème Édition, éd Vuibert, Paris, 2013, p. 21.

Ainsi ce processus décisionnel explique, le processus mental de la prise de décision, qui se développe à travers les phases ci-dessous :⁶⁷

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

Autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est "satisfaisante" par rapport aux objectifs fixés.

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

Cela veut dire que : *<< l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement. >>*⁶⁸.

❖ **La sélection ou choix :**

Qui permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Le processus de décision de Herbert Alexander SIMON tient donc dans un choix fait, la rationalité limitée individuelle, et l'influence de l'organisation sur les conduites.

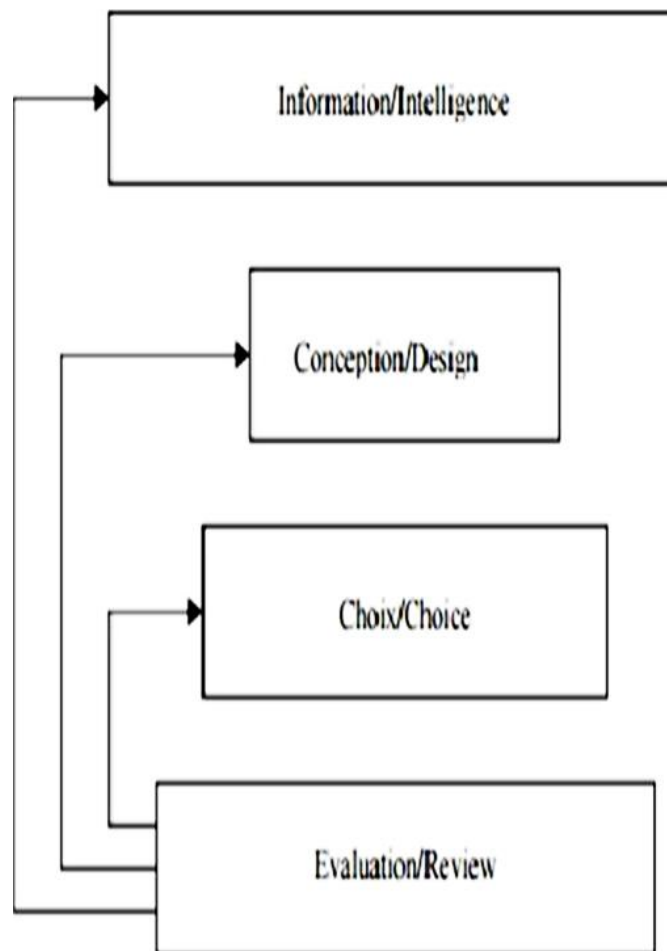
Le modèle IMC s'arrête ici, mais le décideur doit par la suite contrôler la mise œuvre de la solution qu'il a retenu de façon à évaluer les résultats, il va devoir s'assurer que la solution mise en œuvre et bien la plus adopter et si ce n'est pas le cas il doit éventuellement mettre en œuvre des mesures correctives.

⁶⁷ MARMUSE, (Christian): *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles Et Choix Stratégiques*, 2ème édition, éd Economica, Paris, 1996, pp. 137-138.

⁶⁸ THIETART, (Raymond-Alain) et XUEREB, (Jean-Marc) : *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, éd Dunod, Paris, 2005, p. 50.

Qui est suivi de La phase d'évaluation, et donc après le choix, et dans la mesure où la décision s'intègre dans un processus dynamique, Une rétroaction (feed-back) intelligente permet de corriger bien des erreurs sur le déroulement d'un processus décisionnel. La phase d'évaluation conduit à la recommandation d'une solution appropriée au modèle. Elle peut amener à la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, à la validation de la solution.

Figure N°5 : Le modèle de processus de décision de SIMON.



Source : ADLA, (Abdelkader) : *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat, l'Université Toulouse III Paul Sabatier, 2010, p. 13.

Il faut retenir de ces différents modèles que leur réalisation dans la pratique est très complexe et mais aussi quand ils sont pris individuellement ils présentent des limites. Ainsi, pour une plus grande efficacité et pour les besoins de la pratique il s'avère souvent plus convenable de les associer afin de prendre une meilleure décision.

2-1-3. Les différents types de la décision :

Les multiples décisions prises au sein du système d'entreprise n'ont pas la même importance, ni la même portée. Par ailleurs, les décisions exceptionnelles ne sont pas traitées de la même façon que les décisions répétitives. C'est pourquoi les chercheurs en sciences de la décision ont établi des typologies permettant d'identifier et de traiter au mieux chaque décision que le décideur est amené à prendre.⁶⁹

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décision mais aussi pour comprendre sur quels critères peut se fonder la répartition des responsabilités et des pouvoirs dans l'organisation.

En effet, il existe une typologie de décisions qui sont prises au sein d'une entreprise d'où il est important de l'avoir distingué.

2-1-3-1 : Classification des décisions selon leur niveau proposée par Guy MUSSCHE :

Guy MUSSCHE propose la classification suivante :⁷⁰

- **Décision stratégique** : Choix de la firme d'un comportement global, à long terme et par rapport à son environnement.
- **Décision tactique** : Choix de la firme concernant le court terme.
- **Décision administrative** : Elle assure, dans le court terme, la gestion des moyens.
- **Décision mécanique** : Elles assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Outre le fait qu'elle introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques, cette classification a le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie selon le champ interne ou externe de l'entreprise.

Les acteurs décideurs dans l'entreprise, pour éviter toute confusion et sans s'embarrasser de ce débat, s'en remettent à deux catégories de décisions : décisions stratégiques et décisions tactiques. Les premières déterminent de façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur, les deuxièmes ont pour rôle de s'adapter, au jour le jour, aux

⁶⁹ DARBELET, (Michel), IZARD, (Laurent) et SCARAMUZZA, (Michel) : *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, éd Foucher, Paris, 1995, pp. 294-296.

⁷⁰ MUSSCHE, (Guy) : << Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise >>, in *Revue Économique*, Vol 25, N° 01, 1974, pp. 30-48.

problèmes qui surgissent dans la vie de l'entreprise, sans en modifier les cadres généraux.

2-1-3-2. Classification des décisions selon leur degré de risque :

Ou point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décisions certaines, décisions aléatoires et décisions incertaines.

- **Les décisions certaines :**

Ces décisions se caractérisent par un risque presque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans la majorité des cas. Toutefois un risque totalement nul n'existe pas. Les décisions certaines sont celles qui portent le moins de conséquences (décision de gestion courante).

- **Les décisions aléatoires :**

Ce sont souvent les décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais on peut affecter une possibilité aux différents résultats possibles. Dans ces cas, nous pouvons utiliser plusieurs techniques, telle que l'arbre de décision ou la simulation pour rationaliser la décision.

- **Les décisions incertaines :**

Dans celles-ci interviennent des variables qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, telle que la complexité de l'environnement par exemple. Et ce sont souvent des décisions importantes.

2-1-3-3. Classification selon la nature des variables de décisions :

Selon leur nature, les variables de décisions peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive.

Herbert Alexander SIMON⁷¹ distingue deux types de décision : les décisions programmées (structurées) et les décisions non programmées (non structurées).

Les décisions programmables (Structurées) :

Ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variable quantitative et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un logarithme. Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurels.⁷² Le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon Herbert Alexander SIMON⁷³, les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent. Donc la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérées et les mécanismes qui permettent de les évaluer.

Les décisions non programmables (non structurés) :

Ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique, en général, il n'est pas possible de standardiser un processus de décision, leur nature est forcément heuristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon Christian BRAESCH et Alain HAURAT, on peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux).
- La complexité imprévisible (due à l'incertitude).
- La complexité dynamique, c'est-à-dire, la prise en compte du caractère historique de la décision et de l'émergence. Cette complexité exige que la décision se prenne de façon dynamique.

⁷¹ LONING, (Hélène) : *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contextes nationaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris, 1994, p. 93.

⁷² GRAEME, (Salaman): *Decision making for business*, éd SAGE Publications Inc, London, 2001, p. 18.

⁷³ SIMON, (Herbert-Alexander) : *Administration et processus de décision*, éd Economica, Paris, 1983, p. 56.

2-1-3-4. Classification selon l'échéance des décisions :

La classification selon l'échéance, nous permet de distinguer les décisions à court terme des décisions à moyens terme et des décisions à long terme :⁷⁴

Décisions à long terme :

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise, contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long.
- Les actions correctives sont difficiles, lentes et coûteuses.
- La réversibilité de la décision est parfois impossible.
- La préparation de ces décisions est relativement longue.

Décisions à moyen terme :

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

Décision à court terme :

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

- La rapidité de prise de décision.
- Les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables.
- Les mesures correctives peuvent intervenir rapidement.
- La décision à court terme n'a d'effet que pour une période.

⁷⁴ REIX, (Robert) : 3ème édition, Op.cit, p. 22.

2-2. Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise :

Chaque jour, des décisions sont prises au sein des entreprises, publiques ou privées, situés à des différents niveaux hiérarchiques. De plus les décisions concernent de nombreux types d'activités, on peut distinguer les décisions commerciales, administratives, financières ... etc. En fait, aucune décision n'est identiques à une autre, chaque décision a une incidence différentes sur le fonctionnement, la rentabilité, la performance, ainsi que le suivi de l'entreprise.

Dans cette section, nous exposerons un aperçu représentatif des typologies sur le système d'entreprise, nous évoquerons par la suite l'entreprise en tant que système et enfin, nous présenterons les différents types de sous-système.

2-2-1. Typologie des systèmes d'entreprise :

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés.

L'entreprise possède un véritable système de décision. Le système de décision est étroitement lié au système d'information de l'entreprise. Dans ce système, on ne fait que traiter des informations fournies par le système d'information (la qualité des décisions dépend de la qualité des informations).

Donc, un système est un moyen de représenter une certaine réalité en faisant abstraction du fonctionnement précis de chaque élément pour mettre l'accent sur son comportement dans l'environnement dans lequel il se situe. C'est pourquoi on apparente souvent le système est une « boîte noire » qui, soumise à des entrées imposées par l'environnement, les transforme en des sorties afin de concourir à l'objectif final.

2-2-1-1. Système fermé :

C'est un système isolé de son environnement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'échange d'informations entre le système et son environnement. Dans ce cas, le processus de contrôle ne transite pas par les frontières du système, il est effectué au sein du système sans l'intervention externe, il ne dispose pas en effet de l'énergie, de matières ou d'informations nécessaires pour assurer sa régulation. Dans la réalité, tous les systèmes influencent ou sont influencés par l'environnement.

2-2-1-2. Système ouvert : Approche Naturelle

A l'opposé du système fermé, un système est ouvert s'il y a échange d'informations, matériels et synergie avec l'environnement. Un système tourne sur la flexibilité des structures, multitude d'objectifs. Il entretient des relations continues avec son environnement. Le système ouvert a pour base l'entreprise informelle, cette entreprise résulte de la formation d'un groupe, dont les membres ont des affinités et des liens communs entre eux. Selon Bartow Hodge⁷⁵, l'ouverture du système est représentée par sa capacité d'adaptation aux variations de l'environnement. Afin d'assurer sa survie, des ajustements permanents doivent être effectués pour permettre au système son adaptation à l'environnement turbulent.

2-2-2. L'entreprise en tant que système :

L'objet d'une société est de créer des biens et des services, comme le souligne la définition suivante: *<< l'entreprise est un regroupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers pour extraire, transformer, transporter distribuer des richesses ou produire des services, conformément à des objectifs définis par une direction. >>*⁷⁶.

Selon Jacques MÉLÈSE⁷⁷, l'analyse d'un système ne considère pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonctions, mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exécution des activités organisationnelles. Une entreprise est donc un système ouvert, finalisé. Depuis quelques années, l'emploi du terme "système" s'est vulgarisé dans le domaine des sciences de gestion. Ce concept à une origine très riche, il est par conséquent délicat d'en donner une définition précise qui soit parfaitement satisfaisante, car on risque de figer ce concept dans une définition trop restreinte.

Toutefois, le mot système dérive du grec "systema"⁷⁸ qui signifie "ensemble organisé"⁷⁹, il est souvent défini comme *<< un ensemble d'éléments en interactions. >>*, Mais

⁷⁵ HODGE, (Bartow): *Management Information System*, éd Restons Pub Co, 1984, p. 45.

⁷⁶ TAWFIK, (Louis) et CHAUVEL, (Alain M.) : *Gestion de la production et des opérations*, éd HRW Ltée, Paris, 1980, p. 62.

⁷⁷ MÉLÈSE, (Jacques) : *La gestion par les systèmes*, éd Hommes et Techniques, Paris, 1984, p. 49.

⁷⁸ STEFFE, (Jérôme) : *Contribution à modélisation du système d'information de l'exploitation agricole*, thèse de doctorat en science de gestion, BORDEAUX IV, 1999, pp. 24-26.

⁷⁹ MARCINIAK, (Rolande) et ROWE, (Frantz) : *Système d'information, dynamique et organisation*, éd Economica, Paris, 1997, p. 09.

cette définition s'avère très réductrice ; une des premières réponses satisfaisantes fut celle donnée par Joël DE ROSNAY en 1975 << *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.* >>⁸⁰.

Outre celle proposée par Charles West CHURCHMAN : << *Les systèmes sont constitués d'ensembles d'éléments de composantes qui fonctionnent de concert en vue d'atteindre l'objectif fondamental.* >>⁸¹.

De même, que John G BURCH et Felix R STRATER : << *Un système peut être défini comme un ensemble intégré de composantes ou de sous- systèmes visant l'atteinte d'un objectif commun.* >>⁸². On peut tirer de ces définitions trois idées de base : les notions de frontières, d'interaction des éléments et d'objectifs.

- **Les frontières :**

Les frontières d'un système sont ce qui les sépare du monde extérieur. Elles sont donc utilisées pour délimiter le système. Elles ont un rôle important dans la détermination des deux systèmes : système fermé et système ouvert. Dans le premier, tout ce qui à l'extérieur des frontières ne joue aucun rôle, par contre, le deuxième est en relation permanente avec son environnement. Ce dernier est l'ensemble des éléments qui n'appartiennent pas au système mais qui sont susceptibles d'avoir une influence sur lui ou d'être influencés par lui.

- **Les éléments sont en interaction :**⁸³

Un système est constitué par un certain nombre d'éléments en interaction dynamique. On ne peut isoler les éléments du système. Un élément isolé n'a plus de sens : il existe dans le système que par son rapport avec les autres, dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité. L'interaction permet les échanges de matières, de capitaux ou d'informations, on distingue deux catégories :

- ❖ Les relations entre les éléments du système.

⁸⁰ MARCINIAK, (Rolande) et ROWE, (Frantz) : *Système d'information, dynamique et organisation*, éd Economica, Paris, 1997, p. 10.

⁸¹ CHURCHMAN, (Charles-West) : *Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?*, éd Dunod, Paris, 1974, p. 68.

⁸² BURCH, (John G.), STRATER, (Felix R.) et GRUDNITSKI, (Gary): *Information system Theory and practice*, 3ème édition, éd John Wiley & Sons, USA, 1983, p. 36.

⁸³ ELST, (Ludger-Van) et ABECKER, (Andreas): << *Ontology for information management: balancing formality, stability and sharing scope* >>, in Revue: Expert Systems with Applications, 2002, p. 02.

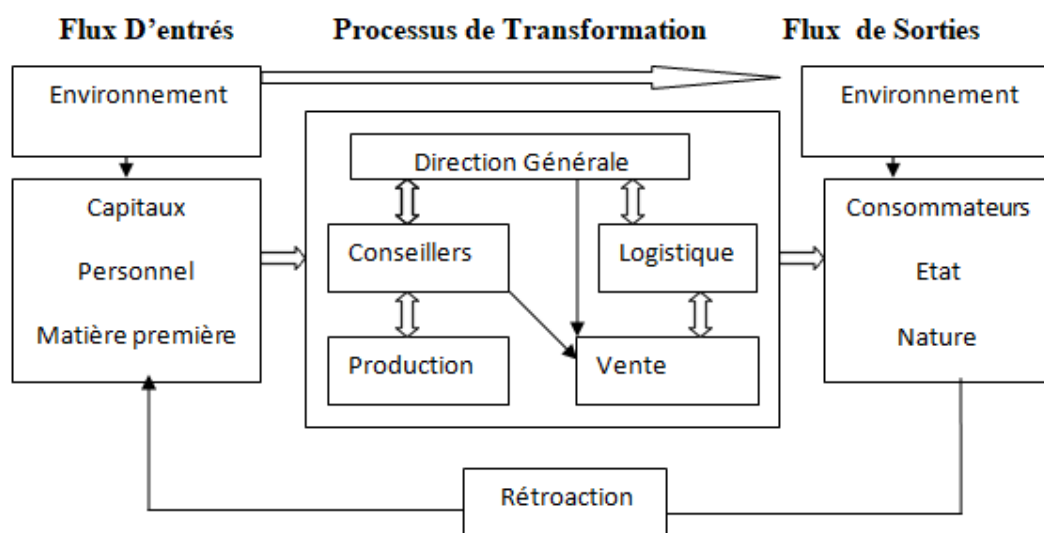
- ❖ Les relations entre le système et son environnement. Certains éléments peuvent être regroupés, et forment ainsi des sous-systèmes. Donc un système peut être décomposé en sous- systèmes, par exemple : le système digestif, le système nerveux sont des sous-systèmes du système du corps humain.

Régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction qui peuvent être identifiés selon des critères réservés : par fonction, par la nature du processus, par niveau, etc. Entre eux Communication, échange de matériaux, flux de fonds et informations.

Par conséquent, l'entreprise est considérée comme un système composé de plusieurs parties interconnectées qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Afin de mieux analyser le système d'entreprise et ses différents sous-systèmes, nous donnerons la modélisation d'un système d'entreprise dans le tableau suivant :

Figure N° 6 : Modélisation d'un système d'entreprise



Source : BONAMI, (Michel) et autres : *Management des systèmes complexes*, éd De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1993, p. 23.

On constate dans le tableau ci-dessous que l'entreprise est un système ouvert sur l'extérieur, un système finalisé qui se fixe des objectifs et un système régulé par des anticipations, des prévisions et des contrôles, de ce fait, l'entreprise est un système ouvert résultant des interactions et des interdépendances des différents flux, par lequel elle est traversée et conditionner, chaque mouvement d'entrée ou de sortie affectant l'un ou l'autre

des flux précédents, provoque une transaction qui Génère de nouvelles informations venants ajouter aux précédent.

2-2-3. Les différents types de sous-système :

L'entreprise en tant qu'organisme complexe constituée de multiples partis interconnectées qui évoluent constamment sous l'influence de son environnement et de ses dirigeants. Le système d'entreprise comporte plusieurs sous-systèmes : sous-système opérationnel, sous-système d'information et sous-système de prise de décision. Cependant, il n'existe pas de liste exhaustive des sous-systèmes d'une entreprise, chaque entreprise crée ses propres sous-systèmes selon son propre angle d'analyse : on peut distinguer

- La première classification, fondée sur un critère fonctionnel qui consiste à distinguer :
 - Le sous-système d'approvisionnement.
 - Le sous-système de production.
 - Le sous-système de commercialisation, etc...
- La deuxième classification est présentée en fonction des types de flux échangés :
 - Le sous-système physique gère les flux réels (ou de matière).
 - Le sous-système financier gère les flux de capitaux.
 - Le sous-système communication gère les flux informationnels de l'entreprise.

La décomposition la plus importante dans l'entreprise en tant que système est donnée par les systèmes : Système de gestion, système d'information et système opérationnel.

2-2-3-1. Le système de gestion :

Les travaux théoriques sur la représentation de l'entreprise en tant que système ont conduit les chercheurs en gestion à développer une représentation de l'entreprise appelée système de gestion. Cependant, Pierre TABATONI et Pierre JARNIOU voient << Le système de gestion. >>⁸⁴ Comme un système de processus décisionnel qui finalisent, organisent et animent les actions collectives des personnes ou des groupes pour mener à bien les activités

⁸⁴ TABATONI, (Pierre) et JARNIOU, (Pierre) : *Les systèmes de gestion : Politiques et structures*, éd PUF, Paris, 1975, p 36.

qui leur sont assignées dans l'organisation. De ce fait, le système de gestion est composé des cinq sous-systèmes ci-dessous :⁸⁵

- **Sous-système de finalisation :**

Le rôle du sous-système de finalisation est de définir les objectifs de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les fonctions : production, ventes, ressources humaines, etc. Pour ce faire, on passe d'objectifs très généraux à toute une hiérarchie de sous-objectifs de plus en plus précis et délimités. L'une des responsabilités du gestionnaire est d'articuler cette hiérarchie. Cette pratique consistant à fixer des objectifs hiérarchiques dans une entreprise a conduit à un modèle de management appelé Direction Par Objectifs (DPO).

- **Sous-système de planification :**

Les activités de planification comprennent la conception d'un "Futur Souhaitable", et les moyens nécessaires pour réaliser cet avenir. Par conséquent, il suppose la détermination des objectifs, les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs et les étapes à suivre. La planification peut être divisée en deux catégories :

- ❖ La planification stratégique qui concerne la détermination des objectifs généraux et qui engage l'entreprise à long terme. Le plan stratégique fixe les objectifs ainsi que les stratégies et les politiques à suivre.
- ❖ La planification opérationnelle ou "Tactique" définit l'affectation des ressources pour chacune des fonctions, à partir des stratégies et des politiques.

- **Sous-système d'organisation :**

Le sous-système d'organisation est l'infrastructure du système de gestion. Le système est défini comme un système dynamique dont les propriétés et les comportements déterminent l'action collective et déterminent les conditions de sa mise en œuvre. De ce fait, il définit tout ce qui concerne la structure de l'entreprise et donc la relation entre les éléments qui la composent. De même, il joue un rôle important dans l'organisation des activités et des

⁸⁵ FALLERY, (Bernard) : *Système d'information du dirigeant PME*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1, 1996, p. 42.

ressources humaines, techniques, financières et informationnelles pour atteindre les objectifs du prévu.

- **Sous-système d'animation :**

Le rôle du sous-système d'animation est de générer l'action, de faire exécuter par les membres de l'organisation le travail nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- **Sous-système de contrôle :**

Le sous-système de contrôle complète le système de planification. Il fournit le conditionnement nécessaire à la survie, à la poursuite et à la réalisation des objectifs. Le contrôle est un processus en quatre étapes : identification, établissement de normes, comparaison des performances et application d'actions correctives.

D'autre part, tout système de décision représente un ensemble de politiques, de principes, de règles, de procédures et de moyens orientés vers le pilotage de l'entreprise afin de mener à bien ses actions pour atteindre ses objectifs. De même, le rôle du système de gestion est de gérer le système opérant en fonction des objectifs définis par le système global. Il guide, régule, contrôle les processus techniques, économiques ou administratifs.

2-2-3-2. Les systèmes d'informations :

Le système est un intermédiaire entre le système de pilotage et le système opérant. La tâche fondamentale d'un système d'information est donc de construire, puis de garder en mémoire une représentation des activités du système opérant dans l'environnement, de la mettre à la disposition des acteurs du système décisionnel (afin qu'ils puissent piloter la coordination et finalement déterminer le comportement du système opérant), qui transmet les signaux, les règles et les décisions échangés entre le système de pilotage et le système opérant.

Cependant, le système d'information est à la fois utilisateur et producteur d'informations, et il assure une fonction de liaison avec l'extérieur en transmettant les informations utiles en provenance ou à destination de l'environnement. Dans ce contexte, l'organisation est présentée comme un réseau qui produit, échange et fait circuler l'information : l'information est vue comme une ressource, avec son utilité et son coût. C'est ainsi que se réalise, la communication, la coordination et la prise de décision.

2-2-3-3. Le système opérant :

Ce système, en agissant sur le flux d'entrée des ressources, en effectue la transformation qui est la caractéristique principale de la mission, constituant la finalité du système global et correspondant aux missions techniques ou administratives de l'organisation : production, transport, entretien, prévision, facturation, etc. Il comporte un ensemble d'éléments tels que : les usines, les machines, les produits, le personnel, etc.

2-3. La démarche stratégique et la prise de décision :

2-3-1. Le diagnostic interne :

Les diagnostics internes porteront davantage sur le point de vue de l'entreprise, en d'autres termes, nous essaierons de comprendre si l'entreprise se porte bien quelles que soient les conditions du marché.

Ce type de diagnostic recherche principalement deux types de facteurs, à savoir les forces (compétences et capacités évaluables sur le marché) et les faiblesses de l'entreprise (déficiences de l'entreprise pouvant mettre en péril la compétitivité de l'entreprise du poste). Les outils dont dispose l'entreprise à cet effet peuvent être utilisés à trois niveaux de stratégie :

- ❖ Le niveau global ou stratégie d'entreprise.
- ❖ Le niveau du DAS.
- ❖ Le niveau opérationnel.

Pour faire ce diagnostic, une entreprise doit d'abord identifier ses activités premières (les activités qui créent de la valeur) et les activités de support (les activités qui font fonctionner les activités premières, telles que les ressources humaines et la R&D). C'est ce qu'on appelle la chaîne de valeur de PORTER. Cela fournit un bon diagramme d'affaires.

L'entreprise doit ensuite analyser ses ressources, comparer ce dont elle dispose par rapport à ce dont elle a besoin, puis prendre des mesures pour corriger l'écart. Les ressources sont soit tangibles, soit intangibles.

Les ressources tangibles correspondent aux ressources humaines (nombre de salariés et leurs compétences), aux ressources physiques (bâtiments et machines), et enfin aux ressources financières (taux d'endettement, trésorerie, capacité d'autofinancement, etc.).

Les ressources intangibles concernent les ressources technologiques (les brevets et la recherche et développement) les ressources commerciales (les parts de marché que possède L'entreprise, l'importance de sa marque, son image, etc.) et les ressources organisationnelles (la flexibilité des salariés, sa méthode de production, sa relation avec ses partenaires...).

Pour affiner son diagnostic interne, l'entreprise doit analyser les compétences qu'elle possède. Tout d'abord, il lui faut déterminer sa compétence distinctive ou fondamentale, c'est-à-dire le savoir-faire sur lequel est basée son activité et qui lui procure un avantage sur ses concurrents.

Cette compétence est très importante dans l'analyse car c'est sur elle que la stratégie est basée. Les autres compétences que doit analyser l'entreprise sont les compétences managériales (sa capacité à gérer le personnel et les activités de l'entreprise), spécifiques aux métiers de l'entreprise (le savoir nécessaire pour assurer la production) et transversales (comment l'entreprise gère les processus internes et externes). Pour ce faire elle doit diagnostiquer et établir :

2-3-1-1. La chaîne de valeur :

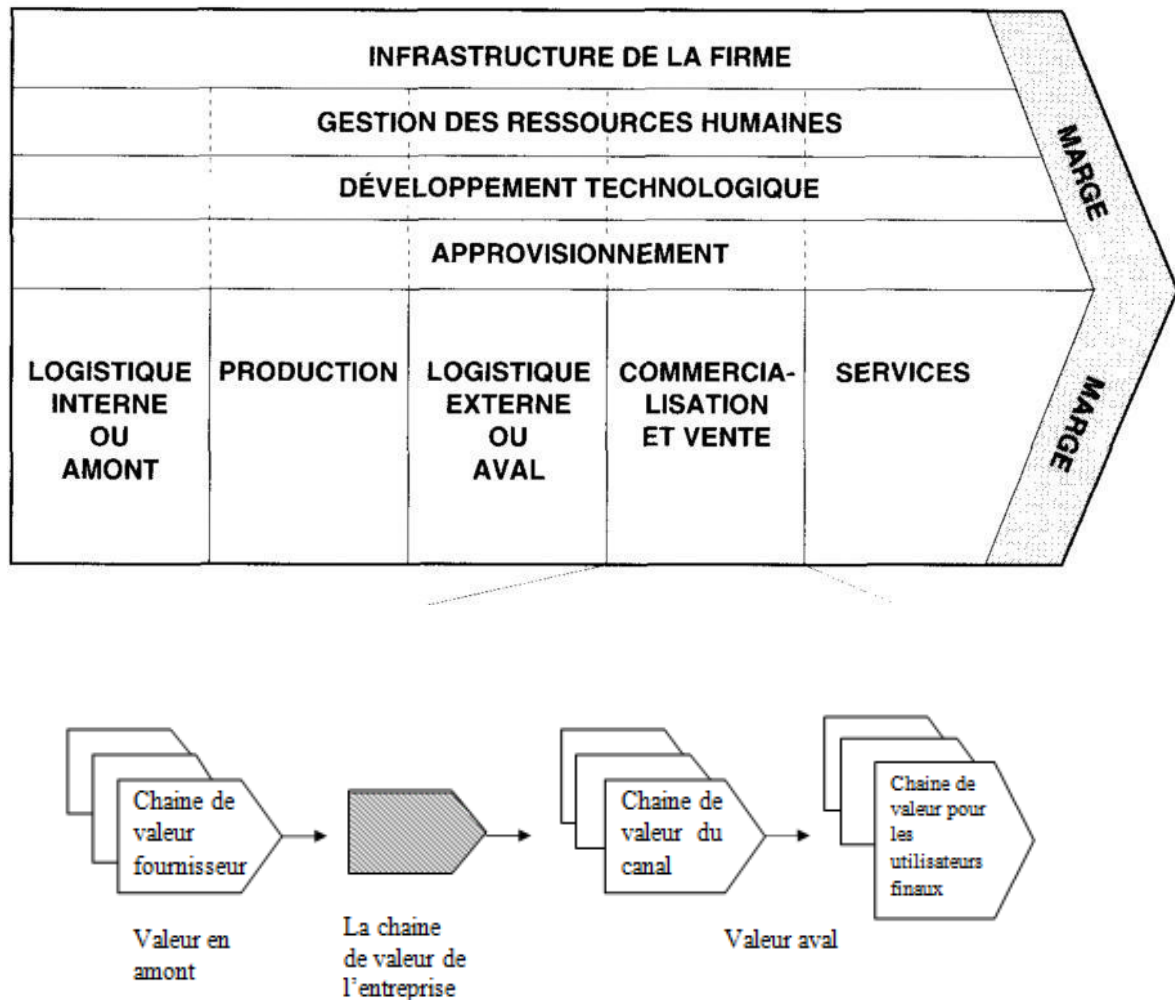
Lorsqu'une organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en apportant de la valeur à ses clients, ses responsables doivent comprendre quelles activités ajoutent de la valeur et lesquelles n'en apportent pas. Parce que toutes les activités d'une entreprise visent à faire des offres qui représentent une valeur marchande afin de réaliser un profit. Avec les déductions, vous avez le droit de supposer que la "valeur" de toutes ces activités est, en fait, représentée par le montant que le client est prêt à payer pour bénéficier de la jouissance du produit (biens ou services).

C'est à partir de cette déduction que Michael PORTER a posé « *la valeur se mesurait par les recettes totales de l'entreprise, qui sont la résultante d'un prix de vente par un nombre d'unités vendues. Si cette valeur est supérieure aux coûts, alors l'entreprise est en situation bénéficiaire et la différence représente la marge.* »⁸⁶.

Dans cette optique, le concept de chaîne de valeur, présenté dans le schéma, a été développé par Michael PORTER :⁸⁷

⁸⁶ GARIBALDI, (Gérard) : *Analyse stratégique*, 3ème Édition, éd Eyrolles, 2008, p. 325.

⁸⁷ PORTER, (Michael) : *Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans L'Avantage concurrentiel*, éd Inter Editions, 1986, p. 420.

Figure N° 7 : La chaîne de valeur.

Source: PORTER, (Michael-E) : << *Towards a dynamic theory of strategy* >>, in Revue: Strategic management journal, Vol 12, Version Traduite, 1991, p. 103.

Michael PORTER a fait le choix de séparer les activités d'une firme en deux catégories :⁸⁸

- ❖ Les activités principales.
- ❖ Les activités de soutien.

On classe habituellement parmi les activités principales :

- **La logistique amont** : (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que : matière premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages...).

⁸⁸ GARIBALDI, (Gérard) : Op.cit, pp. 326-327.

- **La production :** (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien...).
- **La logistique aval :** (distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transports, stocks intermédiaires, livraison...).
- **La commercialisation :** (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente...).
- **Les services :** (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées...). Et parmi les activités de soutien.
- **Infrastructure de la firme :** (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information...).
- **Gestion des ressources humaines :** (prévisions des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel...).
- **Développement technologique :** (R & D, conception des produits, des processus et des méthodes, système d'information...).
- **Politique d'approvisionnement :** (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés...).

Le contenu de chacune de ces activités doit être défini pour chaque industrie, et les informations entre parenthèses sont à titre indicatif seulement.

Dans le cadre d'un diagnostic stratégique, la chaîne de valeur peut être utilisée de trois manières :⁸⁹

- On peut la considérer comme une description des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en termes d'approvisionnements et de production.
- Il est possible d'utiliser la chaîne de valeur pour diagnostiquer la capacité stratégique d'une organisation, grâce au modèle VRIO :⁹⁰

V : Quelles sont les activités particulièrement créatrices de **valeur** pour les clients et peut-on les développer.

⁸⁹ JOHNSON, (Gerry) et autres : *Stratégique*, 7ème édition, éd Pearson Education, Paris, 2005, p. 101.

⁹⁰ Ibid, p. 102.

R : Les activités créatrices de valeur sont-elles **rares** ? Réciproquement, les concurrents présentent-ils une chaîne de valeur comparable ?

I : Quels sont les aspects de la création de valeur les plus difficiles à **imiter** par les concurrents, notamment du fait de leur encastrement dans les systèmes de l'organisation

O : La chaîne de valeur est-elle structurée de manière à permettre aux activités les plus génératrices d'avantage concurrentiel d'exploiter pleinement leur potentiel ?

- La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts, même si confondre les deux notions relève du contresens. Il est cependant difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, car celle-ci reste largement subjective : tel client valorise plus l'image du produit, alors que tel autre s'attachera avant tout à la qualité de service. Quoi qu'il en soit, en comparant la contribution de chaque fonction au total des coûts de l'organisation, on peut estimer lesquelles sont rentables et à l'inverse lesquelles ne génèrent manifestement pas de valeur au-delà de leurs coûts.

2-3-1-2. La culture d'entreprise :

D'autres facteurs doivent être pris en compte lors de l'analyse d'une stratégie. De nombreuses organisations ont une longue histoire. Saint-Gobain a été fondée en 1665 dans le cadre du plan de relance économique français poursuivi par Louis XIV et Colbert. L'origine de Peugeot remonte à 1810 et ainsi de suite. De même, de nombreuses organisations se caractérisent fortement par leur patrimoine culturel et historique indissociable. L'héritage culturel d'une organisation peut être un atout, car il est très difficile à imiter pour les concurrents. Cependant, la culture peut aussi être un problème en tant qu'obstacle au changement. Dans tous les cas, essayer de comprendre la stratégie d'une organisation nécessite de tenir compte de son histoire et de sa culture, ce qui est l'objet de cette section.

- **La culture d'entreprise et la stratégie :**

Selon Peter DRUCKER : << *la culture d'entreprise mange la stratégie au petit-déjeuner* >>. Mais en réalité la culture et la stratégie interagissent, et dans l'idéal elles devraient se renforcer mutuellement.⁹¹

Une culture de la stratégie se traduit dans un ensemble d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir lorsque l'on doit atteindre un objectif.

La nature implicite de la culture lui donne un rôle stratégique, pour trois raisons :

- ❖ La culture comme Liant. Joséphine Rydberg-Dumont, présidente d'IKEA, affirme que le fait que tous ses salariés considèrent la manière dont l'entreprise fonctionne comme normale réduit très significativement la nécessité d'une supervision constante. De plus, puisque cette culture encourage la mise en cause des acquis, elle incite à l'innovation.
- ❖ La culture comme frein. Les organisations peuvent devenir "captives" de leur culture et se révéler incapables d'élaborer des stratégies qui la contestent.

Confrontés à un environnement changeant, les managers cherchent en général à interpréter la situation au travers de leur culture et donc à se cantonner à des évolutions incrémentales, d'où un risque de dérive stratégique.⁹²

Toutefois, l'information est également liée à toute problématique de la décision. Mais ce lien entre information et décision est ambigu (March, 1991, Mayère, 1993). Selon Mayère : << *les organisations tout d'abord utilisent toute une partie de leurs informations pour exercer une veille sur leur environnement et non pas à des fins de décision. Par ailleurs, l'information est plus souvent rassemblée pour justifier une décision a posteriori, pour contrôler une interprétation ou créer une vision commune que pour clarifier a priori une décision.* >>⁹³.

2-3-1-3. Le système d'information et la prise de décision :

Les systèmes d'information ne sont pas bien intégrés aux stratégies, mais les entreprises ont besoin de systèmes d'information puissants capables de collecter des informations permettant une application efficace ou efficiente de cette stratégie. Autrement dit, effectuer

⁹¹ TYE, (Joe): *12 Reasons Culture Eats Strategy for Lunch*, 2013.

⁹² JOHNSON, (Gerry) et autres : Op.cit, p. 210.

⁹³ MAYERE, (Anne) : << *Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé* >>, in Revue : Française de Gestion, 1993, P102.

une veille informationnelle pouvant aider les gestionnaires à prendre des décisions quant à l'adoption de cette stratégie.

- **Définition du système d'information :**

Pour Reix 2005 : << un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel logiciel, personnel, donnée, procédures. Permettant d'acquérir, de traiter, stocker d'information (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation. >>⁹⁴.

Dans le même ordre d'idée, O'brien(1993) écrit qu' : << un système d'information utilise des ressources humains (utilisateur final et informaticiens) du matériel(machine et supports) et des logiciels(programmes et procédures) pour accomplir des fonction de saisie ,de traitement, de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produit informatif des ressources en donné. >>⁹⁵.

- **Le rôle du système d'information dans la prise de décision :**

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions et agir avec efficacité, l'entreprise doit disposer d'un ensemble suffisant d'informations (pertinentes, fiables, précises,...). D'où s'impose la nécessité d'une mise en place d'un système d'information.

Tous les systèmes d'information doivent aider, pendant ou après une prise de décision :⁹⁶

- ❖ **A l'amont de la prise de décision :**

Dès lors qu'une entreprise souhaite prendre une décision, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, la collecte d'informations doit être la plus complète possible.

D'une part, les décisions ne sont pertinentes que si elles reposent sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, exactes et récentes.

D'autre part, parce que la collecte de ces informations permet de définir au plus juste les choix qui s'offrent à l'entreprise dans son processus décisionnel. Que l'information soit incomplète ou de mauvaise qualité, les entreprises peuvent être amenées à prendre des décisions contraires à leurs intérêts à court, moyen ou long terme.

- ❖ **Après la prise de décision :**

⁹⁴ DURAND, (Daniel) : *la systémique : Que sais-je ?*, 2ème Édition, éd PUF, 1983, p. 09.

⁹⁵ REIX, (Robert) : *Système d'information et management des organisations*, 5ème Édition, éd Vuibert, 2005, p. 03.

⁹⁶ CHARRON, (Jean-Luc) et SEPARI, (Sabine) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, 1ère Édition, éd Dunod, Paris, 1998, p. 311.

Il ne faut pas oublier qu'une entreprise doit être en mesure de communiquer une décision à tous les membres de l'organisation afin qu'elle soit comprise, acceptée et appliquée par tous selon les objectifs énoncés. L'incompréhension peut amener les membres de l'entreprise à s'écarter des objectifs poursuivis par l'entreprise, ce qui est à l'origine de nombreux dysfonctionnements internes et peut avoir de graves conséquences sur la survie de l'entreprise.

❖ **Dans le suivi des conséquences de la prise de décision :**

Enfin, la collecte d'informations permettra aux entreprises de mesurer l'efficacité des décisions prises dans le passé ex post, ce qui nécessite de déterminer les critères d'appréciation de la pertinence des décisions, que ce soit pour la santé financière de l'entreprise (amélioration des profits) ou la compétitivité (évolution du chiffre d'affaires , évolution des parts de marché, etc.), voire des ajustements du processus de production (pannes, augmentation des stocks, réactivité des équipements de production aux décisions, etc.).

Ainsi, le diagnostic interne se base globalement sur une analyse stratégique des ressources internes d'une entreprise, cette démarche a pour finalité la détermination des ressources à exploiter, ou atténuer, pour rehausser la compétitivité sur le marché et minimiser les menaces entrantes....etc. Néanmoins, l'analyse interne seule ne suffit pas, la culture d'entreprise et le système d'information jouent également un rôle pour la prise d'une décision stratégique.

On devra également faire une analyse pour l'environnement externe de l'entreprise pour compléter notre démarche.

2-3-2. Le diagnostic externe :

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. Il est source à la fois d'opportunités et de menaces.⁹⁷

Le diagnostic externe a pour objectif de déceler, dans une situation actuelle et dans l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise, relèvent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.⁹⁸

⁹⁷ JOHNSON, (Gerry) et autres : Op.cit, pp. 12-13.

⁹⁸ HELFER (Jean-Pierre), KALIKA, (Michel) et ORSONI, (Jacques) : *Management Stratégique*, 9ème Édition, éd Vuibert, Paris, 2013, p. 92.

Il permet à l'entreprise d'avoir des informations indispensables et à temps réel sur toutes les parties qui constituent son environnement externe. Celui-ci est composé essentiellement de deux sous environnements : la macro et le méso environnement, l'analyse PESTEL pour le premier et l'analyse de l'attrait de l'industrie pour le second.

2-3-2-1. L'analyse PESTEL :

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et égales les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics. Ce modèle souligne le fait que la stratégie ne doit pas se contenter de prendre en compte les aspects économiques : la dimension non marchande de l'environnement ne doit pas être négligée. En pratique, les différentes dimensions du modèle PESTEL sont souvent interdépendantes :⁹⁹

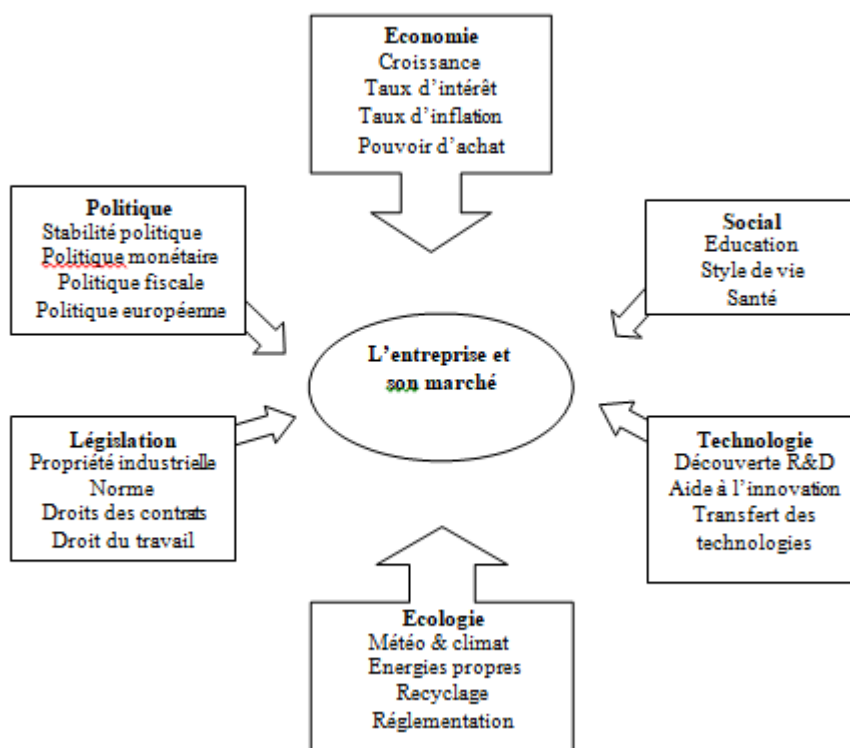
- **Politique** : L'environnement politique comporte plusieurs aspects, dont le régime politique en place, la réglementation et la taxation. Tous ces éléments peuvent modifier, de façon importante, la dynamique de la concurrence qui a cours dans une industrie donnée.
- **Économique** : Les entreprises sont très sensibles à l'état de l'environnement économique général dans l'élaboration de leurs stratégies, elles prennent en considération plusieurs éléments, comme les taux d'intérêt, les taux de change, les taux d'inflation et les taux de chômage.
- **Socioculturel** : L'ensemble des éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et des tendances sociales qui sont autant de facteurs qui situent une entreprise et son activité au cœur d'une société telle que la division du travail, sociale et sexuée. Chacune de ces dimensions est concernée par le volet international.
- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de Recherche & Développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.
- **Écologique** : L'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.

⁹⁹ BONIFACE, (Pascal) : *L'Année stratégique 2014 - Analyse des enjeux internationaux*, éd Armand Colin, 2013, p. 66.

- **Légal :** L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

Nous allons illustrer l'analyse PESTEL par un schéma pour mieux comprendre chaque composante :

Figure N° 8 : Le modèle PESTEL.



Source : DETRIE, (Jean-Pierre) : *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 4ème édition, éd Dunod, Paris, 2005, p19.

Ainsi, l'analyse PESTEL fournit aux entreprises un ensemble de critères leur permettant d'avoir une vision globale de leur marché et de leur environnement (le contexte général de leur développement). Il prédit l'impact qui aura un impact sur le marché cible de l'entreprise ou le domaine d'activité stratégique qu'elle souhaite étudier. Grâce à cette analyse, les entreprises peuvent continuellement mettre en évidence les tendances du marché, identifier les opportunités qui peuvent leur apporter plus de valeur et les menaces qui peuvent perturber le marché.

Cela implique de diagnostiquer les forces de Michael PORTER, qui selon le modèle, affectent généralement les décisions stratégiques que toute organisation a prises ou prendra.

2-3-2-2. Les 5 forces de porter :

L'enjeu de toute entreprise évoluant dans un climat concurrentiel est de défendre ou de s'approprier de la valeur (marge ou profit) dans un secteur d'activité, << *La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique.* >>¹⁰⁰.

Au travers des cinq forces définies par Michael PORTER (1979)¹⁰¹, il propose d'évaluer la dynamique et la combativité (l'intensité concurrentielle) des entreprises en présence dans une même industrie et qui est selon lui représente l'unité de référence pour l'analyse de l'environnement. Pour celui-ci, un système concurrentiel est doté d'une capacité à produire un profit potentiel pour les firmes en présence. De ce fait, on peut distinguer deux niveaux d'analyse : les concurrents identifiables au sein d'une même filière économique, et les menaces éventuelles de concurrents hypothétiques plus difficilement repérables. L'influence de l'État vient s'ajouter aux cinq forces définies par Michael PORTER¹⁰². Aujourd'hui, on parle donc de six forces qui se présentent ainsi :

- **L'intensité de la concurrence (jockeying for position among current competitors) :**

La rivalité peut être liée à une concurrence à bas prix, à des offres sans cesse renouvelées, à des campagnes marketing massives dans tous les cas, à la destruction de profits dans un marché hautement concurrentiel. C'est dans ce contexte qu'il peut être judicieux d'abandonner un peu la Mer Rouge et de se tourner vers l'Océan Bleu. Cependant, l'entreprise ne peut surpasser la concurrence que si elle peut maintenir sa différenciation, plaide Porter pour l'utilisation de stratégies qui traitent de la concurrence. << *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.* >>¹⁰³.

¹⁰⁰ FRÉDÉRIC, (Fery) et Autres : *Stratégique*, 11ème Édition, éd Perason, Paris, 2017, p. 03.

¹⁰¹ PORTER, (Michael) : << *How competitive forces shape strategy* >>, Harvard business review, July August 1979, pp. 1-10.

¹⁰² PORTER, (Michael): << *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* >>, Harvard Business Review, janvier 2008.

¹⁰³ PORTER, (Michael) : *Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Op.cit, p. 426.

- **Le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs (bargaining power of customers/ suppliers) :**

Les fournisseurs peuvent exercer un pouvoir de négociation sur les participants dans une industrie en augmentant les prix ou en réduisant la qualité des biens et services achetés. Puissant, les fournisseurs peuvent réduire leur rentabilité dans une industrie incapable de récupérer les hausses de coûts propres prix.

Avoir le pouvoir de négociation signifie d'avoir la capacité à modifier les règles de l'échange (le prix, les délais, service, moyen de paiement...). Alors plus un client/fournisseur va avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise, plus il lui sera difficile d'être compétitif.¹⁰⁴

- **La menace de nouveaux entrants (threat of new entrants) :**

Les nouveaux entrants dans une industrie apportent de nouvelles capacités et sont désireux de gagner de nouvelles parts de marché, les entreprises se diversifiant en acquérant de nouveaux marchés et en utilisant souvent leurs ressources pour provoquer des perturbations.

La gravité de la menace de nouveaux entrants des barrières présente, et sur la réaction des systèmes concurrents existant, si les barrières à l'entrée sont élevées les nouveaux venus ne constituent pas une menace sérieuse.¹⁰⁵

- **La menace de produits de substitution (threat of substitute products or services) :**

Les produits de substitution sont des produits qui ont la même fonction (même service et peuvent être utilisés de la même manière) mais qui ont une structure différente, par exemple : lentilles de contact et lunettes.

¹⁰⁴ LINDON, (Denis) et JALLAT, (Frédéric) : *Le marketing : Étude, Moyens d'action, Stratégie*, 5ème Édition, éd Dunod, Paris, 2005, p345.

¹⁰⁵ PORTER, (Michael) : << *How competitive forces shape strategy* >>, Harvard business review, July August 1979, p. 5.

Figure N° 9 : Les 5 forces de Michael PORTER

Source: PORTER, (Michael) : << *How competitive forces shape strategy* >>, Harvard business review, July August 1979, p. 5.

Pour diagnostiquer l'environnement externe, nous devons analyser aussi :

❖ **L'offre :**

L'analyse de l'offre consiste pour une entreprise de diagnostiquer la structure du secteur dont elle évolue en termes, par exemple, de capacité de production des concurrents, de barrières à l'entrée au secteur, de la structure des coûts de ce dernier, des fournisseurs et des technologies. Le diagnostic de l'offre appréhende donc, dans sa globalité, la structure du secteur et non les produits offerts par l'entreprise.¹⁰⁶

❖ **La demande :**

Un examen attentif de l'évolution de la demande pour le produit ou le service constitue une étape importante de l'analyse. En fait, le jugement stratégique exige de connaître les grandes tendances en matière de demande : peut-on parler de cycles ? De la demande qui décline, qui reste stable ou qui augmente ? Une fois qu'on connaît l'évolution de la demande, on doit chercher à comprendre les motifs susceptibles d'expliquer ces grandes tendances. En stratégie d'entreprise, on examine principalement deux aspects : le comportement des clients et la menace de produits substitués.¹⁰⁷

¹⁰⁶ ATAMER, (Tugrul) et CALORI, (Roland) : *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2ème Édition, éd DUNOD, 2005, p. 87.

¹⁰⁷ SÉGUIN, (Francine), HAFSI, (Taïeb) et DEMERS, (Christiane) : *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, éd Transcontinental, Montréal, 2008, p. 80.

2-3-3 : La veille stratégique et la décision :

L'activité de veille répond à de nombreux objectifs, mais c'est avant tout un moyen d'aide à la décision. Le modèle de décision (IMC) représenté par Herbert Alexander SIMON 1945, qui stipule que l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information, et s'appuie sur trois phases. Ces dernières sont : l'intelligence, la modélisation et le choix. En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique.

Ainsi, on peut dire que le diagnostic externe est un processus difficile car repérer une menace et/ou une opportunité dans le marché nécessite du temps et des moyens qui ne sont pas toujours à la disposition des entreprises, c'est un processus qui est désynchronisé de l'action quotidienne, cela signifie que lorsqu'on gère une entreprise on est souvent soumis à ce qu'on appelle la dictature du court terme c'est-à-dire que l'environnement évolue à une vitesse improbable, et avec lui les besoins des consommateurs, les informations sur le marché... etc. A présent, et pour compléter la démarche stratégique, nous devons voir les différents outils utilisés pour alimenter le diagnostic interne et externe d'informations

La veille stratégique permettrait de réduire l'incertitude, de détecter des signaux faibles et de légitimer des décisions prises ou presque prises, et par conséquent de soutenir le processus de prise de décision en amont et en aval.

2-3-3-1. La veille stratégique pour réduire l'incertitude :

L'incertitude peut être causée par un manque ou une surabondance d'informations. Plus le degré d'incertitude est élevé, plus la fréquence des activités de veille augmentent. Plus précisément, l'information issue de la veille permet aux décideurs d'identifier des opportunités et des menaces, ce qui les amène à décider d'améliorer des projets, et donc à prendre des décisions stratégiques relatives à ces projets. La veille stratégique aiderait à réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe. Elle contribuerait donc à soutenir directement la prise de décision en amont.

2-3-3-2. La veille stratégique pour détecter des signaux faibles :

Les signaux faibles sont définis par Igor ANSOFF comme : << *Caractéristiques des changements naissants qui peuvent aider les gestionnaires à éviter les surprises.* >>¹⁰⁸. Ils permettent de reconnaître dans l'environnement externe des micro-changements qui se trouvent en périphérie de ce sur quoi les décideurs sont concentrés. Un des moyens de détecter des signaux faibles est la collecte d'information en provenance de sources d'information humaines et publiées. Un signal faible peut également provenir de sources sensorielles (visuelles, auditives, olfactives...etc.). Théoriquement, la somme de l'ensemble des signaux faibles scrutés dans l'environnement externe grâce au processus de veille stratégique permettrait d'anticiper les tendances et les évolutions.

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

2-3-3-3. La veille stratégique pour légitimer des décisions déjà prises :

Dans certains cas, l'information fournie par la veille stratégique pourrait aussi servir à légitimer des décisions déjà prises ou presque prises.

Selon Martha FELDMAN et James Gardner MARCH : << *l'information collectée, traitée et diffusée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. De plus, les décideurs collectent plus d'information qu'ils n'en utilisent, et demandent toujours de l'information complémentaire. Tout particulièrement dans les organisations bureaucratiques.* >>¹⁰⁹, La collecte d'information agit comme un rituel servant à démontrer ses compétences et son respect des normes comme doit le faire un bon décideur. Plus que la prise de décision en elle-même, la collecte d'information soutiendrait donc surtout la recherche de légitimité du décideur, et de l'organisation dans son ensemble, notamment dans un contexte où les mesures de performance sont vagues et valorisent la rationalité des choix effectués.

¹⁰⁸ ANSOFF, (Igor) : << *Managing strategic surprise by response to weak signals* >>, in Revue: California Management, Vol 18, N° 02, December 1975, pp. 02-33.

¹⁰⁹ FELDMAN, (Martha S) et MARCH, (James-Gardner) : << *Information in organization as signal and symbol* >>, in Revue: Administrative Science Quarterly, Vol 26, N° 02, 1981, pp. 171-186.

Conclusion :

Tous les individus, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'ils occupent dans la société qui a un moment ou l'autre de leur carrière, se retrouvent devant l'obligation de prendre une décision relativement à des enjeux importants. Plus la décision est complexe et importante, plus le décideur est dans le noir quand aux conséquences. Donc les décideurs doivent toujours chercher un maximum d'appuis et de support : un maximum d'informations fiables et des outils d'aide à la décision.

Le croisement de plusieurs écrits en sciences de gestion et en sciences de l'information permet d'avancer que la veille stratégique contribuerait, théoriquement, à soutenir la décision :

- ❖ En amont, grâce à une réduction de l'incertitude, une création de sens à partir d'éléments d'information épars, une meilleure compréhension de l'environnement, ainsi que la détection des signaux faibles qui nourrirait l'intuition des décideurs.
- ❖ En aval, grâce à la légitimité qu'apporte l'information issue de la veille stratégique dans certains cas de décisions déjà prises ou sur le point d'être prises.

Enfin, nous pouvons dire que la décision est une discipline qui s'apprend et se perfectionne : elle est plus intuitive et rationnelle qu'elle est simple et répétitive, le défi du décideur est alors de développer ses qualités personnelles et ses compétences compétitives.

Chapitre 3 : La veille concurrentielle et la prise de décision : étude de cas

Introduction :

Après avoir développé dans les deux premiers chapitres nos deux variables, à savoir le concept d'une veille concurrentielle, et les processus de prise de décision. Nous arrivons à la partie la plus importante de notre travail de recherche, à savoir l'étude de cas.

Nous avons choisi comme terrain d'étude l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR, car ce secteur commence à connaître une concurrence intense en Algérie.

A travers notre étude de cas, nous allons analyser les résultats de notre recherche qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses fixées préalablement.

Ce chapitre sera divisé en trois sections, nous allons en premier lieu présenter l'organisme d'accueil de notre stage effectué à l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR, son historique, son marché, ses objectifs et ses valeurs.

La deuxième section qui sera consacrée à l'approche méthodologique de notre étude réalisée.

Enfin, dans la dernière partie de ce chapitre nous allons exposer les résultats obtenus lors de l'étude réalisée, suivie d'une synthèse. Notre objectif dans cette dernière étape est de montrer comment l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR peut utiliser la veille concurrentielle pour une meilleure prise de décisions.

3-1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans cette section, nous allons d'abord parler sur le marché de VTC en Algérie et définir son concept, puis démontrer ses principaux acteurs. Ensuite, nous présenterons l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR, ses objectifs et ses valeurs.

3-1-1 : Le Service de VTC en Algérie :

3-1-1-1 : Définition du VTC :

L'acronyme VTC signifie « Véhicule de Tourisme avec Chauffeur » ou « voiture de transport avec Chauffeur », le terme fait référence à une plateforme technologique qui a pour but de mettre en contact les utilisateurs et les chauffeurs réalisant des services VTC. Pour ce faire l'application/plateforme permet de géolocaliser par le biais d'un Smartphone ou une tablette le véhicule le plus proche d'un passager qui souhaite déplacer d'un point A vers un point B.

3-1-1-2 : Les principaux Acteurs de VTC en Algérie :

Le marché Algérien a un fort potentiel du fait de la forte évolution démographique du pays, notamment dans les grandes villes (Alger, Oran, Annaba, Boumerdès, Constantine...etc.) et du manque de transport. C'est ce qui a permis au lancement de YASSIR en 2017. Depuis cette date, le marché ne cesse d'accueillir de nouvel entrant. Plus de dix acteurs sont présents actuellement, et la concurrence est très rude entre eux.

Voici un tableau regroupant les principaux acteurs algériens présents sur le marché, avec pour chacun son E-Réputation. (Tableau N° 02)

Tableau N° 02 : Les chiffres clés des différents services de VTC en Algérie.

VTC	HEETCH	YASSIR	COURSA	TEMTEM
Nbr de téléchargement sur Play Store	+5M	+1M	+500K	+500K
L'évaluation de l'application sur Play Store	4.6 par 67 259 P	4.4 par 37 325 P	4.2 par 3 556 P	2.8 par 2 468 P
Nbr de j'aime sur Facebook	233 972	511 516	55 861	162 407

Nbr d'abonnement sur Instagram	47.9K	121K	85.4K	31.9K
---	--------------	-------------	--------------	--------------

Source : Élaborer le 21/05/2022 à 15:00 par nous-même.

Après l'agrégation de plusieurs informations comme le nombre de téléchargements des applications, et le nombre d'abonnement sur les réseaux sociaux, nous pouvons dire que YASSIR et COURSA sont les deux principaux concurrents de HEETCH.

Ce Tableau (Tableau N° 03) représente les caractéristiques de chaque service, ses forces et ses faiblesses.

Tableau N° 03 : Les caractéristiques des VTC sur le marché Algérien.

HEETCH	Caractéristiques	❖ Entreprise multinationale qui née en France en 2013, elle est installée en Algérie en septembre 2019. ❖ Actuellement, elle est disponible dans cinq wilayas : Alger, Boumerdes, Tipaza, Blida et Oran. ❖ Elle se différencie par ses offres compétitives telles que : assurer aux passagers des déplacements à moindre coût. ❖ La commission 18%
	Les Forces	❖ La commission la plus basse du marché.
	Les Faiblesses	❖ Le nom de l'entreprise inhabituel
	Caractéristiques	❖ La première application est implantée en Algérie en Septembre 2017. ❖ Actuellement présente dans 24 villes en Algérie, en Tunisie, Maroc, Canada, France. ❖ Elle compte aujourd'hui plus de 2 millions d'utilisateurs et 40000 partenaires.

YASSIR		❖ Elle se différencie avec le lancement du service « YASSIR Express » qui est consacré à la livraison des courriers, colis ainsi que les achats en ligne. ❖ La commission 25%
	Les Forces	❖ Grande base de données de chauffeurs (+40K partenaires). ❖ Possibilité de réserver et précommander.
	Les Faiblesses	❖ Pas les prix les plus compétitifs du marché.
COURSA	Caractéristiques	❖ Elle a été lancée en avril 2018 à Alger. ❖ Elle est présente dans 4 wilayas en Algérie. ❖ Elle se différencie des autres concurrents par ses prix compétitifs. ❖ La commission 22%
	Les Forces	❖ Définition exacte des points de départ et d'arrivée.
	Les Faiblesses	❖ Le passager n'est pas notifié en cas d'annulation par le chauffeur.
TEMTEM	Caractéristiques	❖ Elle a été lancée en janvier 2018 après YASSIR. ❖ Elle a un autre service « TEMTEM ONE » qui a été lancé en 2020. ❖ La commission 20%
	Les Forces	❖ Possibilité de choisir des chauffeurs femmes. ❖ Possibilité de réserver et précommander.
	Les Faiblesses	❖ Prix prohibitifs.

Source : Élaborer le 21/05/2022 à 18:10 par nous-même

3-1-2 : Présentation de l'entreprise HEETCH :

Heetch est une entreprise qui fournit l'accès à une application de VTC (Véhicule de tourisme avec chauffeur), disponible 24h /24 et 7j /7 qui relie un passager qui veut partir du point A au point B avec un chauffeur, et tout le processus est effectué par l'application Android/ iOS.

L'application peut être installée gratuitement et donne accès à un compte privé via Facebook ou email & numéro de téléphone pour commander un chauffeur en tant que passager ou en tant que chauffeur afin de recevoir les demandes de trajets.

L'application vous garantit un service sécurisé car elle permet la visualisation des informations clés sur le chauffeur (plaque d'immatriculation, nom prénom, modèle de voiture) et une estimation de prix compétitif par rapport à ses concurrents.

Heetch est présente en France, Belgique, Maroc, Algérie, Angola, et récemment Cameroun, ainsi qu'en Côte d'Ivoire.

3-1-2-1 : Fiche Technique de HEETCH :

Figure N° 10 : Fiche technique de HEETCH.

- **Logo de l'entreprise :**

HEETCH

- **Raison sociale :** Heetch El Djazair.
- **Date de création :** Septembre 2019.
- **Dirigeant :** ETTAYEB Hocine.
- **Forme juridique :** Société avec responsabilité limitée.
- **Nombre de salariés :** 45.
- **Siège social :** Domaine Semmar, Groupe 1122, Section 1, Birkhadem.
- **Téléphone :** 0559469259
- **Email :** algerie@heetch.com

Source : les données internes de l'entreprise.

3-1-2-2 : Historique de l'entreprise :

Pour comprendre le fonctionnement de HEETCH, il est impératif de connaître son histoire depuis le tout début.

Teddy et Matthieu, deux amis qui avaient étudié ensemble dans une école d'ingénieurs à Paris en 2005, se sont retrouvés 8 ans après avoir suivi des chemins différents à vivre dans le même appartement, c'est ainsi qu'ils ont imaginé HEETCH et où toute l'histoire avait commencé.

Ayant une expérience dans l'organisation des soirées pendant leurs cursus universitaires, les deux amis se penchent sur ce secteur pour lancer leurs projets.

- **Avril 2013** : Teddy et Mathieu étaient les seuls fondateurs puis l'équipe s'est agrandi petit à petit, MVP¹¹⁰ de Heetch se construit.

- **Septembre 2013** : Après des mois à travailler sur l'application, Heetch a été lancée officiellement le premier weekend de septembre.

Le projet débute avec quelques partenariats avec des boîtes de nuits, avec un programme réduit uniquement aux weekends, leurs modes opératoires étaient d'aller dans des boîtes de nuit et présentait leurs services à la sortie des clients, en essayant de négocier des prix raisonnables et attractifs par rapport à ceux offerts habituellement par les taxis. Ils avaient à peine 2 à 3 chauffeurs qui se garaient devant ces boîtes.

C'est ainsi que jour après jour Heetch grandissait avec une croissance hebdomadaire de 10%.

Avec l'élargissement de la start-up, des problèmes d'organisations et de gestion ont été constatés, le paiement par carte de crédit n'était pas disponible, les chauffeurs pouvaient être sollicités par deux clients différents en même temps,

- **Mai 2014** : HEETCH, compte désormais un 3^{ème} fondateur, et la partie gestion des courses était prête ! Et l'application fut mise en ligne.

Pendant les mois suivants, l'équipe Heetch suit le même plan d'action devant les boîtes de nuit en distribuant des flyers dans les plus grandes discothèques jusqu'à avoir atteint les 200 courses par nuit.

- **Septembre 2014** : Le paiement par carte de crédit était disponible, contrairement à leur concurrent, c'est ainsi que Heetch s'était démarqué des autres concurrents, elle proposait deux modes de paiement.

- **Décembre 2014** : la barre des 7000 trajets par semaine est atteinte et les premiers employés ont été embauchés.

- **Juin 2015** : Heetch et ses concurrents ont été interdits et suspendus par le gouvernement pendant 6 mois, après des violentes grèves organisées par les chauffeurs de taxis devant les aéroports.

Malgré ces événements, Heetch a continué de travailler et faisait de plus en plus de trajets par semaine, les chauffeurs étaient traqués et mis en prison par les policiers. C'est ainsi que le combat des fondateurs avait commencé pour défendre leurs projets, Après plusieurs mois, une cellule de crise fut créée (avocats, affaires publiques, relations

¹¹⁰ Minimum Valuable Product : Il s'agit d'une application mobile pour laquelle on a fait le choix de "sacrifier" des fonctionnalités jugées comme non indispensables afin d'obtenir un lancement plus rapide et moins coûteux.

publiques) afin de défendre et d'expliquer leurs idées et le caractère différent de leur projet par rapport aux services proposés par les taxis.

- **Décembre 2015** : Heetch obtient gain de cause, Les parties prenantes ont enfin reconnu que leur modèle était complètement différent. La situation s'améliorait et ils avaient beaucoup moins d'arrestations et les objectifs des trajets hebdomadaires étaient atteints.
- **Janvier 2016** : les grèves des chauffeurs de taxis continuent, c'est ainsi que les fondateurs de Heetch s'étaient retrouvés devant la justice.
Heetch s'exporte en Italie, Belgique, et en Suède, où les restrictions réglementaires sont absentes, le modèle rencontre un grand succès.
Heetch organise plusieurs campagnes en France (des fêtes, des meetings,) afin de faire connaître leur projet ainsi que son utilité pour les français.
Malgré leurs persévérances, les fondateurs ont été condamnés et ont été obligés de suspendre le service, et payer une amende conséquente aux chauffeurs de taxi. Mais par crainte que les jeunes des banlieues sortent dans les rues en bannissant Heetch et les autres concurrents, le gouvernement reste neutre.
- **Mars 2017** : HEETCH rencontre beaucoup de problèmes Elle, est passé d'un volume de trajets hebdomadaire très important à un très bas, des difficultés pour payer les 60 employés à travers l'Europe.

Alors HEETCH a décidé de s'agrandir très vite et ils ont lancé une offre pro (VTC) à Paris et qui a vite décollé, Cela a fonctionné car ils avaient :

- ✓ Un service presque prêt pour accueillir les chauffeurs PRO.
- ✓ Une marque déjà connue qui attire les chauffeurs et les passagers.
- ✓ Une équipe dévouée prête pour le grand jour.
- ✓ L'objectif de HEETCH est de fournir une expérience différente tout le temps.
- ✓ Le service de HEETCH était très différent des autres, et doivent offrir une expérience formidable et comparable à Uber. C'est pour cela qu'ils doivent ouvrir 24h/24.

3-1-2-3 : Missions et engagement de l'entreprise :

Les Missions principales de Heetch sont scindées comme suit :

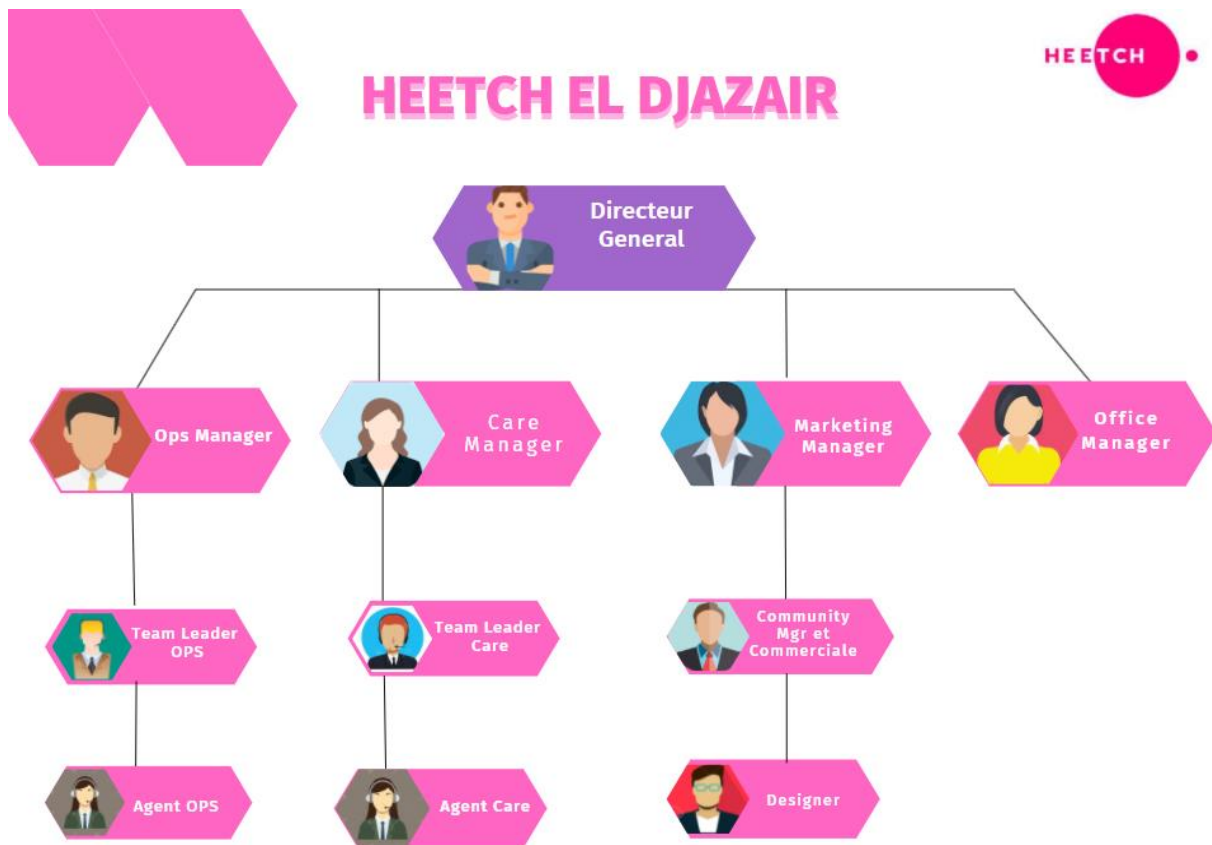
- ❖ **Missions financières** : Heetch offre à ses employés un cadre souple et sécurisé qui leur permet de se concentrer pleinement sur leur travail.
- ❖ **Missions opérationnelles** : Trouver des solutions de contournement afin d'être rapide et efficace. Et offrir la meilleure expérience aux utilisateurs.
- ❖ **Missions chauffeurs** : Engager des chauffeurs dans le but de les intégrer à la communauté HEETCH.
- ❖ **Missions bien être passagers** : Facilitent la vie des passagers avec des solutions agréables et humaines, leur objectif est d'anticiper leurs besoins.
- ❖ **Missions passagers** : Faire en sorte que les passagers soient enthousiastes à l'idée de télécharger l'application et faire des trajets.
- ❖ **Missions Money (Argent)** : Répondre aux vrais problèmes de la vie, et proposer des prix modérés et concurrentiels par rapport au marché.
- ❖ **Missions du Ride (Trajet)** : Créez l'opportunité pour les passagers et les chauffeurs de partager un moment unique.
- ❖ **Missions du marché** : Créer un marché équilibré, équitable et accessible pour nos chauffeurs et nos passagers.
- ❖ **Missions en Algérie** : Créer de la transparence avec les chauffeurs et les passagers afin qu'il y ait une confiance mutuelle, faciliter le transport et le démocratiser.

Par ces missions HEETCH s'engage à :

- ✓ Rendre l'expérience du passager une des plus fiables par rapport aux concurrents.
- ✓ Attirer plus de passagers en ayant un prix abordable.
- ✓ Créer un marché sain et avoir une transparence avec les chauffeurs et passagers.
- ✓ Construire une marque connue et vraie.
- ✓ S'exporter dans plusieurs pays du monde.
- ✓ Lancer de nouveaux marchés.

3-1-2-4 : Organigramme de l'entreprise :

Figure N° 11 : L'organigramme de HEETCH EL DJAZAIR.



Source : Document internes de l'entreprise.

L'organisation compte quatre départements avec des fonctions spécifiques pour chacun :

- **Office Manager :**

Ce service est constitué de l'office manager, sa mission principale est d'assurer la coordination entre les différents services de l'entreprise, le suivi et l'élaboration des rapports de synthèse, la gestion de ressources humaines, sa fonction est basée sur l'encadrement et le relais de l'information dans l'entreprise. Ses tâches sont donc multiples. Il suit les différentes relations avec le réseau de partenaires sociaux, économiques, techniques et financiers, il se charge des études techniques, coordonne et conduit des projets, s'occupe des contrats en veillant au respect des objectifs (délais, coût et qualité), anime les intervenants internes et externes, négocie avec les fournisseurs afin d'obtenir le meilleur prix pour le matériel bureautique de l'entreprise, etc. Dans l'entreprise Heetch el djazair, l'office manager se charge aussi de la comptabilité de l'entreprise, l'organisation des événements internes et externes et la réservation des voyages.

- **Marketing Manager :**

Heetch el djazair est lancée dans le marketing digital depuis presque deux ans, en recrutant un content manager, encadré par le directeur de l'entreprise. Sa mission principale est de gérer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux et les différents canaux de communication, en créant un contenu créatif et adaptable avec la vision de l'entreprise et les attentes de l'audience, parmi ses tâches : la gestion des réseaux sociaux, les campagnes de marketing digital, le design infographique, la création des affiches publicitaires, l'e-mailing, les promos et la recherche des nouveaux axes de communication (influenceurs- partenariats, etc.).

- **Operations Manager « OPS Manager » :**

Le pôle « OPS » est un des centres du métier de l'entreprise HEETCH, constitué d'une équipe spécialisée dans la gestion des opérations des chauffeurs chapeauté par un responsable opérationnel. Ils ont pour principales missions d'effectuer les différentes opérations liées avec les chauffeurs partenaires tels que : l'inscription, l'acquisition, le phoning et le suivi de chauffeurs, etc. Ce service est composé en deux parties, le front office, dans cette phase ils accueillent les chauffeurs afin de vérifier les papiers nécessaires pour qu'ils soient des chauffeurs actifs et le back office (la gestion de base de données chauffeurs). Le responsable opérationnel doit participer au développement du service, les partenariats, le suivi de contrats des chauffeurs et assurer l'amélioration des résultats réalisés (les chauffeurs actifs, le nombre des trajets réalisés, etc....).

- **Care Manager :**

Le service CARE est le deuxième centre du métier de l'entreprise, c'est le pôle de la gestion de relations clients, il est constitué d'une équipe spécialisée en CRM dirigée par un responsable care. Ils s'occupent de la gestion des tickets (réclamation client) et la gestion de la relation client. Ils rassemblent les feedbacks des clients et des chauffeurs via l'application (option : contactez-nous) ainsi il suit les trajets grâce à appel téléphonique (IN and OUT). En effet, le Customer care et les drivers Opérations sont les deux services principaux de l'entreprise, le service Marketing joue entre ces deux services.

3-1-2-5 : Les objectifs :

a) Devenez le véritable challenger en France et au Benelux :

- ❖ Rendre l'expérience passagère aussi fiable que le leader du marché.
- ❖ Attirez plus de passagers en étant plus abordable.
- ❖ Créer un marché sain en partenariat avec les chauffeurs.
- ❖ Construire une marque challengée visible et véritable.
- ❖ Développer en Europe.

b) Construire des marchés prospères en Afrique :

- ❖ Développer le marché Algérien, pour ce faire, nous recrutons actuellement une équipe 100% algérienne.
- ❖ Devenir leader du marché Algérien à moyen terme, pour s'étendre par la suite, vers D'autres métropoles Africaines.

c) Suivez un chemin de rentabilité :

- ❖ Augmenter la rentabilité des courses.

3-1-2-6 : Les valeurs :

- ❖ **Be Kind : (être gentil)** C'est en étant prévenant des sentiments des autres. Traitez les gens avec respect, quel que soit leur statut ou leur désaccord avec vous. Assumez toujours de bonnes intentions dans les communications écrites / orales. Embrasser la diversité. Ce qui est censé être un drapeau rouge, c'est dire «oui» à tout, tais-toi quand quelque chose ne va pas.
- ❖ **Play for The Team : (joué pour son équipe)** C'est pour rechercher ce qui est le mieux pour l'entreprise et non pour vous-même. Parlez en cas de besoin. Pas d'ego ni de politique. Planifiez l'avenir et documentez ce que vous faites, et en évitant d'oublier vos propres objectifs, sacrifiant votre bien-être. Protéger votre équipe à l'intérieur de l'entreprise.
- ❖ **Think Different : (pensez différent)** Sortez des sentiers battus et recherchez l'innovation. N'ayez pas peur de montrer votre personnalité, soyez authentique. Essayez d'être toujours différent. Faites votre propre truc sans réfléchir à ce qui est le mieux pour l'entreprise
- ❖ **Make it happen : (fait de sorte que ça arrive)** Il doit être efficace, autonome et fiable plutôt que sans tache. Décidez rapidement, admettez quand vous vous trompez et passez à autre chose. Apportez de la discipline et concentrez-vous sur ce qui

compte. Ce que vous devez éviter, c'est d'essayer d'y arriver à tout prix. Allez trop vite ou sans penser aux autres.

Figure N° 12 : Les valeurs de HEETCH.



Source : Document interne de l'entreprise.

3-2 : La méthode de recherche :

Dans le cadre de ce mémoire, une série d'hypothèses a été créée à l'aide de fondements théoriques. Le but de celui-ci est donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses à l'aide de données collectées sur le terrain.

3-2-1 : Démarche suivie :

Les outils de recherche utilisés sont : le guide d'entretien et le questionnaire, nous avons choisi de mener un entretien avec l'office manager et Customer care manager qui ont accepté de répondre à nos questions au moment de l'étude, et le questionnaire contient des questions à échelle de Likert réalisé et partagé en utilisant Google forms, destiné à tous les employés.

3-2-2 : Étude qualitative par un guide d'entretien :

3-2-2-1 : Description du guide d'entretien :

Le guide d'entretien relatif à notre étude est composé de 07 questions comme le démontre le tableau N° 04, ci-dessous, les questions posées sont pour la plupart ouvertes de façon à pouvoir relancer la personne interrogée, sont des questions classées de manière à toucher la problématique et y répondre.

Tableau N° 04 : Guide d'entretien.

Date	21/05/2022
Présentation de la recherche	Dans le cadre de notre projet de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales. Nous réalisons un entretien avec les dirigeants, dédié à notre projet de fin d'études sur : << <i>Le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision</i> >>
Interlocuteurs	➤ Office Manager. ➤ Customer Care Manager.
Questions	
Q1 : Comment vous obtenez l'information que vous avez besoin pour effectuer votre	

travail ?
Q2 : Comment vous veillez sur vos concurrents ? Quels outils ? quelle méthode ?
Q3 : Préférez-vous que les décisions soient prises individuellement ou collectivement ?
Q4 : Avez-vous l'habitude de déléguer certaines tâches à vos collaborateurs ? SI OUI, donnez-nous un exemple ?
Q5 : Pouvez-vous nous décrire le processus de prise de décision au sein de votre entreprise ?
Q6 : A quel moment dans le processus de prise de décision l'information est indispensable ?
Q7 : Pensez-vous que votre veille concurrentielle vous a permis de prendre les bonnes décisions au bon moment ? Expliquer.

3-2-2-2 : Synthèse de l'entretien :

Suite à l'entretien effectué, nous avons pris soin de retranscrire ci-dessous les réponses données :

Q1 : Comment vous obtenez l'information que vous avez besoin pour effectuer votre travail ?

- ❖ **R Office Manager** : *Par des moteurs de recherche RH interne, par une collecte, par le passage via notre comptable, via notre maison mère, ou via internet.*
- ❖ **R Customer Care Manager** : *Soit par la veille concurrentielle ou bien par des recherches sur le net, LinkedIn, des articles.*

Q2 : Comment vous veillez sur vos concurrents ? Quels outils ? Quelle méthode ?

- ❖ **R Office Manager** : *Réseaux sociaux.*
- ❖ **R Customer Care Manager** : *Par de la veille classique ou par des actions de client mystère.*

Q3 : Préférez-vous que les décisions soient prises individuellement ou collectivement ?

- ❖ **R Office Manager** : *Cela dépend lesquelles, celles du quotidien, pas la peine d'être 200 dessus la fluidité est le maître mot d'une Startup.*

❖ **R Customer Care Manager** : *Collectivement, l'âge de la dictature est passé.*

Q4 : Avez-vous l'habitude de déléguer certaines tâches à vos collaborateurs ? SI OUI, donnez-nous un exemple ?

❖ **R Office Manager** : *Non, je suis la seule en position Admin/RH/Office.*

❖ **R Customer Care Manager** : *Oui, au team leader, le monitoring de tâches des équipes, la partie analyse de la performance des agents.*

Q5 : Pouvez-vous nous décrire le processus de prise de décision au sein de votre entreprise ?

❖ **R Office Manager** : *Rapide.*

❖ **R Customer Care Manager** : *Alors après détection d'un souci, on procède à une analyse approfondie du sujet et ont fini par créer 3 processus avec la team que nous testons, nous faisons par la suite un suivi durant une période, puis une d'analyse et on regarde quel processus à convertir le plus.*

Q6 : A quel moment dans le processus de prise de décision l'information est indispensable ?

❖ **R Office Manager** : *Lorsqu'il faut diffuser en globalité.*

❖ **R Customer Care Manager** : *L'information est importante tout au long du processus de prise de décision.*

Q7 : Pensez-vous que votre veille concurrentielle vous a permis de prendre les bonnes décisions au bon moment ? Expliquer

❖ **R Office Manager** : *Cela dépend des circonstances, mais elle est indispensable car elle nous permet d'actualiser nos informations et d'en avoir de nouvelles, ce qui contribue dans la prise de bonne décision.*

❖ **R Customer Care Manager** : *Tout dépend de la situation, mais dans la plupart des cas Oui, car lorsqu' on détecte un souci pour l'analyser en profondeur et le décortiquer, nous avons besoin de la veille concurrentielle.*

3-2-2-3 : Analyse de l'entretien :

Suite à cette étude qualitative et à l'entretien réalisé avec l'office manager et Customer care manager de HEETCH EL-DJAZAIR qu'ils nous ont éclairées et répondues à nos questions sur les différentes thématiques du guide d'entretien que nous avons établi, il est

nécessaire d'identifier une méthode d'analyse permettant d'extraire les éléments fondamentaux. Voici les résultats que nous sortons des réponses données :

- A partir des différentes données présentées ci-dessus, nous constatons que le moyen le plus utilisé au sein de cette entreprise pour la collecte d'informations est l'internet. Cela s'explique par le fait qu'on trouve énormément d'informations sur le net, il suffit juste de savoir quoi chercher et comment le chercher. Les autres méthodes restent très fastidieuses dans la mesure où elles sont chronophages, entre l'élaboration, la soumission, la collecte et l'analyse.
- On dit qu'il faut savoir garder ses ennemis plus près de soi que ses amis... En matière de business, c'est d'autant plus vrai que cela vous permettra de vous tenir au courant des pratiques de vos concurrents et d'anticiper pour garder une longueur d'avance. Il convient donc de s'intéresser de près à leurs actions marketing et à leurs manœuvres stratégiques. Pour cela une surveillance fine est de mise : collecte de leurs documentations, observation de leurs produits sur les salons, suivi de et des évolutions de leur structure... Bref les domaines dignes d'intérêt sont nombreux. Une démarche rigoureuse est donc nécessaire pour une veille efficace.
- Nous pouvons dire que notre échantillon considère la consultation avec les responsables comme principal mode de prise de décisions. Cela s'explique par le fait que quand il y a une décision importante à prendre, les opinions peuvent diverger, le dirigeant écoute les différents avis ainsi il profite de l'expérience des responsables afin de prendre une bonne décision. Cependant nous remarquons que malgré l'importance accordée à la prise de décision consultative, d'autres préfèrent le mode de prise de décision en groupe.
- Parfois les dirigeants doivent déléguer des tâches à d'autres et cela dépend du type de tâche et l'équipe qu'il dirige .Déléguer consiste à confier à une personne la réalisation d'une tâche ou d'un projet, mais pas seulement. En déléguant une tâche à un collaborateur, vous lui transférez également la responsabilité qui va avec ainsi que des exigences à respecter. Cependant, savoir bien déléguer n'est pas facile pour tout le monde. Leader et manager doivent impérativement savoir déléguer car cela contribue au bon fonctionnement de l'équipe. Cependant, déléguer correctement est un art qu'il peut être difficile de maîtriser. Pour vous aider, gardez en tête ses trois maîtres-mots : confiance, communication et coordination.
- La veille concurrentielle dans le processus de prise de décision est un outil puissant pour anticiper les évolutions de son marché. Recueillir des données est bien sûr une étape

importante de la veille mais ce n'est pas suffisant : il faut savoir exploiter l'information afin de faire ressortir les signaux les plus pertinents. et la présentation du problème à résoudre, soit en termes d'importance soit en termes de conséquence ou d'impact. Enfin la diffusion des résultats obtenus est également une étape qu'il ne faut pas négliger, l'objectif est de répertorier les résultats trouvés en fonction du département qui en a besoin.

- Nous pouvons considérer que l'objectif principal de la collecte des informations est de connaître l'évolution du marché, car le fait de connaître l'évolution du marché permet à la fois d'anticiper sur la demande, répondre aux besoins de la veille, etc. Des outils comme le modèle PESTEL ou celui des cinq forces de Porter peuvent aider à cette mission. Prendre des décisions est indispensable pour avancer car il n'y a pas de résultats sans action. Sans prise de décision, une entreprise ne peut pas fonctionner.
- L'analyse de la concurrence en elle-même n'est pas intéressante si elle n'aboutit pas à l'augmentation de la performance de votre entreprise. C'est en comparant les actions de vos concurrents, en observant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas que vous pourrez apprendre à agir efficacement. Une veille concurrentielle menée à bien permet :
 - Une vision globale de votre marché et de son évolution.
 - Une meilleure anticipation des actions de vos concurrents.
 - La mise en place d'une stratégie digitale plus adaptée.
 - Actualiser les informations et d'en avoir des nouvelles.

3-2-3 : Étude quantitative par questionnaire :

3-2-3-1 : Description du questionnaire :

Afin de mener l'enquête, un questionnaire a été élaboré (Voir Annexe N° 01). Il a pour but de cerner les opinions des enquêté(e)s sur le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision.

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'information le plus courant. Il constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné.

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploite par la suite les réponses données et fait sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

3-2-3-2 : Structure du questionnaire :

Dans notre questionnaire, il s'agit de treize (13) items présentés comme suite :

- ❖ Les informations personnelle (Les caractéristiques de l'enquête (e) à travers ses composantes démographiques (Le poste de travail, Le sexe).
- ❖ Les sources d'information (Les sources utilisées pour recueillir des informations sur les concurrents).
- ❖ Types d'information utilisées (Formelles, Informelles)
- ❖ Les problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information :
- ❖ Les outils de traitement de l'information.
- ❖ Le stockage de l'information.
- ❖ Le partage de l'information.
- ❖ L'utilisation de l'information.
- ❖ Les activités de la veille concurrentielle.
- ❖ La prise de décision (Pour savoir à quel niveau la décision est prise)
- ❖ Les influences de la prise de décision.
- ❖ La recherche d'informations pour la prise de décision.
- ❖ Comment la décision est prise.

3-2-3-3 : Analyse du résultat du questionnaire :

- **Le sexe :**

A première vue, notre échantillon paraît équilibré aux niveaux de la répartition de l'échantillon utilisé de l'entreprise selon le sexe, (Tableau N° 05)

42,9% Hommes et 57,1% Femmes

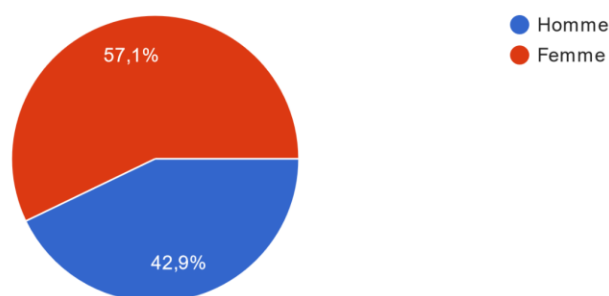
Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon utilisé chez HEETCH EL-DJAZAIR

Sexe	Nbr des employés	%
Hommes	12	42,9
Femmes	16	57,1

Total	28	100
--------------	-----------	------------

Figure N° 12 : La répartition de l'échantillon utilisé chez HEETCH EL-DJAZAIR

Le Sexe
28 réponses



❖ **Commentaire :**

On remarque dans la Figure N° 12 que notre échantillon paraît équilibré aux niveaux de la répartition de l'échantillon utilisé de l'entreprise selon le sexe, 42,9% Hommes et 57,1% Femmes.

● **Statut au sein de l'entreprise :**

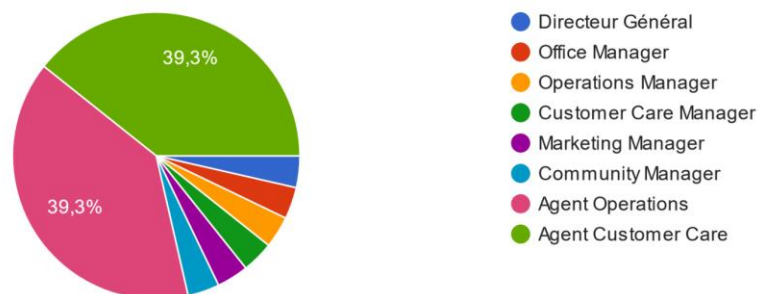
Tableau N° 06 : Tableau du statut des employés chez HEETCH EL-DJAZAIR

Statut	Nbr des employés
Directeur général	1
Office manager	1
Operations manager	1
Customer care manager	1

Marketing manager	1
Community manager	1
Agent opérations	11
Agent Customer care	11
Total	28

Figure N° 13 : Le statut des employés chez HEETCH EL-DJAZAIR

Le Poste
28 réponses



❖ **Commentaire :**

Dans la Figure N° 13 on remarque un taux élevé et équivalent des agents opérations et agents Customer care de 39.3% pour chacun de fait on peut dire que la majorité des concernés sont des simples employés.

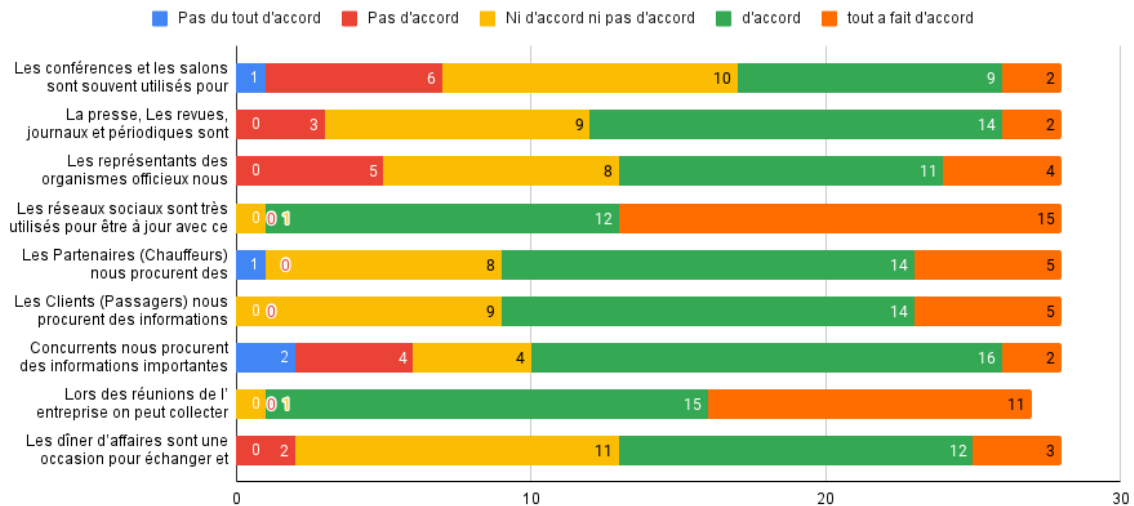
● **Les Sources D'information :**

Tableau N° 07 : Tableau de sources d'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5

Les conférences et les salons sont souvent utilisés pour collecter les informations	1	6	10	9	2
La presse, Les revues, journaux et périodiques sont utilisés pour collecter l'information	0	3	9	14	2
Les représentants des organismes officiels nous procurent les informations nécessaires pour l'entreprise	0	5	8	11	4
Les réseaux sociaux sont très utilisés pour être à jour avec ce qui se passe	0	0	1	12	15
Les Partenaires (Chauffeurs) nous procurent des informations importantes	1	0	8	14	5
Les Clients (Passagers) nous procurent des informations importantes	0	0	9	14	5
Concurrents nous procurent des informations importantes	2	4	4	16	2
Lors des réunions de l'entreprise on peut collecter des informations	0	0	1	15	11
Les dîner d'affaires sont une occasion pour échanger et capturer de l'information Lors des réunions de l'entreprise on peut collecter des informations	0	2	11	12	3

Figure N° 14 : Les sources d'information chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ Commentaire :

Dans la figure N° 14 il y a des histogrammes des sources d'informations chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que moins de la moitié des interrogés (39,3%) sont d'accord sur le fait que les conférences et les salons sont souvent utilisés pour collecter les informations.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (57.1%) sont d'accord sur le fait que la presse, les revues, journaux et périodiques sont utilisés pour collecter l'information.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (53.6%) sont d'accord sur le fait que les représentants des organismes officiels nous procurent les informations nécessaires pour l'entreprise.
- On remarque que la majorité des interrogés (96.4%) sont très d'accord sur le fait que les réseaux sociaux sont très utilisés pour être à jour avec ce qui se passe.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (67.9%) sont d'accord sur le fait que les partenaires (Chauffeurs) et les clients (Passagers) procurent des informations importantes.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (64.3%) sont d'accord sur le fait que les concurrents procurent des informations importantes.
- On remarque que la majorité des interrogés (92.9%) sont très d'accord sur le fait que lors des réunions de l'entreprise on peut collecter des informations.

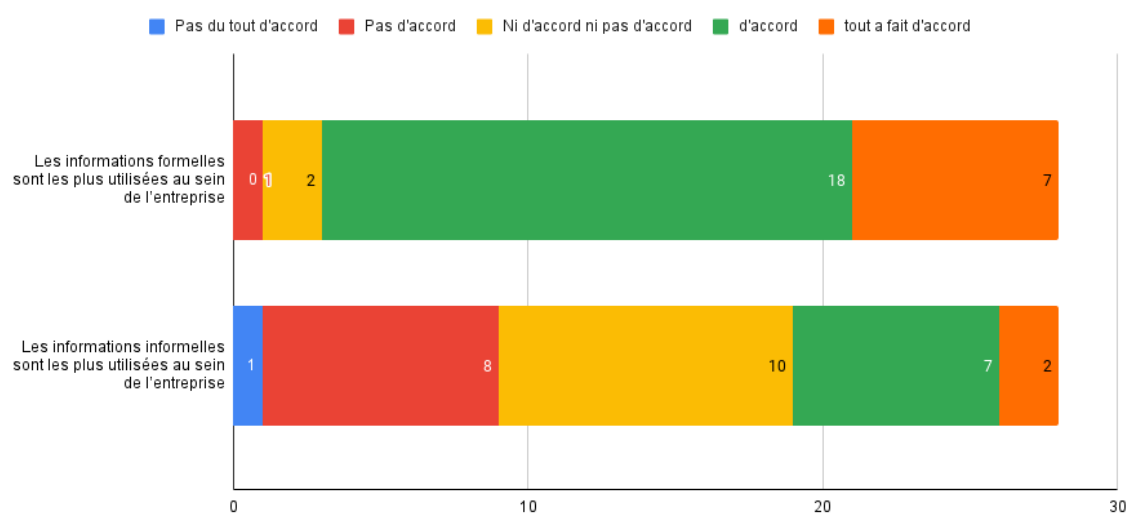
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (53.6%) sont d'accord sur le fait que les dîners d'affaires sont une occasion pour échanger et capturer de l'information
Lors des réunions de l'entreprise on peut collecter des informations

- **Type D'informations utilisées :**

Tableau N° 08 : Tableau de types d'informations utilisées chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Les informations formelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise		0	1	2	18	7
Les informations informelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise		1	8	10	7	2

Figure N° 15 : Les types d'informations utilisées chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 15 il y a des histogrammes de types d'informations utilisées chez HEETCH EL-DJAZAIR

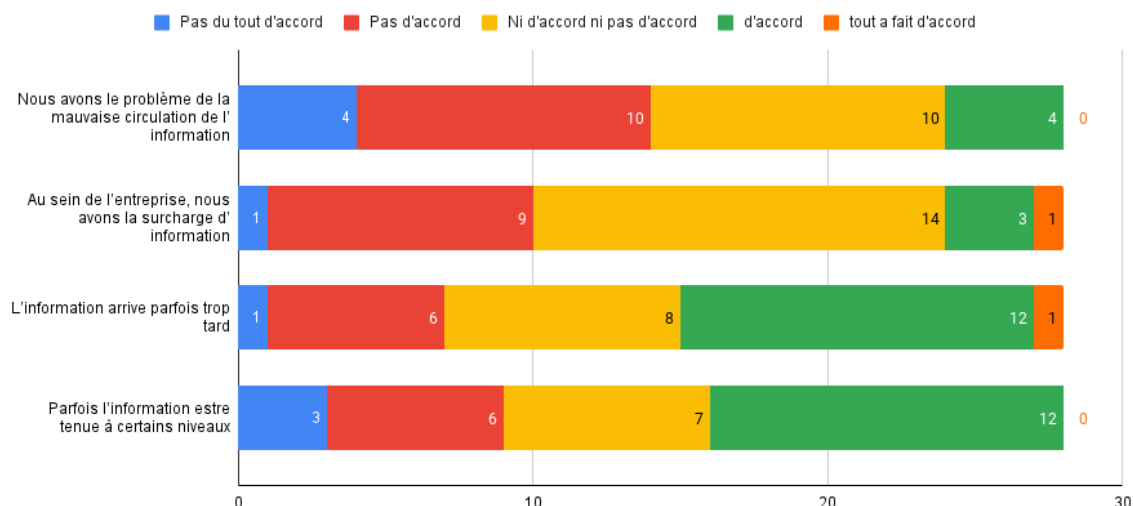
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont d'accord sur le fait que les informations formelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise.
- On remarque que moins de la moitié des interrogés (32.1%) sont d'accord sur le fait que les informations informelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise.

● **Les Problèmes Liés Aux Caractéristiques Propres De L'information :**

Tableau N° 09 : Tableau de problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Nous avons le problème de la mauvaise circulation de l'information		4	10	10	4	0
Au sein de l'entreprise, nous avons la surcharge d'information		1	9	14	3	1
L'information arrive parfois trop tard		1	6	8	12	1
Parfois l'information est retenue à certains niveaux		3	6	7	12	0

Figure N° 16 : Les problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ Commentaire :

Dans la figure N° 16 il y a des histogrammes de problèmes liés aux caractéristiques propres de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que la moitié des interrogés (50%) ne sont pas d'accord sur le fait qu'il y a un problème de la mauvaise circulation de l'information.
- On remarque que la minorité des interrogés (14.3%) sont d'accord sur le fait qu'au sein de l'entreprise, il y a la surcharge d'information.
- On remarque que moins de la moitié des interrogés (46.4%) sont d'accord sur le fait que l'information arrive parfois trop tard.
- On remarque que moins de la moitié des interrogés (42.9%) sont d'accord sur le fait que l'information est retenue parfois à certains niveaux.

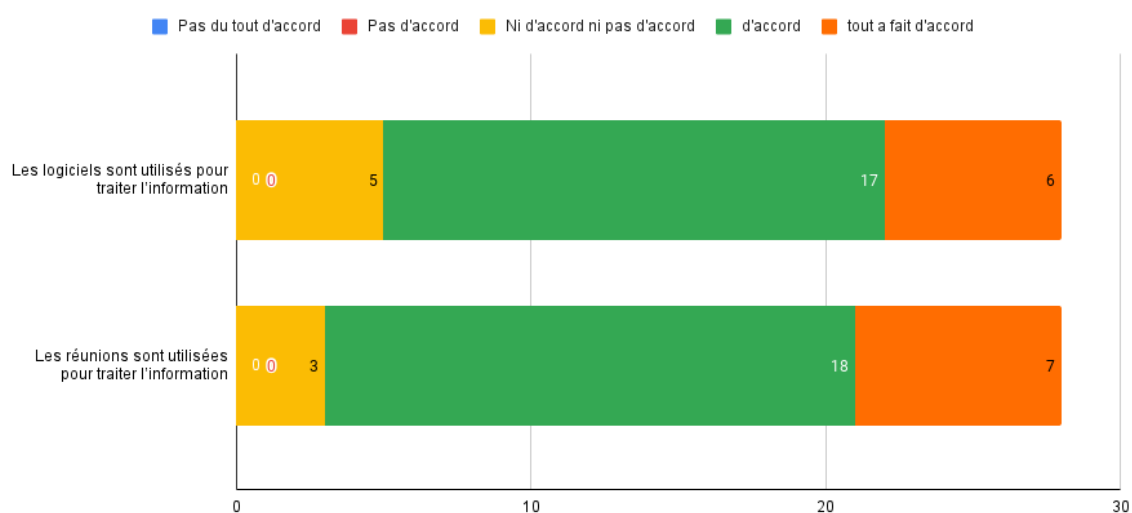
● Les Outils De Traitement De L'information :

Tableau N° 10 : Tableau des outils de traitement de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Questions						

Les logiciels sont utilisés pour traiter l'information	0	0	5	17	6
Les réunions sont utilisées pour traiter l'information	0	0	3	18	7

Figure N° 17 : Les outils de traitement de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 17 il y a des histogrammes des outils de traitement de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

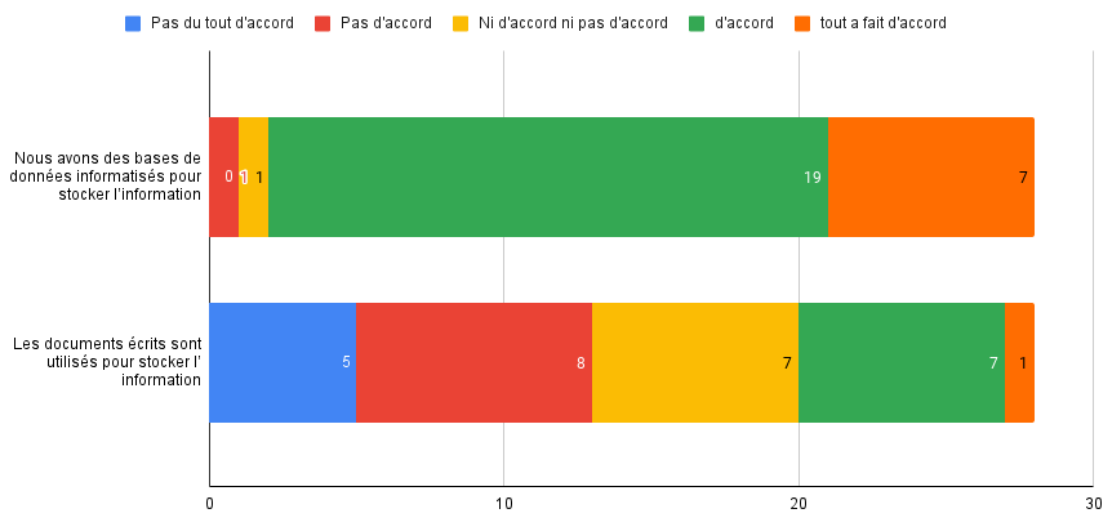
- On remarque que la majorité des interrogés (82.1%) sont très d'accord sur le fait que les logiciels sont utilisés pour traiter l'information.
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont très d'accord sur le fait que les réunions sont utilisées pour traiter l'information.

● **Le Stockage De L'information :**

Tableau N° 11 : Tableau de stockage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Nous avons des bases de données informatisés pour stocker l'information	0	1	1	19	7	
Les documents écrits sont utilisés pour stocker l'information	5	8	7	7	1	

Figure N° 18 : Le stockage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 18 il y a des histogrammes de stockage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR.

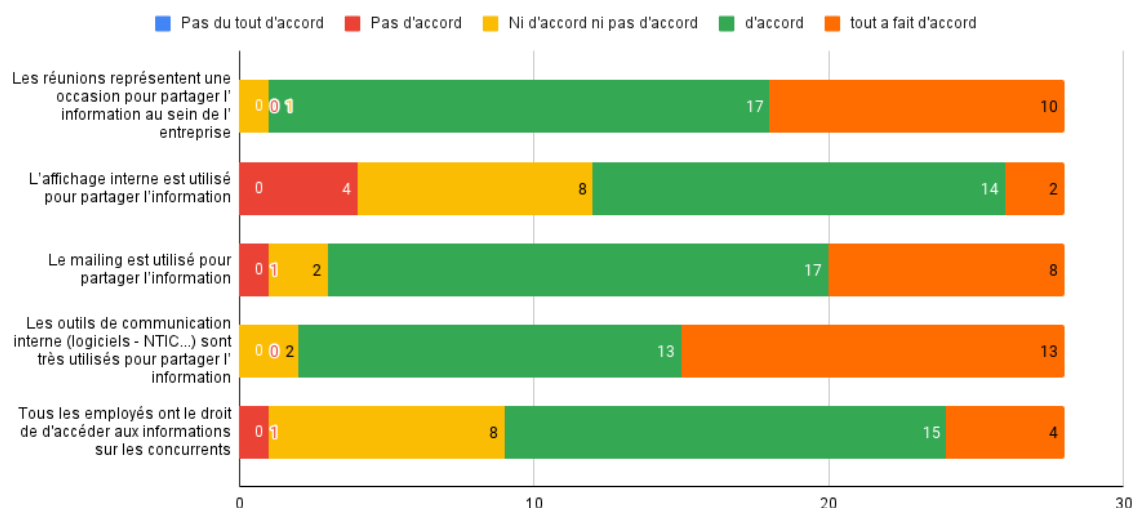
- On remarque que la majorité des interrogés (85.7%) sont très d'accord sur le fait qu'il y a des bases de données informatisées pour stocker l'information.
- On remarque que moins de la moitié des interrogés (46.4%) ne sont pas d'accord sur le fait que les documents écrits sont utilisés pour stocker l'information.

● **Le Partage De L'information :**

Tableau N° 12 : Tableau de partage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Les réunions représentent une occasion pour partager l'information au sein de l'entreprise		0	0	1	17	10
L'affichage interne est utilisé pour partager l'information		0	4	8	14	2
Le mailing est utilisé pour partager l'information		0	1	2	17	8
Les outils de communication interne (logiciels - NTIC...) sont très utilisés pour partager l'information		0	0	2	13	13
Tous les employés ont le droit de d'accéder aux informations sur les concurrents		0	1	8	15	4

Figure N° 19 : Le partage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

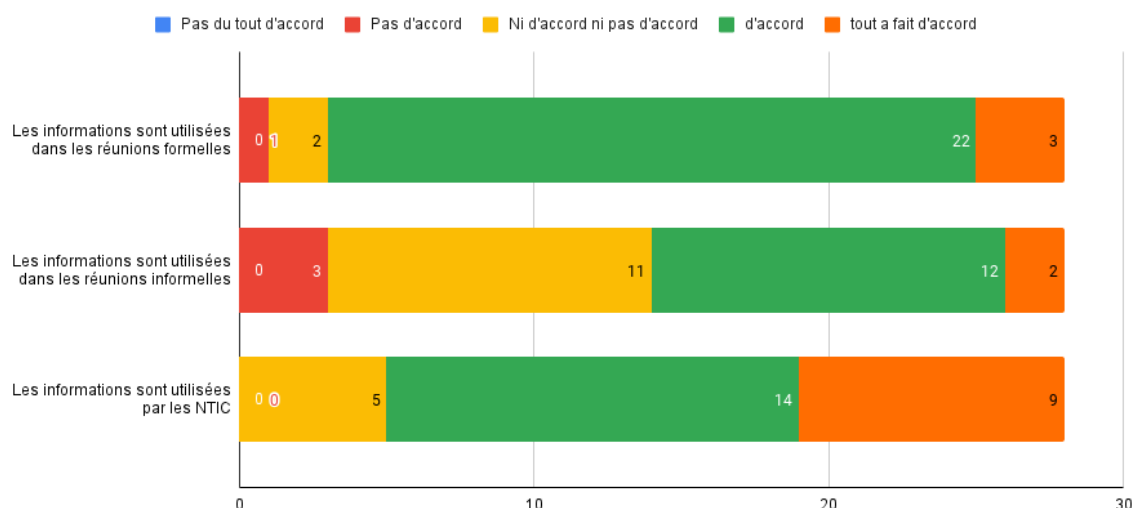
Dans la figure N° 19 il y a des histogrammes de partage de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que la majorité des interrogés (96.4%) sont très d'accord sur le fait que les réunions représentent une occasion pour partager l'information au sein de l'entreprise.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (57.1%) sont d'accord sur le fait que l'affichage interne est utilisé pour partager l'information.
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont très d'accord sur le fait que le mailing est utilisé pour partager l'information.
- On remarque que la majorité des interrogés (92.9%) sont très d'accord sur le fait que les outils de communication interne (logiciels - NTIC...) sont très utilisés pour partager l'information.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (67.9%) sont d'accord sur le fait que tous les employés ont le droit d'accéder aux informations sur les concurrents.

● **L'utilisation De L'information :**

Tableau N° 13 : Tableau de l'utilisation de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Les informations sont utilisées dans les réunions formelles	0	1	2	22	3	
Les informations sont utilisées dans les réunions informelles	0	3	11	12	2	
Les informations sont utilisées par les NTIC	0	0	5	14	9	

Figure N° 20 : L'utilisation de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 20 il y a des histogrammes de l'utilisation de l'information chez HEETCH EL-DJAZAIR.

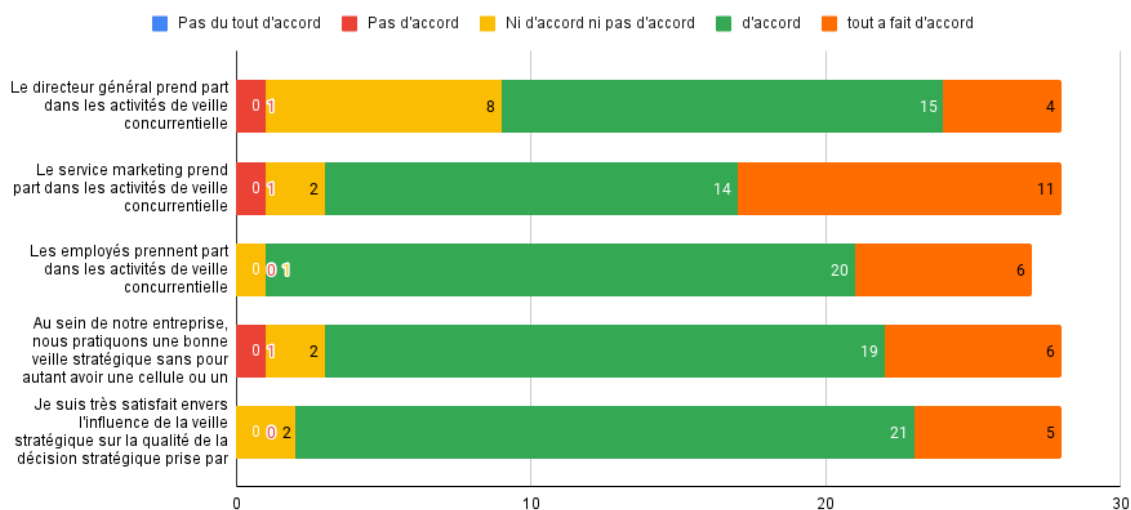
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont très d'accord sur le fait que les informations sont utilisées dans les réunions formelles.
- On remarque que la moitié des interrogés (50%) sont d'accord sur le fait que les informations sont utilisées dans les réunions informelles.
- On remarque que la majorité des interrogés (82.1%) sont très d'accord sur le fait que les informations sont utilisées par les NTIC.

● **Les Activités De Veille Concurrentielle :****Tableau N° 14 : Tableau des activités de veille concurrentielle chez HEETCH EL-DJAZAIR**

	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Questions						

Le directeur général prend part dans les activités de veille concurrentielle	0	1	8	15	4
Le service marketing prend part dans les activités de veille concurrentielle	0	1	2	14	11
Les employés prennent part dans les activités de veille concurrentielle	0	0	1	20	6
Au sein de notre entreprise, nous pratiquons une bonne veille stratégique sans pour autant avoir une cellule ou un département spécialisé	0	1	2	19	6
Je suis très satisfait envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par Notre groupe en termes d'efficacité	0	0	2	21	5

Figure N° 21 : Les activités de veille concurrentielle chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 21 il y a des histogrammes des activités de veille concurrentielle chez HEETCH EL-DJAZAIR.

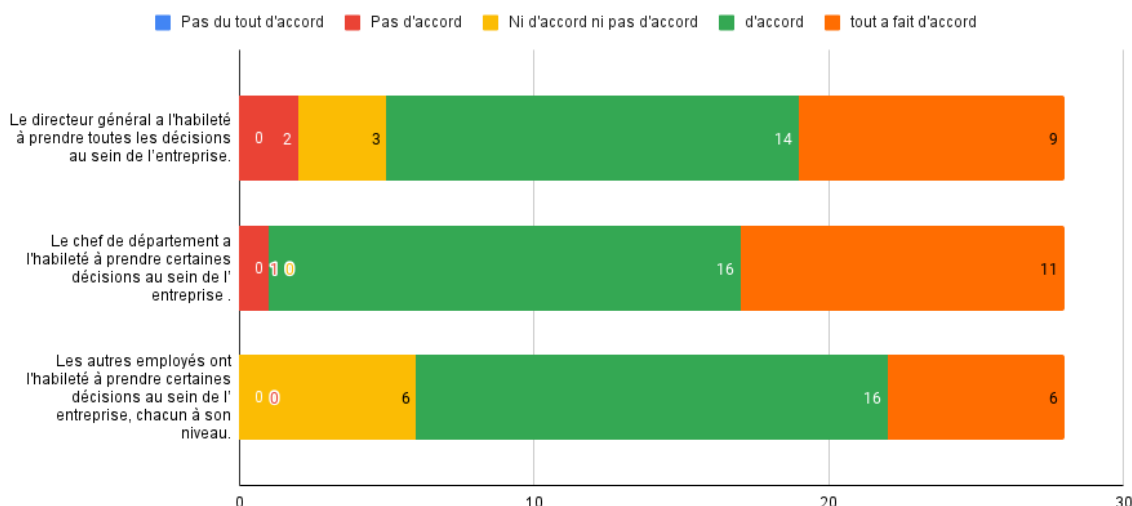
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (67.9%) sont d'accord sur le fait que le directeur général prend part dans les activités de veille concurrentielle.
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont très d'accord sur le fait que le service marketing prend part dans les activités de veille concurrentielle.
- On remarque que la majorité des interrogés (92.9%) sont très d'accord sur le fait que les employés prennent part dans les activités de veille concurrentielle.
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont très d'accord sur le fait qu'au sein de l'entreprise, ils pratiquent une bonne veille stratégique sans pour autant avoir une cellule ou un département spécialisé.
- On remarque que la majorité des interrogés (92.9%) sont très d'accord sur le fait qu'il est très satisfait envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par le groupe en termes d'efficacité.

- **La Prise De Décision :**

Tableau N° 15 : Tableau de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
Le directeur général a l'habileté à prendre toutes les décisions au sein de l'entreprise.		0	2	3	14	9
Le chef de département a l'habileté à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise.		0	1	0	16	11
Les autres employés ont l'habileté à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise, chacun à son niveau.		0	0	6	16	6

Figure N° 22 : La prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 22 il y a des histogrammes de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que la majorité des interrogés (82.1%) sont très d'accord sur le fait que le directeur général a l'habileté à prendre toutes les décisions au sein de l'entreprise.
- On remarque que la majorité des interrogés (96.4%) sont très d'accord sur le fait que le chef de département a l'habileté à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (78.6%) sont d'accord sur le fait que les autres employés ont l'habileté à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise, chacun à son niveau.

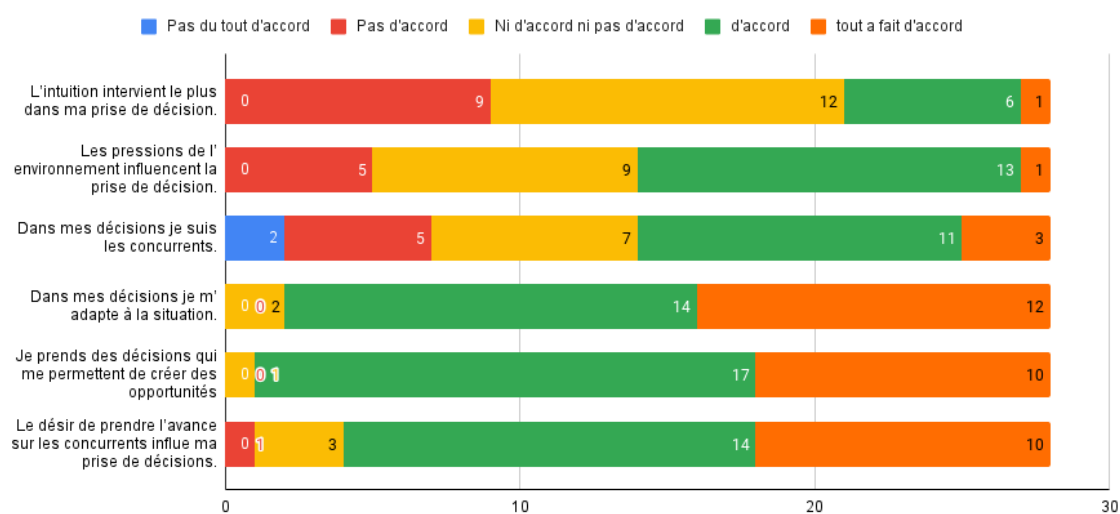
● **Les Influences De La Prise De Décision :**

Tableau N° 16 : Tableau des influences de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5

L'intuition intervient le plus dans ma prise de décision.	0	9	12	6	1
Les pressions de l'environnement influencent la prise de décision.	0	5	9	13	1
Dans mes décisions je suis les concurrents.	2	5	7	11	3
Dans mes décisions je m'adapte à la situation.	0	0	2	14	12
Je prends des décisions qui me permettent de créer des opportunités	0	0	1	17	10
Le désir de prendre l'avance sur les concurrents influe ma prise de décisions.	0	1	3	14	10

Figure N° 23 : Les influences de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 23 il y a des histogrammes des influences de la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que le quart des interrogés (25%) sont d'accord sur le fait que l'intuition intervient le plus dans la prise de décision.
- On remarque que la moitié des interrogés (50%) sont très d'accord sur le fait que les pressions de l'environnement influencent la prise de décision.
- On remarque que la moitié des interrogés (50%) sont d'accord sur le fait que le suivi des concurrents influence leurs décisions.
- On remarque que la majorité des interrogés (92.9%) sont très d'accord sur le fait que dans leurs décisions ils s'adaptent à la situation.
- On remarque que la majorité des interrogés (96.4%) sont très d'accord sur le fait qu'il prend des décisions qui lui permettent de créer des opportunités.
- On remarque que la majorité des interrogés (85.7%) sont très d'accord sur le fait que le désir de prendre l'avance sur les concurrents influe la prise de décisions.

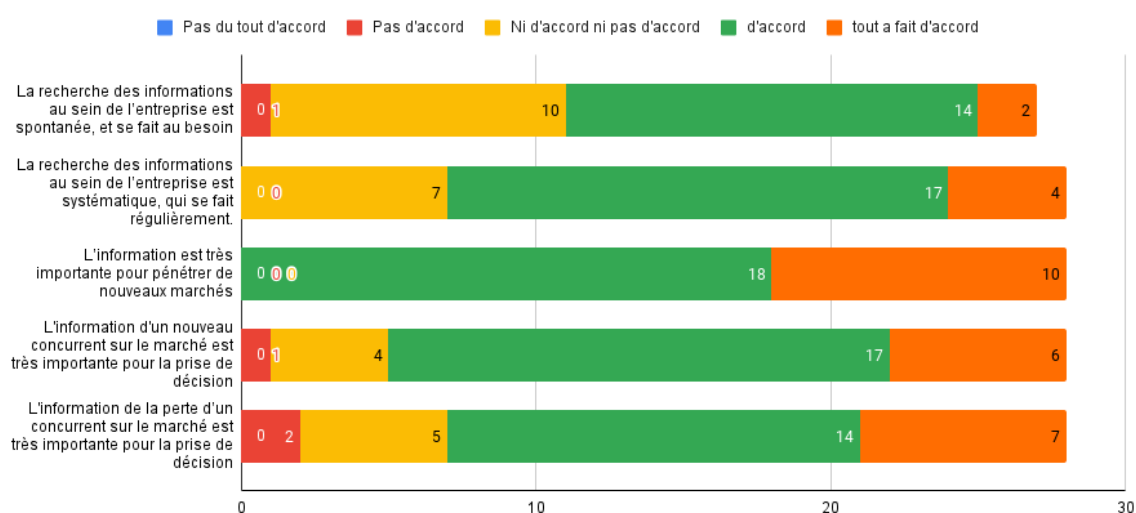
- **La Recherche d'Informations Pour La Prise De Décision :**

Tableau N° 17 : Tableau de recherche d'informations pour la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR

Questions	De 1 à 5	1	2	3	4	5
La recherche des informations au sein de l'entreprise est spontanée, et se fait au besoin	0	1	10	14	2	
La recherche des informations au sein de l'entreprise est systématique, qui se fait régulièrement.	0	0	7	17	4	
L'information est très importante pour pénétrer de nouveaux marchés	0	0	0	18	10	

L'information d'un nouveau concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision	0	1	4	17	6
L'information de la perte d'un concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision	0	2	5	14	7

Figure N° 24 : La recherche d'informations pour la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ **Commentaire :**

Dans la figure N° 24 il y a des histogrammes de la recherche d'informations pour la prise de décision chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que plus de la moitié des interrogés (57.1%) sont d'accord sur le fait que la recherche des informations au sein de l'entreprise est spontanée, et se fait au besoin.
- On remarque que trois quart des interrogés (75%) sont d'accord sur le fait que la recherche des informations au sein de l'entreprise est systématique, qui se fait régulièrement.

- On remarque que tous les interrogés (100%) sont très d'accord sur le fait que l'information est très importante pour pénétrer de nouveaux marchés.
- On remarque que la majorité des interrogés (82.1%) sont très d'accord sur le fait que l'information d'un nouveau concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision.
- On remarque que trois quart des interrogés (75%) sont d'accord sur le fait que l'information de la perte d'un concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision.

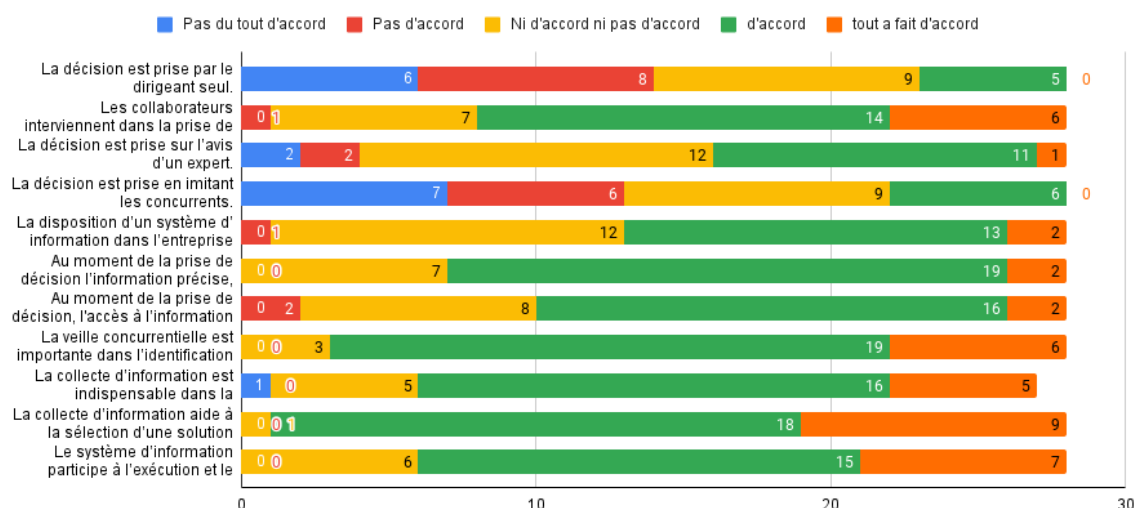
- **Comment La Décision Est Prise :**

Tableau N° 18 : Comment la décision est-elle prise chez HEETCH EL-DJAZAIR

De 1 à 5	1	2	3	4	5
Questions					
La décision est prise par le dirigeant seul.	6	8	9	5	0
Les collaborateurs interviennent dans la prise de décision.	0	1	7	14	6
La décision est prise sur l'avis d'un expert.	2	2	12	11	1
La décision est prise en imitant les concurrents.	7	6	9	6	0
La disposition d'un système d'information dans l'entreprise est indispensable à la prise de décision.	0	1	12	13	2
Au moment de la prise de décision l'information précise, pertinente et claire est disponible.	0	0	7	19	2

Au moment de la prise de décision, l'accès à l'information est rapide et simple.	0	2	8	16	2
La veille concurrentielle est importante dans l'identification du problème.	0	0	3	19	6
La collecte d'information est indispensable dans la formulation des solutions ou alternatives possibles du problème posé.	1	0	5	16	5
La collecte d'information aide à la sélection d'une solution possible.	0	0	1	18	9
Le système d'information participe à l'exécution et le contrôle de la décision.	0	0	6	15	7

Figure N° 25 : Comment la décision est-elle prise chez HEETCH EL-DJAZAIR



❖ Commentaire :

Dans la figure N° 25 il y a des histogrammes de comment la décision est-elle prise chez HEETCH EL-DJAZAIR.

- On remarque que la minorité des interrogés (17.9%) sont d'accord et la moitié (50%) ne sont pas d'accord sur le fait que la décision est prise par le dirigeant seul.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (71.4%) sont d'accord sur le fait que les collaborateurs interviennent dans la prise de décision.
- On remarque que moins de la moitié des interrogés (42.9%) sont d'accord sur le fait que la décision est prise sur l'avis d'un expert.
- On remarque que la minorité des interrogés (21.4%) sont d'accord sur le fait que la décision est prise en imitant les concurrents.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (53.6%) sont d'accord sur le fait que la disposition d'un système d'information dans l'entreprise est indispensable à la prise de décision.
- On remarque que trois quart des interrogés (75%) sont d'accord sur le fait qu'au moment de la prise de décision, l'information précise, pertinente et claire est disponible.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (64.3%) sont d'accord sur le fait qu'au moment de la prise de décision, l'accès à l'information est rapide et simple.
- On remarque que la majorité des interrogés (89.3%) sont d'accord sur le fait que la veille concurrentielle est importante dans l'identification du problème.
- On remarque que trois quart des interrogés (75%) sont d'accord sur le fait que la collecte d'information est indispensable dans la formulation des solutions ou alternatives possibles du problème posé.
- On remarque que la majorité des interrogés (96.4%) sont d'accord sur le fait que la collecte d'information aide à la sélection d'une solution possible.
- On remarque que plus de la moitié des interrogés (78.6%) sont d'accord sur le fait que le système d'information participe à l'exécution et le contrôle de la décision.

3-2-3-4 : Synthèse du questionnaire :

Après avoir recueilli les éléments d'informations en entreprise, nous avons utilisé aussi le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués aux les employés de HEETCH EL-DJAZAIR, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous a amené à constater les résultats suivants :

- On remarque l'existence de plusieurs sources d'informations, mais la concentration sur les réseaux sociaux et les réunions internes, et la majorité des informations sont de types formels.

- On trouve que la récolte, le traitement et le partage d'informations ne représente pas un grand problème pour l'entreprise et les procédures sont digitalisées.
- La veille concurrentielle est la responsabilité de tout le monde et influence leurs décisions chacun a son niveau.
- La décision est influencée majoritairement par la création des opportunités et l'adaptation à la situation.
- L'importance de l'information au sein de l'entreprise l'aide à prendre des décisions à plusieurs degrés d'intensité.
- La prise de décision est une responsabilité collective et implique plusieurs intervenants.

Conclusion :

Dans cette phase de travail, nous avons commencé par exposer la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats. Puis nous avons analysé les données recueillies auprès des employées interrogées, grâce auxquelles nous sommes parvenus à des résultats.

Suit au traitement et analyse des données et interprétation des résultats, nous sommes arrivés aux conclusions suivante :

- La veille concurrentielle est la responsabilité de tout le monde et influence leurs décisions chacun a son niveau.*
- La prise de décision est un déterminant de la réalisation des objectifs de l'entreprise
- La prise de décision est une responsabilité collective et implique plusieurs intervenants.

De là, nous qualifierons que la veille concurrentielle a un impact sur l'entreprise, et il existe des facteurs qui peuvent influencer le processus de prise de décision au sein de l'entreprise

Conclusion générale

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une évolution rapide de leur environnement économique et technologique, qui est du essentiellement aux changements des conditions de la concurrence. Au cœur de cette évolution, l'information est devenue sans doute un enjeu stratégique pour elles. Dès lors, la maîtrise de sa gestion, pour son intégration efficace et réussie dans ses activités représente un défi pour elle, et pour résister à la concurrence il faut utiliser ces informations et prendre des décisions stratégiques.

Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises. Chacune d'elles se situe à des différents niveaux hiérarchiques, et elles concernent différents types d'activités. En fait, aucune décision n'est identique à une autre : chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement interne de l'entreprise, la rentabilité, la performance et parfois même la survie de l'entreprise.

L'objectif de cette recherche était de comprendre le rôle de la veille concurrentielle dans la prise de décision, à savoir : les sources d'informations utilisées, les processus de prise de décision et la pratique de la veille au sein de l'entreprise d'accueil. A travers ce travail nous avons essayé de donner une présentation générale de la veille en approfondissant sur la veille concurrentielle. Puis nous avons essayé d'expliquer le processus de prise de décision. Ensuite à travers le cas pratique, nous avons essayé de montrer comment l'entreprise HEETCH EL-DJAZAIR peut utiliser sa veille concurrentielle et ses outils pour des meilleures décisions.

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

Vu l'incertitude et les grandes turbulences que connaît l'environnement, on comprend que disposer un processus de veille concurrentielle pour l'entreprise est indispensable. Par ailleurs, la mission de ce processus ne se limite pas à la collecte d'informations, elle s'étend à d'autres activités qui font partie intégrante. Il s'agit, en particulier, du traitement et de la diffusion des informations recueillies dans le but de prendre les bonnes décisions.

Un processus de veille dans une entreprise est semblable au tableau de bord d'une voiture qui permet de prévoir les pannes qui peuvent survenir. De même, la disposition d'un processus de veille permet entre autres de suivre l'évolution de l'environnement et de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Les résultats que nous avons obtenus de notre étude nous permettent de soutenir l'importance du processus de veille concurrentielle. Ainsi, les sources d'informations utilisées par l'entreprise étudiée sont souvent formelles. Puisque l'entreprise dispose d'une structure formelle dédiée à la veille. Par ailleurs, plus l'environnement est incertain, plus l'entreprise est censée faire appel au processus de veille concurrentielle.

Il s'est avéré également que le recours aux réseaux d'informations stimule le processus de veille concurrentielle dans l'entreprise. Ce dernier aide l'entreprise à mieux satisfaire sa clientèle et à accroître son chiffre d'affaires. Toutefois, les résultats démontrent que la recherche des informations n'est pas continue. On ne peut pas reconnaître aussi que le processus de veille concurrentielle aide l'entreprise à conquérir de nouvelles parts de marché.

L'entreprise étudiée accorde plus d'attention à l'environnement économique, culturel, social et politique en plus de l'environnement macroéconomique (clients, partenaires, *concurrents, etc.*).

La nécessité de s'ouvrir sur l'environnement externe, et l'exigence de le surveiller et de suivre son évolution pour pouvoir s'adapter aux changements, saisir les opportunités qui peuvent se présenter à elles, et éviter toute menace éventuelle. Pour ce, qui est de leur prédisposition à développer et à mettre en place un processus de veille concurrentielle formelle, structurée, cela dépend de l'entreprise elle-même, de ses priorités, ses objectifs, sa position concurrentielle sur le marché, et surtout de l'existence de facteurs ou conditions nécessaires à l'émergence d'un processus de veille.

Effectivement, l'existence d'un processus de veille n'est pas le seul facteur pour que l'entreprise soit performante, c'est un facteur complémentaire qui vient s'ajouter aux autres pour accroître l'essor de l'entreprise. Il semblerait, d'après notre étude, que l'entreprise doit avoir un minimum de développement en matière de moyens de production, d'organisation et de compétences pour qu'elle puisse intégrer un processus de veille concurrentielle.

Comme nous pouvons déduire que la veille concurrentielle a pour but ultime, de prévoir les changements de l'environnement et de permettre à l'entreprise de s'y adapter.

En effet, avec la veille concurrentielle, on assiste à un chevauchement avec d'autres types de veille puisqu'ils convergent toutes vers le même objectif qui est de mieux servir le client, sans oublier que la mission de la veille concurrentielle est également de maintenir et/ou créer un avantage compétitif qui permettra à l'entreprise de se démarquer sur son environnement.

Nous constatons que la disposition d'un processus de veille permet également de créer et saisir de nouvelles opportunités qui peuvent se présenter dans l'environnement. Il s'agit d'un processus qui mène l'entreprise à intégrer l'information dans la prise de décision. Par ailleurs, vu que l'environnement est en perpétuel mouvement, on comprend que la veille est une activité qui doit être continue et systématique, ce qui permettra de donner un aspect cumulatif aux informations collectées.

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

- ❖ Notre étude a montré que La veille concurrentielle permet à l'entreprise d'être à jour par rapport à l'évolution du marché. Cela nous amène à **vérifier (confirmer) notre première hypothèse** proposée dans l'introduction générale.
- ❖ Notre étude a également montré que les informations collectées permettent une meilleure prise de décision. Cela nous amène à **vérifier (confirmer) notre deuxième hypothèse**.

Nous tenons à signaler que cette modeste recherche nous a apporté énormément en termes de connaissances sur la décision, des particularités et son processus et en nous a permis de développer des compétences concurrentielles en matière de la concurrence dans le marché et la démarche de prise de décision grâce au stage que nous avons effectué au sein de HEETCH EL-DJAZAIR. Finalement, nous espérons que cette modeste recherche va contribuer à l'enrichissement de la recherche sur la veille concurrentielle et la prise de décision.

Tout au long de l'élaboration de ce travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés dans la principale réside dans la collecte de l'information vue la complexité et la sensibilité de notre thème de recherche. D'autres difficultés ont été rencontrées notamment des

difficultés à communiquer avec les responsables, le manque de documentation et la confidentialité des informations.

En l'occurrence, notre étude a pu, dans la mesure du possible, clarifier le processus de veille concurrentielle et son lien à la prise de décision. Il est évident que les résultats de notre étude ne peuvent pas être généralisés, mais au contraire, ils peuvent représenter un soutien non négligeable pour les futures études qui s'intéressent au même sujet.

Le champ d'application de veille concurrentielle est assez varié et diversifié. À cet égard, on pourra toucher des clients (satisfaction, nouveaux besoins, fidélité, services offerts, etc.), de la stratégie de l'entreprise (politique des prix, publicité, promotion, etc.), des fournisseurs (nouveaux produits, prix, qualité, services, etc.), des concurrents (prix, qualité, attitude, etc.). Comme le sujet est vaste, des aspects paraissent obscurs et nécessitent l'attention des chercheurs. De ce fait, il sera intéressant pour les études futures se rapportant à notre problématique de recherche d'aborder d'autres aspects commerciaux autres que les clients (les fournisseurs, les concurrents, les études marketing, etc.). Ce choix pourra être d'une importance capitale dans le but d'accumuler le plus de connaissances et ainsi souhaiter plus de résultats.

De toute évidence, notre étude révèle qu'il est essentiel de venir en aide à l'entreprise étudiée. Dans le cadre de notre étude, cette aide doit avant tout sensibiliser l'entreprise algérienne au rôle du processus de veille commerciale.

Ainsi, à la lumière de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière, de la gestion de production, de la gestion des ventes, etc. L'information doit bénéficier du même intérêt et doit être gérée de façon similaire à celle des autres activités de gestion dans l'entreprise. Cette sensibilisation doit être assurée avant tout par les chercheurs, le gouvernement, les banques, les organismes octroyant des crédits aux jeunes promoteurs, etc.

Bibliographie

1. Ouvrage :

- ATAMER, (Tugrul) et CALORI, (Roland) : *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2ème Édition, éd DUNOD, 2005.
- BRENNEMANN, (Rudolf) et SÉPARI, (Sabine) : *Economie d'entreprise*, éd Dunod, Paris, 2001.
- BONAMI, (Michel) et autres : *Management des systèmes complexes*, éd De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1993.
- BONIFACE, (Pascal) : *L'Année stratégique 2014 - Analyse des enjeux internationaux*, éd Armand Colin, 2013.
- BURCH, (John G.), STRATER, (Felix R.) et GRUDNITSKI, (Gary): *Information system Theory and practice*, 3ème édition, éd John Wiley & Sons, USA, 1983.
- CHARPENTIER, (Pascal) : *Management et gestion des organisations*, éd ARMAND COLIN, Paris, 2007.
- CHARRON, (Jean-Luc) et SEPARI, (Sabine) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, 1ère Édition, éd Dunod, Paris, 1998.
- CHURCHMAN, (Charles-West) : *Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?*, éd Dunod, Paris, 1974.
- COSTA, (Nathalie) : *Veille et benchmarking*, éd Ellipses, Paris, 2008.
- DARBELET, (Michel), IZARD, (Laurent) et SCARAMUZZA, (Michel) : *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, éd Foucher, Paris, 1995.
- DETRIE, (Jean-Pierre) : *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, éd Dunod, Paris, 1997.
- DETRIE, (Jean-Pierre) : *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 4ème édition, éd Dunod, Paris, 2005.
- DROUVOT, (Hubert) et VERNA, (Gérard) : *Les politiques de développement technologique*, éd l'IHEAL, Paris, 1994.
- DURAND, (Daniel) : *la systémique : Que sais-je ?*, 2ème Édition, éd PUF, 1983.
- FILLEAU, (Marie-Georges) et MARQUES-RIPOULL, (Clotilde) : *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ed Ellipses, 1999.

- FRÉDÉRIC, (Fery) et Autres : *Stratégique*, 11ème Édition, éd Perason, Paris, 2017.
- GARIBALDI, (Gérard) : *Analyse stratégique*, 3ème Édition, éd Eyrolles, 2008.
- GERVAIS, (Michel) : *Stratégie de l'entreprise*, 5ème édition, éd Economica, Paris, 2003.
- GLOAGUEN, (Philippe) : *Le guide de l'intelligence économique*, Hachette livre, Paris, 2014.
- GRAEME, (Salaman): *Decision making for business*, éd SAGE Publications Inc, London, 2001.
- GUILHON, (Alice) et MOINET, (Nicolas) : *Intelligence économique*, Pearson France, Montreuil, 2016.
- HELFER (Jean-Pierre), KALIKA, (Michel) et ORSONI, (Jacques) : *Management Stratégique*, 9ème Édition, éd Vuibert, Paris, 2013.
- HERMEL, (Laurent) : *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, Paris, 2010.
- HODGE, (Bartow): *Management Information System*, éd Restons Pub Co, 1984.
- INSTITUT D'INNOVATION INFORMATIQUE POUR L'ENTREPRISE (3IE) : *La veille stratégique, Les yeux et les oreilles de votre entreprise*, éd 3IE-EPITA, Cedex paris, 2001.
- JOHNSON, (Gerry) et autres : *Stratégique*, 7ème Édition, éd Pearson Education, Paris, 2005.
- JUILLET, (Alain) : *Les défis de l'intelligence économique*, éd Dunod, Paris, 2012.
- LE MOIGNE, (Jean-Louis) : *Les systèmes de décision dans les organisations*, éd PUF, Paris, 1974.
- LESCA, (Humbert) et SCHULER, (Robert-M) : *Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ? Concept, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI*, Université Paul Sabatier, Toulouse, 1995.
- LINDON, (Denis) et JALLAT, (Frédéric) : *Le marketing : Étude, Moyens d'action, Stratégie*, 5ème Édition, éd Dunod, Paris, 2005.
- MARCINIAK, (Rolande) et ROWE, (Frantz) : *Système d'information, dynamique et organisation*, éd Economica, Paris, 1997.
- MARMUSE, (Christian): *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles Et Choix Stratégiques*, 2ème édition, éd Economica, Paris, 1996.
- MARTINET, (Bruno) et RIBAUT, (Jean-Michel) : *La Veille Technologique, Concurrentielle Et Commerciale*, Ed. D'organisation, 1988.

- MÉLÈSE, (Jacques) : *la gestion par les systèmes*, éd Hommes et Techniques, Paris, 1984.
- MINTZBERG, (Henry) : *Structure et dynamique des organisations*, éd d'organisation, Paris, 1993.
- PATEYRON, (Emmanuel) : *Le management stratégique de l'information*, éd Economica, 1994.
- PELLETIER, (Arnaud) et CUENOT, (Patrick) : *Intelligence économique, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, éd Pearson, Paris 2013.
- PFEFFER, (Jeffrey) et SALANCIK, (Gerald) : *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978.
- PLANE, (Jean-Michel) : *Théories des organisations*, 2ème édition, Ed Dunod, 2003.
- PORTER, (Michael) : *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, éd Economica, Paris, 1982.
- PORTER, (Michael) : *Une présentation détaillée du concept de chaîne de valeur et de ses applications figure dans L'Avantage concurrentiel*, éd Inter Editions, 1986.
- REIX, (Robert) : *Système d'information et management des organisations*, éd Vuibert, Paris, 1995.
- REIX, (Robert) : *Système d'information et management des organisations*, 3ème édition, éd VUIBERT, Paris, 2000.
- REIX, (Robert) : *Système d'information et management des organisations*, 5ème Édition, éd Vuibert, 2005.
- REVEL, (Claude) : *Intelligence Économique, Références et notions-clés*, Paris, 2015.
- ROMAGNI, (Patrick) et WILD, (Véronique) : *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise*, Les presses du Management, Paris, 1998.
- ROUACH, (Daniel) : *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, Paris, 2010.
- SÉGUIN, (Francine), HAFSI, (Taïeb) et DEMERS, (Christiane) : *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, éd Transcontinental, Montréal, 2008.
- SIMON, (Herbert-Alexander) : *Administration et processus de décision*, éd Economica, Paris, 1983.
- SIMON, (Herbert-Alexander) : *The New Science of Management Decision*, éd Prentice Hall, USA, 1977.

- TABATONI, (Pierre) et JARNIOU, (Pierre) : *Les systèmes de gestion : Politiques et structures*, éd PUF, Paris, 1975.
- TAWFIK, (Louis) et CHAUVEL, (Alain M.) : *Gestion de la production et des opérations*, éd HRW Ltée, Paris, 1980.
- THIETART, (Raymond-Alain) et XUEREB, (Jean-Marc) : *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, éd Dunod, Paris, 2005, p. 50.
- TYE, (Joe): *12 Reasons Culture Eats Strategy for Lunch*, 2013.
- TZU, (Sun) : *L'art de la guerre*, Traduit par WANG, (Francis), éd Flammarion, Paris, 2017.
- VECTEUR PLUS (Livre Blanc) : *Quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection ?*, éd Vecteur plus, juin 2009.

2. Articles :

- ANSOFF, (Igor) : << *Managing strategic surprise by response to weak signals* >>, in Revue: California Management, Vol 18, N° 02, Décembre 1975.
- CHARTRAND, (Mireille) : << *La veille stratégique, un outil de la décision et du changement* >>, in Revue Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique, Vol. 9, N° 01, Février 2003.
- DREVON, (Elsa), MAUREL (Dominique) et DUFOUR, (Christine) : << *Veille stratégique et prise de décision* >>, in Revue : Documentation et bibliothèques, Vol 64, N° 01, Mars 2018.
- ELST, (Ludger-Van) et ABECKER, (Andreas): << *Ontology for information management: balancing formality, stability and sharing scope* >>, in Revue: Expert Systems with Applications, 2002.
- FELDMAN, (Martha S) et MARCH, (James-Gardner) : << *Information in organization as signal and symbol* >>, in Revue: Administrative Science Quarterly, Vol 26, N° 02, 1981.
- JUILLET, (Alain) : << *Du renseignement à l'intelligence économique* >>, in revue défense nationale et sécurité collective, N° 12, 2005.
- LESCA, (Humbert) et RAYMOND, (Louis) : << *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME* >>, in Revue : Internationale P.M.E, Vol. 06, N° 01, 1993.

- MARTINET, (Bruno) et Marti, (Yves Michel) : << *Qui dit intelligence économique dit partage d'information* >>, in revue Marché et Organisations, N° 18, Février, 2013.
- MAYERE, (Anne) : << *Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé* >>, in Revue : Française de Gestion, 1993.
- MONINO, (Jean-Louis) : << *L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique* >>, in revue Marché et Organisations, N° 18, Février, 2013.
- MUSSCHE, (Guy) : << *Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise* >>, in Revue Économique, Vol 25, N° 01, 1974.
- PORTER, (Michael) : << *How competitive forces shape strategy* >>, Harvard business review, July August 1979.
- PORTER, (Michael) : << *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* >>, Harvard Business Review, Janvier 2008.
- PORTER, (Michael): << *Towards a dynamic theory of strategy* >>, in Revue: Strategic management journal, Vol 12, Version Traduite, 1991.

3. Dictionnaires et Manuels :

- Le Petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique de langue française des éditions Larousse, publié pour la première fois en 1905 par Claude Augé.
- Le Petit Robert, Dictionnaire de la langue française, publié par les dictionnaires le robert sa première édition paraît en 1967 par Alain Rey, Paul robert, Josette Rey Debove.
- Manuel et Application : Management, éd Dunod, Paris, 2007.

4. Travaux Universitaires :

- ADLA, (Abdelkader) : *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat, l'Université Toulouse III Paul Sabatier, 2010.
- ASMANI, (Yasmina) : *La contribution de la veille commerciale à la performance de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- BEN ROMDHANE, (Hichem) : *Étude sur le processus de la veille dans les PME : Comment accomplir la veille efficacement dans le contexte des PME*, Mémoire présenté à université du Québec à Trois-Rivières, Université du Québec, Mai 2005.

- BULINGE, (Franck) : *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes*, thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de L'information et de la Communication, Université de Toulon et du Var, 2002.
- FALLERY, (Bernard) : *Système d'information du dirigeant PME*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1, 1996.
- GHEMIRE, (Khouloud) : *La contribution du CRM dans l'amélioration de la fidélisation de la clientèle dans une entreprise de service*, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, EHEC Alger, 2021.
- HAMOUCHE, (Nariman) : *L'impact de la veille concurrentielle sur la performance d'entreprise*, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, EHEC Alger, 2019.
- LAGARDE, (Vincent) : *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise, application au cas agricole*, thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France), 2004.
- LONING, (Hélène) : *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contextes nationaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris, 1994.
- STEFFE, (Jérôme) : *Contribution a modélisation du système d'information de l'exploitation agricole*, thèse de doctorat en science de gestion, BORDEAUX IV, 1999.

5. Rapports :

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

6. Webographie :

- <http://production-management.over-blog.com/article-la-veille-concurrentielle-les-concepts-de-base-39162344.html>
- <https://tiess.ca/?s=la+veille>
- http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Sources%20formelles.

-
- https://www.liberation.fr/futurs/1995/05/15/petites-lecons-d-intelligence-economique-a-l-usage-des-entreprises-pour-yves-michel-marti-les-rensei_133343/

Les Annexes

Annexe N° 01 : Le questionnaire.

	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Ni d'accord Ni pas d'accord 3	D'accord 4	Tout à fait d'accord 5
LES SOURCES D'INFORMATION					
• Les conférences et les salons sont souvent utilisés pour collecter les informations					
• Les rencontres avec des acteurs liés aux produits commercialisés sont des sources d'information importantes pour l'entreprise					
• La presse, Les revues, journaux et périodiques sont utilisés pour collecter l'information					
• Les représentants des organismes officiels nous procurent les informations nécessaires pour l'entreprise					
• Les réseaux sociaux sont très utilisés pour être à jour avec ce qui se passe					
• Les Partenaires (Chauffeurs) nous procurent des informations importantes.					
• Clients nous procurent des informations importantes					
• Concurrents nous procurent des informations importantes					
• Lors des réunions de l'entreprise on peut collecter des informations					
• Les dîner d'affaires sont une occasion pour échanger et capturer de l'information					
TYPE D'INFORMATIONS UTILISEES					
• Les informations formelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise					
• Les informations informelles sont les plus utilisées au sein de l'entreprise					
LES PROBLEMES LIES AUX CARACTERISTIQUES PROPRES DE L'INFORMATION					
• Nous avons le problème de la mauvaise circulation de l'information					
• Au sein de l'entreprise, nous avons la surcharge d'information					
• L'information arrive parfois trop tard					

- Je suis très satisfait envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par votre groupe en termes d'efficacité					
LA PRISE DE DECISION					
- Le directeur général a l'habilité à prendre toutes les décisions au sein de l'entreprise.					
- Le chef de département a l'habilité à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise.					
- Les autres employés ont l'habilité à prendre certaines décisions au sein de l'entreprise, chacun à son niveau					
LES INFLUENCES DE LA PRISE DE DECISION					
- L'imitation intervient le plus dans ma prise de décision					
- Les pressions de l'environnement influent ma prise de décision					
- Dans mes décisions je suis les concurrents					
- Dans mes décisions je m'adapte à la situation					
- Je prends des décisions qui me permettent de créer des opportunités					
- Le désir de prendre l'avance sur les concurrents influe ma prise de décisions					
LA RECHERCHE DES INFORMATIONS POUR LA PRISE DECISION					
- La recherche des informations au sein de l'entreprise est spontanée, et se fait au besoin					
- La recherche des informations au sein de l'entreprise est systématique, qui se fait régulièrement.					
- L'information est très importante pour pénétrer de nouveaux marchés					
- L'information d'un nouveau concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision.					
- L'information de la perte d'un concurrent sur le marché est très importante pour la prise de décision.					
COMMENT LA DECISION EST PRISE					
- La décision est prise par le dirigeant seul					
- Les collaborateurs interviennent dans la prise de décision					
- La décision est prise sur l'avis d'un expert					

• Parfois l'information est retenue à certains niveaux					
LES OUTILS DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION					
• Les logiciels sont utilisés pour traiter l'information					
• Les réunions sont utilisées pour traiter l'information					
LE STOCKAGE DE L'INFORMATION					
• Nous avons des bases de données informatisées pour stocker l'information					
• Les documents écrits sont utilisés pour stocker l'information					
LE PARTAGE DE L'INFORMATION					
- Les réunions représentent une occasion pour partager l'information au sein de l'entreprise					
- L'affichage interne est utilisé pour partager l'information					
- Le mailing est utilisé pour partager l'information					
- Les outils de communication interne (logiciels - NTIC...) sont très utilisés pour partager l'information					
- Tous les employés ont le droit de d'accéder aux informations sur les concurrents					
L'UTILISATION DE L'INFORMATION					
- Les informations sont utilisées dans les réunions formelles					
- Les informations sont utilisées dans les réunions informelles					
- Les informations sont utilisées par les NTIC					
LES ACTIVITES DE VEILLE CONCURRENTIELLE					
- Le directeur général prend part dans les activités de veille concurrentielle.					
- Le service marketing prend part dans les activités de veille concurrentielle.					
- Les employés prennent part dans les activités de veille concurrentielle.					
- Au sein de notre entreprise, nous pratiquons une bonne veille stratégique sans pour autant avoir une cellule ou un département spécialisé					

- La décision est prise en imitant les concurrents					
- La disposition d'un système d'information dans l'entreprise est indispensable à la prise de décision					
- Au moment de la prise de décision l'information précise, pertinente et claire est disponible					
- Au moment de la prise de décision l'accès à l'information est rapide et simple					
- La veille concurrentielle est importante dans l'identification du problème					
- La collecte d'information est indispensable dans la formulation des solutions ou alternatives possible du problème posé					
- La collecte d'information aide à la sélection d'une solution possible					
- Le système d'information participe à l'élaboration et le contrôle de la décision					

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La Veille Concurrentielle	6
Introduction :	7
1-1. Définition et concepts de l'intelligence économique :	8
1-1-1 : Aperçu historique de l'intelligence économique :	8
1-1-2. Définition de l'intelligence économique :	10
1-1-3. L'information au cœur de l'intelligence économique :	12
1-1-3-1. Définition de l'information :	13
1-1-3-2. Les Types d'information :	15
1-1-3-3. Les Sources d'information :	15
1-2 : La veille : composante essentielle de l'intelligence économique :	18
1-2-1 : La veille : Concepts de base et définitions :	18
1-2-1-1. Définition de la veille :	18
1-2-1-2. La Typologie de la veille :	19
1-2-1-3. Les Outils de la veille :	23
1-2-1-4. Les Objectifs de la veille :	24
1-2-1-5. Les Limites de la veille :	25
1-2-2. La différence entre la veille et l'espionnage :	25
1-3. La veille concurrentielle dans l'entreprise :	28
1-3-1. L'introduction de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise :	28
1-3-1-1. Définir le projet de veille concurrentielle :	28
1-3-1-2. Les processus de la veille :	28
1-3-2. Les apports de la veille concurrentielle pour l'entreprise :	30
1-3-2-1. Utilité de la veille concurrentielle :	30
1-3-2-2. Les objectifs de la veille concurrentielle :	31

1-3-3. Les éléments à mesurer pour une introduction réussie de la veille concurrentielle :	31
Conclusion :	33
Chapitre 2 : Le processus de prise de décision	34
Introduction :	35
2-1. Prise de décision : Notions de base :	36
2-1-1. Définition de la décision :	36
2-1-2. Les différentes théories et modèles de la décision :	37
2-1-2-1. Le modèle de la rationalité absolue (parfaite) :	37
2-1-2-2. La théorie de la rationalité limitée (Herbert-Alexander SIMON) :	38
2-1-2-3. La théorie comportementale de la firme (CYERT et MARCH) :	39
2-1-2-4. L'analyse stratégique (CROZIER et FRIEDBERG) :	40
2-1-2-5. Le modèle de la poubelle (CYERT, MARCH et OLSEN) :	41
2-1-2-6. Le modèle IMC :	42
2-1-3. Les différents types de la décision :	45
2-1-3-1 : Classification des décisions selon leur niveau proposée par Guy MUSSCHE :	45
2-1-3-2. Classification des décisions selon leur degré de risque :	46
2-1-3-3. Classification selon la nature des variables de décisions :	46
2-1-3-4. Classification selon l'échéance des décisions :	48
2-2. Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise :	49
2-2-1. Typologie des systèmes d'entreprise :	49
2-2-1-1. Système fermé :	49
2-2-1-2. Système ouvert : Approche Naturelle	50
2-2-2. L'entreprise en tant que système :	50
2-2-3. Les différents types de sous-système :	53
2-2-3-1. Le système de gestion :	53
2-2-3-2. Les systèmes d'informations :	55

2-2-3-3. Le système opérant :	56
2-3. La démarche stratégique et la prise de décision :	56
2-3-1. Le diagnostic interne :	56
2-3-1-1. La chaîne de valeur :	57
2-3-1-2. La culture d'entreprise :	60
2-3-1-3. Le système d'information et la prise de décision :	61
• Définition du système d'information :	62
• Le rôle du système d'information dans la prise de décision :	62
2-3-2. Le diagnostic externe :	63
2-3-2-1. L'analyse PESTEL :	64
2-3-2-2. Les 5 forces de porter :	66
2-3-3 : La veille stratégique et la décision :	69
2-3-3-1. La veille stratégique pour réduire l'incertitude :	69
2-3-3-2. La veille stratégique pour détecter des signaux faibles :	70
2-3-3-3. La veille stratégique pour légitimer des décisions déjà prises :	70
Conclusion :	71
Chapitre 3 : La veille concurrentielle et la prise de décision : étude de cas	72
Introduction :	73
3-1 : Présentation de l'organisme d'accueil :	74
3-1-1 : Le Service de VTC en Algérie :	74
3-1-1-1 : Définition du VTC :	74
3-1-1-2 : Les principaux Acteurs de VTC en Algérie :	74
3-1-2 : Présentation de l'entreprise HEETCH :	77
3-1-2-1 : Fiche Technique de HEETCH :	78
3-1-2-2 : Historique de l'entreprise :	78
3-1-2-3 : Missions et engagement de l'entreprise :	81
3-1-2-4 : Organigramme de l'entreprise :	82

3-1-2-5 : Les objectifs :	84
3-1-2-6 : Les valeurs :	84
3-2 : La méthode de recherche :	86
3-2-1 : Démarche suivi :	86
3-2-2 : Étude qualitative par un guide d'entretien :	86
3-2-2-1 : Description du guide d'entretien :	86
3-2-2-2 : Synthèse de l'entretien :	87
3-2-2-3 : Analyse de l'entretien :	88
3-2-3 : Étude quantitative par questionnaire :	90
3-2-3-1 : Description du questionnaire :	90
3-2-3-2 : Structure du questionnaire :	91
3-2-3-3 : Analyse du résultat du questionnaire :	91
3-2-3-4 : Synthèse du questionnaire :	112
Conclusion :	114
Conclusion générale	115
Bibliographie	120
Les Annexes	127
Table des matières	128