

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master II en Sciences de Gestion
Option : Management

Thème :

***La Veille Stratégique et la Compétitivité des
Entreprises***

Présenté par :

M^{elle} CHABOUNI Massilia

M^{elle} HADDAD Maissa

Encadré par :

M^r AMALOU Abdelhafid.

Année Universitaire 2019-2020

Remerciements

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH de nous avoir octroyé la foi et la santé, et qui nous a doté d'une grande volonté, du courage et surtout de la patience afin d'accomplir ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de nos enseignants de la faculté SEGC, qui nous ont conférés les connaissances et le savoir-faire. Ainsi, la collaboration de plusieurs personnes qu'on ne peut s'en passer sans leur témoigner nos reconnaissances les plus sincères.

Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à Monsieur AMALOU Abdelhafid, pour nous avoir conseillés, guidés, afin d'élargir notre travail et nos connaissances. Nos remerciements les plus sincères pour la confiance qu'il nous a accordée.

Nous gardons pour la fin les personnes de nos cœurs, nous ne cesserons donc de remercier nos grands-parents pour leurs admirations, nos parents pour leur amour et soutien, nos frères et sœurs pour leurs patiences, ainsi que nos cousins et nos amies.

« La connaissance s'accroît quand on la partage »

“Socrate”

Dédicaces

On dédie notre travail à nos chers parents, pour leur soutien, amour, sincérité et fidélité, ceux qui étaient qui sont et qui seront toujours là pour nous encourager et nous soutenir bons que nous soyons ou mauvais.

A nos grands-parents

A nos frères et sœurs

A nos cousins et cousines

A nos familles et nos amis

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Notions générales sur la veille stratégique.....	4
Section 1 : la veille et ses concepts	6
1. La veille et ses concepts	6
2. Définitions de la veille stratégique.....	7
3. Les conceptions de veille	9
4. Les types de veille	9
5. Le processus de veille	13
5.1 Un processus informationnel.....	13
5.2 Le cycle de veille.....	15
6. Démarches de la veille stratégique.....	16
6.1. La démarche générale.....	16
7. La veille stratégique et l'intelligence économique.....	17
7.1 La différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique.....	18
8. Fonctions de la veille stratégique	20
8.1 La fonction anticipative.....	20
8.2 La fonction informative.....	20
8.3 La fonction analytique et synthétique	21
8.4 La fonction de mise en forme.....	21
8.5 La fonction d'animation et de communication	21
9. Les enjeux de la veille stratégique	21
Section 2 : L'information et le système d'information	23
1. L'information	23
1.1 La définition de l'information	23
1.2 Typologie d'information	25
1.2.1 L'information blanche	25
1.2.2 L'information grise (ou encore semi-ouverte).....	25
1.2.3 L'information noire.....	26
1.3 Classification de l'information	27

1.3.1 En fonction de la source	27
1.3.1.1 L'information de type texte	27
1.3.1.2 L'information de type floue	27
1.3.1.3 L'information de type expertise.....	28
1.3.1.4 L'information de type foires et salons	28
1.3.2 L'information formelle et informelle	28
1.3.2.1 L'information formelle ou maîtrisable.....	28
1.3.2.2 L'information informelle ou non maîtrisable	29
1.4 Information ouvert ou fermé	29
1.4.1 L'information ouverte	29
1.4.2 L'information fermée	30
1.5 Information brute ou élaborée	30
1.5.1 L'information brute.....	30
1.5.2 L'information élaborée	30
1.6 Information interne ou externe	30
1.6.1 L'information interne	30
1.6.2 L'information externe	30
2. Système d'information	31
2.1 Définition du système d'information	32
Section 3 : L'environnement de l'entreprise	35
1. l'environnement de l'entreprise et ses composantes	35
1.1 Définitions de l'environnement.....	35
1.2 L'environnement défini par son cadre géographique.....	35
1.3 L'environnement défini par ses composantes	37
1.4 L'environnement défini par ses émetteurs	38
2. Les types de l'environnement	40
3. Le niveau d'étude de l'environnement.....	43
3.1 Le macro – environnement.....	43
3.2 Le micro – environnement	43
3.3 Le méso–environnement	43
Conclusion.....	47
Chapitre II : l'analyse stratégique et la compétitivité des entreprises.....	49
Section 1 : L'analyse et le diagnostic stratégique de l'entreprise	50
1. L'analyse stratégique de l'entreprise.....	50

1.1 Définition de la stratégie	50
1.2.1 L'environnement, une contrainte à l'action	52
1.2.2 L'environnement, un milieu à façonner	53
1.3 La démarche stratégique.....	54
2. Le diagnostic stratégique.....	55
2.1 Définition du diagnostic stratégique	55
2.2 La démarche du diagnostic stratégique	56
2.2.1 Les trois étapes du diagnostic stratégique	56
2.2.1.1 Le découpage stratégique	56
2.2.1.2 Le modèle LCAG et la présentation des matrices stratégique	57
2.2.1.3 La chaîne de valeur selon PORTER.....	60
2.2.1.3.1 La définition de la chaîne de valeur	60
2.2.1.3.2 Composante de la chaîne de valeur	61
3. Le diagnostic interne	62
3.1 Les capacités internes et les ressources de l'organisation.....	63
3.2 Présentation des matrices stratégiques	64
3.2.1 La matrice du Boston consulting group (BCG)	64
3.2.2 La matrice SWOT	68
3.2.3 La matrice ADL (Arthur D. Little).....	69
3.2.4 Le modèle de McKinsey	71
4. Diagnostic externe.....	71
4.1 La segmentation stratégique.....	72
4.2 L'analyse PESTEL	72
4.2.1 Les acteurs de l'analyse PESTEL	72
4.2.2 Application du modèle	75
4.3 Les cinq forces de M. PORTER.....	75
Section 2 : L'avantage concurrentiel et la compétitivité des entreprises	78
1. L'avantage concurrentiel.....	78
1.1 L'analyse stratégique classique.....	78
1.2 L'analyse concurrentielle	79
1.2.1 L'analyse concurrentielle	79
1.2.2 Les stratégies génériques.....	81
1.2.2.1 Les types des stratégies génériques	81
1.2.3 La stratégie corporate	83

1.2.3.1 L'identité de l'entreprise	83
1.2.3.2 Le projet de l'entreprise	84
1.2.3.3 Politique générale de l'entreprise	84
1.2.3.4 Les choix des métiers	85
1.2.4 La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel	86
2. La compétitivité.....	88
2.1 Définitions du concept de compétitivité.....	88
2.2 L'évolution du concept de compétitivité.....	89
2.3 La compétitivité des entreprises	89
2.4 Les déterminants de la compétitivité et avantage comparatif	91
2.4.1 Les déterminants de la compétitivité.....	91
2. 5 Les types de compétitivité.....	93
Section 3 : l'impact de la veille stratégique sur la compétitivité : revue de la littérature	95
1. Les moyens nécessaires pour réaliser la compétitivité à partir des avantages stratégique ..	95
1.1 Les avantages compétitifs	95
2. la relation entre la veille stratégique et la compétitivité.....	100
Conclusion.....	103
Conclusion générale	105
Référence bibliographique	

Liste des abréviations

ADL : Arthur D. littele.

AFNOR : Association française de normalisation.

AFOM : Atouts Faiblesses Opportunités Menaces.

BCG : Boston consulting group.

CFCB : Centre de formation aux concours des bibliothèques.

CNRTL : Centre national de ressources textuelles et lexicales.

DAS : Domaines d'activités stratégiques.

FCS : Facteurs clés de succès.

IE : Intelligence économique.

KM : Knowlege Management.

L'INTD : Institut national des techniques documentaires.

LCAG : Learned Christensen Andrews Guth.

NTIC : Technologies de l'information et de la communication.

PME : Petites et moyennes entreprises.

PMI : Petites et moyennes industries.

R&D : Recherche et développement.

SBU : Strategy business unit.

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

VS : Veille stratégique.

Liste des Figures

Figure 1: Flux d'informations & veille stratégique.....	8
Figure 2 : Les quatre (4) types de veille associés aux cinq paramètres de Porter M.	10
Figure 3 : Le processus de veille, de l'information à la décision.	13
Figure 4: Processus de veille selon la norme AFNOR.....	14
Figure 5 : Le cycle de la veille.	15
Figure 6: Démarche classique de la veille stratégique	16
Figure 7: La différence entre l'intelligence économique et la veille stratégique.	18
Figure 8: Donnée, information, connaissance, et compétence	24
Figure 9: l'environnement géographique de l'entreprise Renault par son cadre géographique.	36
Figure 10: l'environnement défini par ses composantes.....	37
Figure 11:l'environnement défini par ses émetteurs	39
Figure 12: le schéma suivant caractérise quatre types d'environnement	40
Figure 13:Les trois composantes de l'environnement.....	45
Figure 14: Stratégie, contexte et acteurs.	51
Figure 15: les trois critères d'un DAS.....	57
Figure 16: Le modèle LCAG.	59
Figure 17: la chaîne de valeur selon porter.	60
Figure 18: Matrice BCG.....	65
Figure 19: les différents types matrice de BCG.	67
Figure 20: la matrice SWOT	69
Figure 21 :La matrice ADL.....	70
Figure 22: Le modèle de McKinsey.....	71
Figure 23:Le modèle de PESTEL.	73
Figure 24: les cinq forces de M.PORTER.....	75
Figure 25 : Analyse concurrentielle	80
Figure 26: Les stratégies génériques de PORTER	82
Figure 27: Les déterminants de la compétitivité.	91
Figure 28: le modèle stratégique de la compétitivité	97
Figure 29 : La recherche des rentes différentielles et de monopole.....	99

Liste des Tableaux

Tableau 1: tableau comparatif entre veille et intelligence économique.	19
Tableau 2: Typologie de l'information	26
Tableau 3 : Éléments composants un système dans la définition dite « triviale ».	32
Tableau 4: les trois attitudes de l'entreprise face à son environnement.....	42

Introduction

Générale

Introduction générale

Désormais nous sommes dans un environnement complexe et imprévisible avec l'émergence de la mondialisation, la concurrence entre les entreprises s'est faite accentuée. « *La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination* »¹. De ce fait, nous avons supposés que la veille stratégique a une grande importance pour les entreprises, cette dernière est l'une des objectifs principaux de l'entreprise car elle lui permet d'avoir un éclairage constant sur son environnement concurrentiel mais aussi d'assurer sa pérennité.

La mode, dans les entreprises, est actuellement à la stratégie. Le discours des dirigeants des grandes firmes, et celui des consultants de haute volée, est empli d'expressions comme planification stratégique, analyse stratégique, segmentation stratégique,... Dans l'esprit de ces responsables, l'élaboration d'une stratégie consiste en une réflexion à long terme orientée vers l'action².

Pour De Rosany J., le défi de la gestion d'une entreprise mondiale est directement lié à la stratégie qu'elle se donne. Il est clair que les difficultés à gérer la concentration ou la dispersion de la chaîne de valeur sont au cœur de la capacité concurrentielle de l'entreprise. Dans ce monde de plus en plus incertain, les entreprises sont souvent exposées à revoir leurs stratégies pour accélérer leur développement dans les marchés en croissance constante, tout en étant plus sélectives dans les marchés matures. Partout, la recherche d'efficacité et d'efficience est devenue un « must » et pas uniquement dans les grandes entreprises mais également dans les administrations.

L'intelligence économique naît de la prise de conscience de l'incapacité pour une entreprise de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement dans une démarche globale, systématique et transversale de Management de l'information stratégique³.

¹ Garibaldi G., « Analyse stratégique », 3^{ème} Édition, édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2008, p. 1.

² Soulié D., « ANALYSE ECONOMIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE », Imprimerie Carlo Descamps à Condé-sur-l'Escaut, édition EDICEF, Paris, 1992, p. 11.

³ Lebrument N., « Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME », l'Harmattan, 2012.

« Il est connu que la veille stratégique est le résultat de la compétitivité des entreprises »⁴. Pour faire face à la concurrence, qui prend plusieurs formes, les industriels ont développés des facteurs dits de compétitivité permettant de rendre leurs entreprises plus compétitives. Parmi ces facteurs, citons la capacité anticipative des entreprises qu'est à l'origine de la naissance d'un dispositif dénommé veille stratégique⁵.

Donc, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'opérer dans un environnement de plus en plus compétitif. Par conséquent, elles cherchent à améliorer leur capacité et à y faire face, ce qui signifie trouver un moyen d'améliorer leur compétitivité.

Pour une entreprise, les concurrents constituent l'essentiel de ses préoccupations. Même un organisme à but non lucratif est souvent en compétition avec d'autres organisations. Ce que font les « concurrents » a un effet direct sur l'état actuel et futur de l'organisation. La vigilance concurrentielle devient l'enjeu de l'ensemble des membres de l'organisation, chaque gestionnaire (manager), doit être capable de récolter des informations pertinentes, de les structurer et ainsi d'enrichir la veille stratégique de l'organisation.

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement⁶. L'information joue un rôle prépondérant dans l'analyse des situations complexes donc elle est le socle d'une décision stratégique. Donc, l'information ; c'est donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision. Forte du rôle crucial que revêt l'information,

Aujourd'hui, la problématique de la veille stratégique est toujours d'actualité, Il s'agira de trouver les moyens de réaliser une liaison entre la veille stratégique et la compétitivité à partir de l'avantage concurrentiel. De ce fait, notre mémoire va principalement étudier le rapport entre la veille stratégique et la compétitivité des entreprises.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir **quelle est l'apport de la veille stratégique à la compétitivité des entreprises.**

⁴Djehdjegh A., et al, 'Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie', in, Revue de l'intelligence économique, N°1, 2012, p. 4.

⁵ Audet J., 'La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaison inter sites', Thèse de Doctorat, Université de Laval, Sainte-Foy, Québec-Canada, 1991. Cité par, Djehdjegh A., et al., op. cit., p. 2.

⁶ BOUAKA N., 'Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique', thèse Doctorale, université Nancy 2, 2004, p. 12.

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

1. Quels sont les moyens nécessaires pour réaliser la compétitivité à partir des avantages stratégiques ?
2. Quel est l'impact de la veille stratégique sur la compétitivité ?

Pour répondre à ces questions nous avons formulés les d'hypothèses suivantes :

- **H1** : La veille stratégique exerce un impact positif sur la compétitivité des entreprises.
- **H2** : Le maintien des anciens avantages compétitifs impliquent la réalisation de nouveaux avantages compétitifs.

C'est en se fondant sur l'abondante bibliographie consacrée à la matière, que nous avons pu construire ce travail, et cela pour vérifier et répondre à notre problématique de recherche. De ce fait, nous avons structuré notre travail autour de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons aborder dans un premier temps un certain nombre de notions portant sur la veille stratégique (section 1), en suite nous allons analyser l'information et le système d'information (section 2), et enfin, nous allons nous intéresser à l'environnement de l'entreprise (section 3).

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons l'analyse et le diagnostic stratégique (section 1), puis l'avantage concurrentiel et la compétitivité (section 2), et enfin la relation entre la veille stratégique et la compétitivité (section 3).

Chapitre I : Notions générales sur la veille stratégique

'' Savoir pour prévoir,

Afin de pouvoir''

Auguste Comte

Chapitre I : Notions générales sur la veille stratégique

Dans toute la littérature du management de l'entreprise la prise en compte de l'environnement que ce soit interne ou externe de l'entreprise, est devenue fondamentale et incontournable. Cependant, il n'a été que rarement défini dans l'absolu, mais toujours par rapport à ses changements et perturbations, ses composantes et la nécessité de sa surveillance. Nous supposons que l'environnement est un facteur important et imposant à l'entreprise, il influe directement ou indirectement, positivement ou négativement sur l'entreprise.

L'entreprise est en relation permanente avec son environnement. Elle y puise les moyens d'exercer son activité (ressources matérielles, humaines, financières, informationnelles) ; elle y trouve des débouchés. Des modifications dans l'environnement influent sur son fonctionnement mais l'entreprise peut à son tour modifier son environnement par ses actions⁷. Il lui permet de comprendre ses concurrents et créer un avantage concurrentiel réel.

Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un environnement complexe et à mesure que la mondialisation s'intensifie, la concurrence devient de plus en plus internationale. Cela nécessite de comprendre les tendances des concurrents, les caractéristiques des fournisseurs et le développement de la technologie afin de pouvoir continuer à se développer. Pour cela, chaque entreprise doit nécessairement effectuer une veille stratégique, qui lui permettra d'anticiper son environnement et d'atteindre ses objectifs.

Selon Mayer J., le rôle traditionnel de l'entreprise comme moteur de la croissance et de la plus-value économique est de plus en plus contesté, Dans toute entreprise, quelle que soit sa taille, son activité et son besoin, la veille est l'une des démarches les plus importantes. Car elle permet aux responsables de diriger efficacement et d'atteindre leurs objectifs. Mais qui permet aussi aux entreprises de réussir en assurant une veille efficace puisque c'est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement d'une organisation publique ou privée pour en anticiper les évolutions⁸.

⁷ Janine Meyer, 'Economie d'entreprise, Première G', 1^{ère} édition, Dunod, France, septembre 1990, p. 5.

⁸AFNOR, 'Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille', normalisation française, Paris, 1998.

L'objectif de la stratégie et de l'analyse stratégique, consiste à positionner l'organisation et à être de plus en plus compétitif dans son environnement⁹. La veille stratégique est un processus circulaire et sa matière première est l'information. Pour Jakobiak et Dou¹⁰, la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

⁹ Séguin F., et al., "Le management stratégique de l'analyse à l'action", Les Éditions Transcontinental, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada, 2008, P27.

¹⁰ Jakobiak F. & Dou H., "La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle", Dunod, Paris, 1992. Cité par, DJENNAS, M. Mustapha. Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service. *Revue Management des entreprises et du capital social (MECAS) No*, vol. 2, 2006, p. 48.

Section 1 : la veille et ses concepts

La veille permet à l'entreprise d'avoir une vision périphérique de son environnement, et d'évoluer au mieux en son sein en apportant plus de réactivité. Pour cela, nous allons voir la définition de la veille, ses différents types, le processus de veille et la démarche de veille stratégique.

1. La veille et ses concepts

En tant que manager connaître son secteur d'activité est crucial, la veille est indispensable car elle permet de repérer de nouvelles opportunités des innovations de nouveaux acteurs etc. Mais aussi de suivre les évolutions réglementaires ou organisationnelles. C'est un Concept rattaché au grand ensemble à l'intelligence économique (IE). C'est l'intelligence qui permet la créativité stratégique¹¹.

Le mot veille est une notion polysémique dont l'emploi est très ancien dans la langue française. Suivant le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL)¹², le mot veille est issu du latin classique *vigilia* ; terme lui-même dérivé de *vigil* dont la signification se rapprochait de « éveillé, vigilant, attentif », Au fil des siècles, la sémantique oubliera les insomniaques romains pour retenir le sens de guet ou de surveillance attentive que l'on retrouve dès le haut moyen-âge comme dans le provençal *veylla* « sentinelle »¹³.

Mais surveiller ne veut pas forcément dire agir. Certains auteurs, préféreront l'expression « intelligence stratégique ». Celle-ci renvoie cependant d'avantage à la pratique du secteur privé et nous retiendrons donc l'expression de « veille stratégique »¹⁴.

Le mot veille implique l'activité de recensement, de sélection, de tri, d'exploitation et de diffusion de toute information utile sur l'environnement d'une entreprise¹⁵. Selon Martinet

¹¹Marmuse C., 'Politique Générale : Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques', 2ème édition, Paris : Economica, 1996.

¹² CNRTL : centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) est un organisme français créé en 2005 par le centre national de recherche scientifique (CNRS) en charge de la diffusion de ressources linguistiques informatisées et outil de traitement de la langue en collaboration avec des laboratoires de site web contient une base de données importante sur la langue française ainsi qu'un portail lexical donnant accès à l'étymologie de plusieurs mot.

¹³ Chartrand M., 'La veille stratégique, un outil de la décision et du changement', Ecole nationale d'administration publique, Québec. Cité par, Chartrand M. et al, 'L'Observatoire de l'administration publique', in, Coup d'œil, vol. 9, n° 1, QUÉBEC, février 2003, p. 2.

¹⁴ Chartrand M., op. cit., p. 2.

¹⁵Bulinge F., 'Pour une culture de l'information dans les petites et les moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique'. Thèse de Doctorat. Université de Toulon et du Var-France, 2002. Cité par, Djeghdjeh A., Djebabra M. et Mouda M., 'Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie', *Intelligences Journal*, Numéro 1, septembre, 2012.

B., et Damou M., le mot veille est souvent associé à un qualificatif approprié selon la nature de l'information à laquelle on s'intéresse Ainsi :

- Si l'information est technique, il s'agit d'une veille technologique,
- Si l'information est économique, il s'agit d'une veille commerciale (ou concurrentielle),
- Si l'information est juridique, la veille est institutionnelle.

2. Définitions de la veille stratégique

La veille est constituée par l'ensemble des techniques visant à organiser de manière systématique la collecte, la recherche, la diffusion et l'exploitation des informations utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises. Elle se décline au travers de multiples facettes qui sont : la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille stratégique,... etc.¹⁶.

La veille stratégique est l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion et l'exploitation des informations stratégiques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises¹⁷.

Cette définition montre que¹⁸ :

→ La veille stratégique : est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'entreprise pour en déduire les menaces et les opportunités envisageables,

→ Cette veille se trouve au cœur des flux d'informations vers lesquelles convergent et depuis lesquelles divergent ces flux d'informations. D'où la nécessité d'impliquer une mobilisation du personnel d'une entreprise et une circulation efficace des informations et des connaissances dans le but d'agir et/ou de réagir avant les autres.

Les flux de la figure ci-dessous traduisent les objectifs de la veille stratégique dont les plus importants sont :

- Positionnement de l'entreprise dans son environnement,
- Repérage des évolutions qui peuvent affecter l'entreprise,
- Proposition des scénarios de repositionnement de l'entreprise,

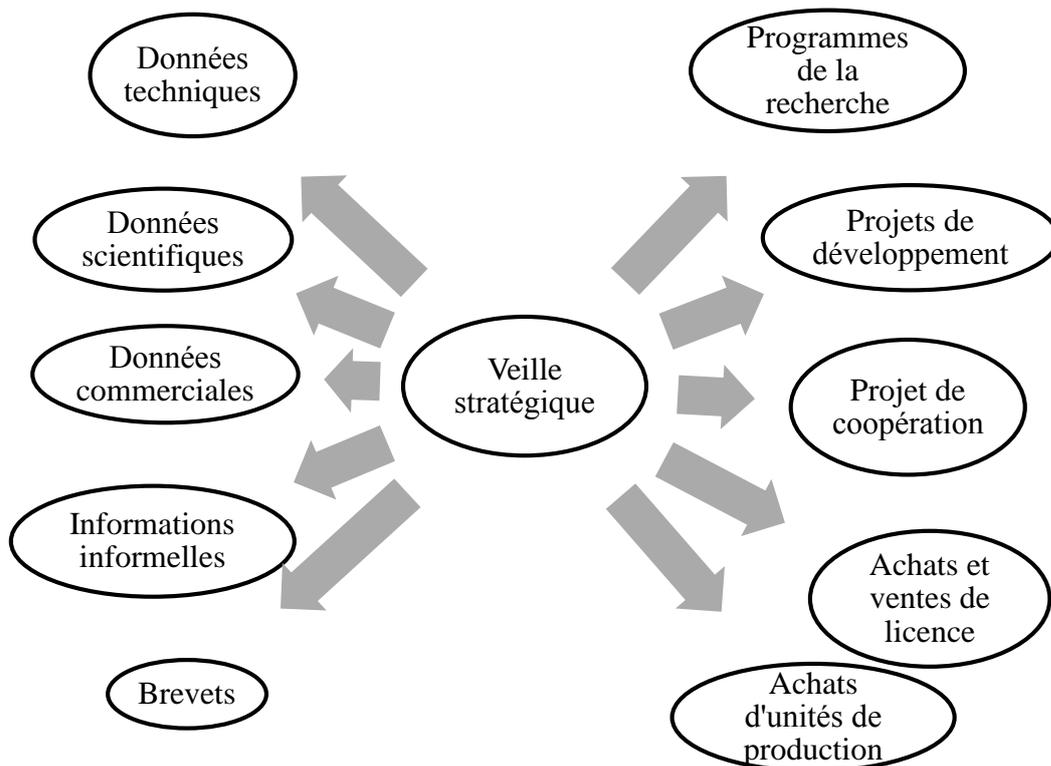
¹⁶Lesca N., et al, "la veille", Encyclo.book, Jeudi, 15, juin 2006, p 636.

¹⁷Lesca H., "Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche", Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion SG, Vol. 20. n° 5, 1994. Cité par, Djeghdjeh A., op. cit., p 6.

¹⁸Djeghdjeh A., op. cit., p 6.

- Minimisation des effets de l'environnement actif de l'entreprise,
- Détection précoce des menaces et des opportunités,
- Prise des décisions avec une meilleure sécurité et enfin l'amélioration,
- Le développement et élargissement de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Figure N° 1: Flux d'informations & veille stratégique



Source : Lesca H. et Ruibah K., "Des outils au service de la veille stratégique", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. N° 2, 1997. Cité par, Djeghdjeh A., Djebabra M. et Mouda M., "Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie", *Intelligences Journal*, Numéro 1, septembre, 2012, p 6.

L'inspection des objectifs de veille stratégique montre que l'entreprise doit agir en accord avec son environnement pour ne pas être affectée par ce dernier ; ce sont principalement ses enjeux environnementaux positifs qui doivent réduire l'impact sur l'entreprise. Avant d'agir sur l'environnement actif de l'entreprise il doit être précédé par sa surveillance continue qui doit porter sur les fournisseurs de l'entreprise, les concurrents, les clients, les normes et réglementations dans le domaine d'activité de l'entreprise. Il est à noter que les bénéfices apportés à l'environnement actif de l'entreprise doivent s'accompagner d'un autre bénéfice

apporté à la veille interne, qui inclut le suivi de l'information interne de l'entreprise, car il est essentiel pour la mise en œuvre de toute forme de veille stratégique au sein de l'entreprise.

La veille stratégique regroupe donc l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivie de diffusion ciblée et des informations utiles à la prise de décisions. L'adjectif stratégique indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise ou de la collectivité en relation avec le changement de son environnement¹⁹.

3. Les conceptions de veille

Pour classer les différentes formes de veille, et les positionner les unes par rapport aux autres, Choo²⁰ propose de les comparer selon les deux dimensions suivantes :

- **Selon leur portée** ; si l'on définit la portée de la veille comme l'espace ou l'horizon temporel sur lequel l'entreprise essaie d'avoir une visibilité ou de se construire une vision. Selon le cas, la veille est un outil qui aide les managers à piloter leurs entreprises dans le présent, le court terme, le moyen terme (1-5 ans) ou le long terme (5-10 ans)²¹.
- **Selon la largeur et la profondeur de leur cible** ; si l'on définit la cible comme la partie de son environnement extérieur qu'une entreprise met sous surveillance et sur laquelle elle oriente de façon prioritaire ses efforts de recherche d'information²².

Plus la cible est large et profonde, plus l'information que l'entreprise devra prendre en considération sera vraisemblablement volumineuse, soulevant ainsi problèmes et des besoins de méthodes et d'instrumentation contingents aux dimensions de la cible²³.

4. Les types de veille

Selon L'analyse des cinq forces de PORTER M., il met en évidence les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel²⁴:

→ La rivalité de concurrents,

¹⁹Baussant M., 'la veille stratégique du concept à la pratique', institut Atlantique d'aménagement des territoires IAAT, VIGIER, juin 2005, p. 6.

²⁰Choo C.W., 'Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment', Medford, NJ : Information TodayInc, 1997. Cité par, Lesca N., et al, op. cit., p. 636.

²¹Fahey L. King, W.H. Narayanan, V.K "Environmental scanning and forecasting in strategic planning : the state of the art", Long Range Planning, vol. 14, n° 1, 1981. Cité par, Lesca N., et al, op. cit., p. 637.

²²Lesca H., 'Veille stratégique', la méthode L.E.SCAning®. Ed. ems, Management et Société, 2003.

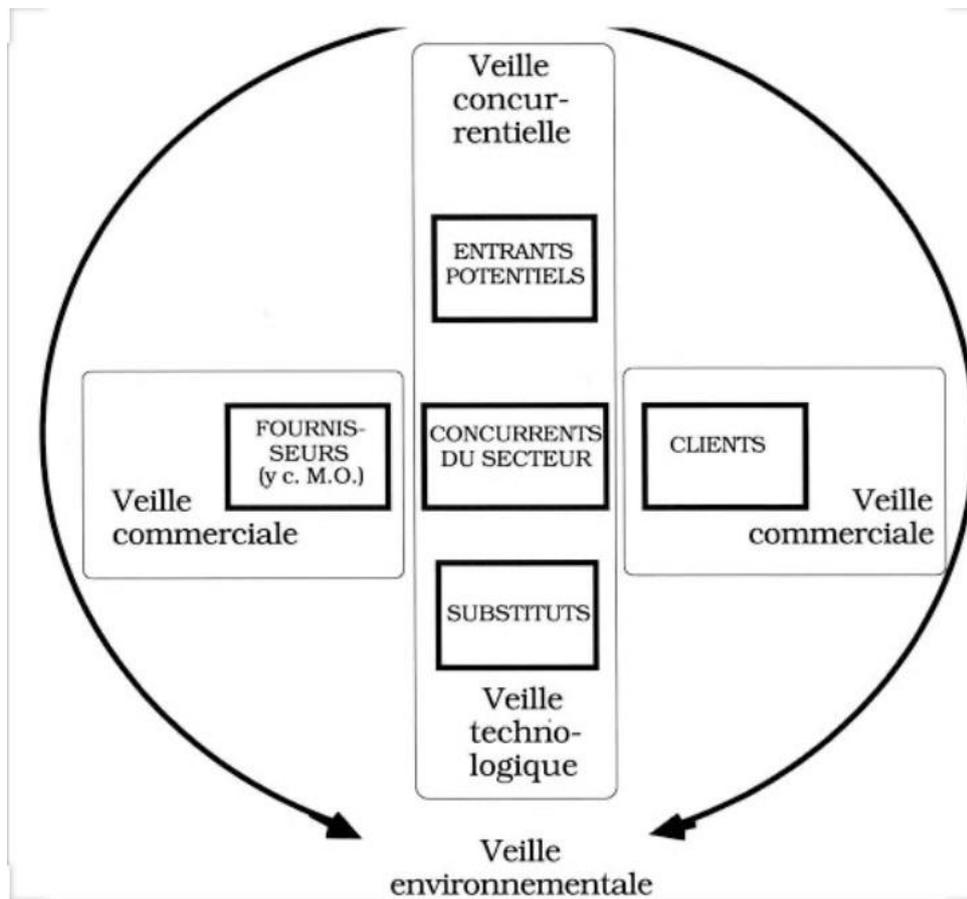
²³Lesca N. et al., op. cit., p. 637.

²⁴Martinet B., Ribault J.M., 'La veille technologique, concurrentielle et commerciale', Editions d'Organisation, Paris, 1989, p. 23.

- La menace de nouveaux entrants,
- La menace de produits de substitution,
- Le pouvoir de négociation des clients,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

D'après cette analyse, Martinet et Ribaut ont mis en évidence la relation entre les différents paramètres de PORTER M. et les veilles qui peuvent leur être associées.

Figure N° 2 : Les quatre (4) types de veille associés aux cinq paramètres de Porter M.



Source : Martinet B. & Ribault J.M., "La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale", Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p 24.

« Les veilles définies par Martinet et Ribault peuvent aussi être des composantes d'une veille plus globale selon Portnoff, ou plus stratégique selon Calori, Atamer & Laurent, Il existe d'ailleurs plusieurs types de veille, En suivant la typologie présentée par Ribault J.M. et Martinet B. nombreux sont ceux qui distinguent pas entre la veille commerciale, la veille

*concurrentielle, la veille technologique et la veille environnementale*²⁵. Cette distinction est difficile à maîtriser par l'entreprise dans la mesure où l'évolution de l'environnement²⁶. »²⁷.

- **Veille concurrentielle** : selon Jonathan L. Calof et William Skinner, c'est la collecte et l'analyse de renseignements qui permettent de réaliser des percées sur le marché et de soutenir la concurrence.

La veille concurrentielle c'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...). Elle s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts²⁸.

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

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 ?
- Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?
- **Veille juridique** : c'est une veille qui a pour but d'isoler les récentes dispositions juridiques qui sont entrées en vigueur, mais aussi de traiter les informations récoltées en fonction de leur pertinence, le tout dans le but final de diffuser le contenu de cette veille. C'est une opération considérablement importante dans une société car le droit est en évolution constante.

²⁵ Jonathan L. et al, 'la veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires?', Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol. 28, no 2, pp. 42-47.

²⁶ Baumard P., 'Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels', Paris : Masson, 1991. Cité par, Jonathan L. et al, op. cit., pp. 42-47.

²⁷VERNA G., 'La veille technologique, une « ardente nécessité »', Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1993, p. 3.

²⁸White H., 'LA VEILLE STRATEGIQUE. Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ?', Etude 3IE, EPITA, Copyright, 2001, p. 11.

- **Veille stratégique** : selon Choo C.W et Lesca H., elle peut être présentée comme un système informationnel qui vise essentiellement à fournir, analyser puis à diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs.
- **Veille commerciale** : La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial²⁹. C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...etc.

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes ³⁰:

- Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (parts de marché, localisation géographique...) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?
- **Veille technologique** : selon Jakobiak F., la veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.
- **Veille marketing** : selon Bathelot B.,³¹La veille marketing est une démarche permanente de recherche et traitement d'informations relatives aux marchés de l'entreprise et pouvant être utilisées pour l'action marketing.

Chaque veille va apporter des informations pertinentes aux services concernés de l'entreprise et lui permet de Construire un avantage concurrentiel réel. Comme on avait dit précédemment quel que soit la taille, l'activité ou le besoin de l'entreprise, la veille est une

²⁹VECTEURPLUS, "l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection", juin 2009.

³⁰ White H., op. cit., p. 12.

³¹BATHELOT B., « définition marketing », site web, <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing/>.

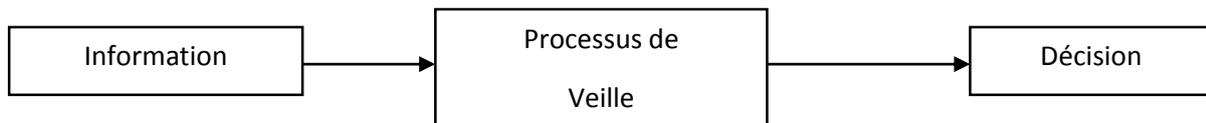
démarche primordiale et vraiment essentielle, Selon Verna G., toutes les entreprises devraient malgré les sacrifices que cela occasionne, mettre en place un système de veille.

5. Le processus de veille

5.1 Un processus informationnel

Le processus de veille comprend, comme tout cycle de l'information, différentes étapes ayant pour vocation de transformer une information brute en une information utile à la décision.

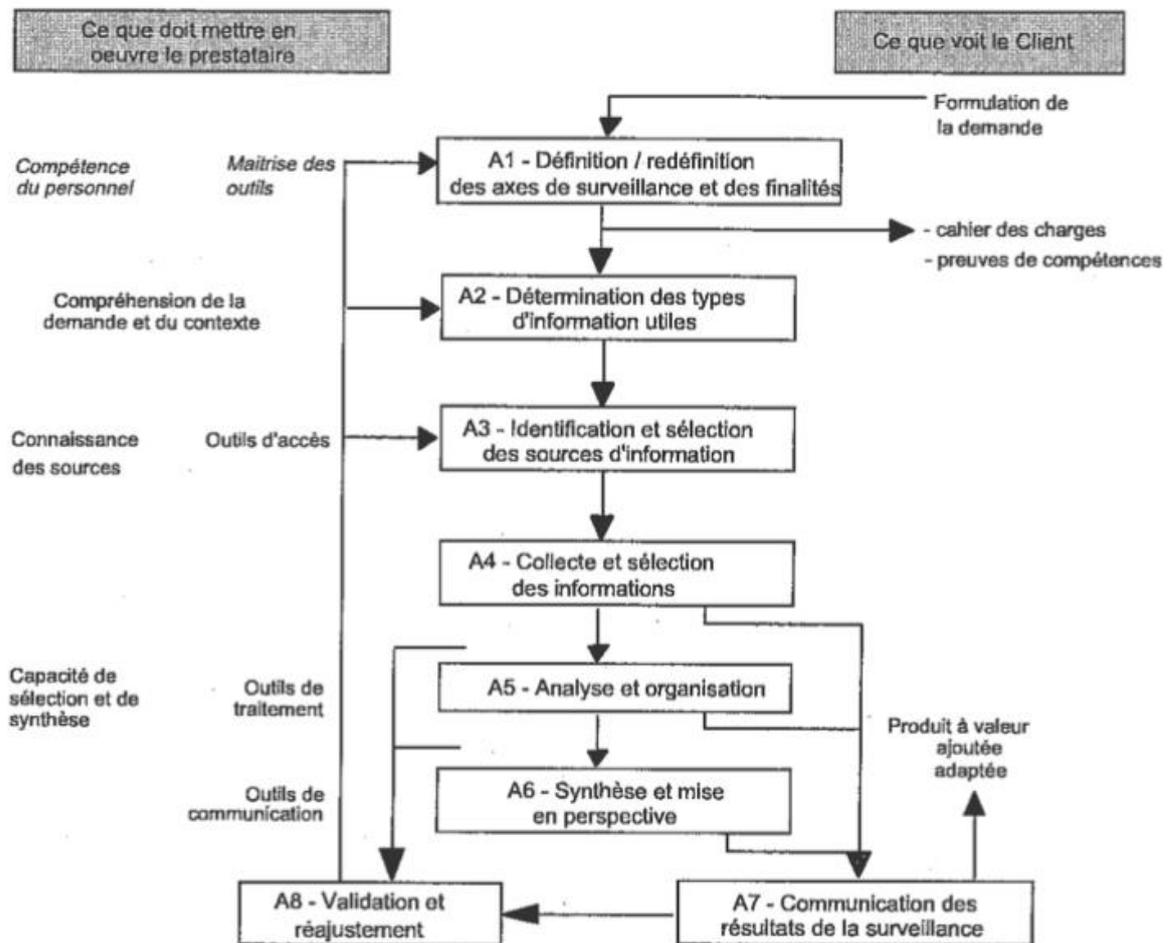
Figure N° 3 : Le processus de veille, de l'information à la décision.



Source : adapté de COHEN C., 'Veille et intelligence stratégique', Lavoisier, Paris, 2004.

Le nombre d'étapes inhérentes à ce processus informationnel varie selon les auteurs. L'norme AFNOR XP X 50-053, recommande de suivre huit (8) étapes pour réaliser une prestation de veille.

Figure N° 4: Processus de veille selon la norme AFNOR.



Source : AFNOR, Norme XP 50-053 : Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998.

Il semble en premier lieu important d'expliquer rapidement quelles sont les différentes étapes de ce processus, car à chacune d'elles vont correspondre des méthodes et des outils spécifiques. La plupart des spécialistes de l'intelligence économique reconnaissent au moins trois étapes dans le processus : la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Certains l'élargissent en y incluant par exemple l'expression des besoins, la mise en forme et la mémorisation de l'information. De façon plus exhaustive H. Lesca propose huit (8) étapes intellectuelles de ce processus³² :

- Définir l'orientation de la veille technologique pour l'entreprise.

³²HENRY V., "LE PROCESSUS ET LES OUTILS DE VEILLE TECHNOLOGIQUE DANS UN CENTRE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT", Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, septembre, 1998, p. 12.

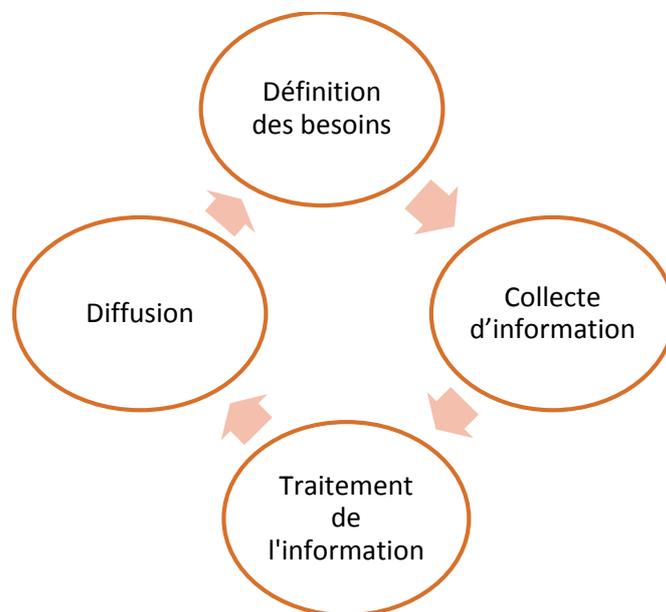
- Acteurs et types d'informations à surveiller.
- Aider les utilisateurs à ne sélectionner que l'information cruciale, donc détecter les signaux d'alerte.
- Définir le portrait d'un bon traqueur de signaux faibles (signaux d'alerte précoce).
- Déterminer les critères d'un bon outil pour la communication des informations du type signaux faibles.
- Transformer les signaux faibles en information utile et signifiante.
- Intégrer les informations ainsi recueillies dans un processus décisionnel.
- Faire un diagnostic de la veille stratégique pour progresser.

Cependant, il faut souligner que chaque entreprise qui désire mettre en place une veille elle doit induire une adaptation à ce processus.

5.2 Le cycle de veille

Selon COHEN C., Certains auteurs scindent la phase de traitement en deux étapes : l'analyse et la synthèse, d'autres ajoutent à ce cycle l'identification des sources d'information ou encore le stockage et l'utilisation des informations.

Figure N° 5 : Le cycle de la veille.



Source : EXELMANS R., ‘‘Veille Stratégique : Atelier "Accompagnement des dirigeants NTIC’’’, Mayotte - Juin 2017, p. 13.

- **Expression du besoin :** prise de décisions managériales, de décisions stratégiques, écoute des signaux faibles, benchmarking, surveillance de l'environnement

concurrentiel, anticipation de risques stratégiques... en général c'est un recensement des besoins à couvrir.

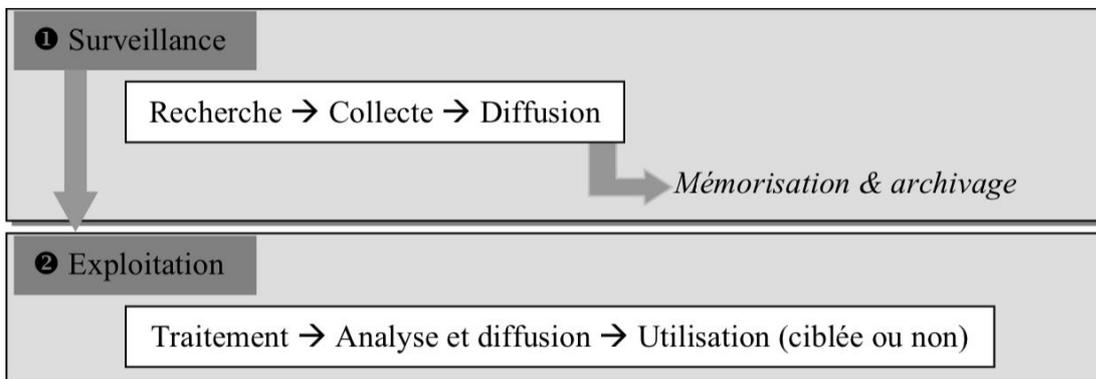
- **Recherche et collecte de l'information** : mise en œuvre de techniques et outils de veille pour collecter l'information pertinente. Choix des sources d'information (social média, publications presses, appel à des consultants spécialisés...).
- **Traitement de l'information** : cette étape consiste à transformer les données en informations. Elle comprend une analyse, un enrichissement et une mise en forme pour pouvoir exploiter les renseignements mis à jours.
- **Diffusion aux acteurs concernés** : choix des outils (système d'information) et méthodes pour diffuser l'information collectée aux acteurs concernés »³³.

6. Démarches de la veille stratégique

6.1. La démarche générale

Selon Dou et Jokobiak, d'une manière générale, la démarche de veille stratégique est composée de deux étapes qui sont : la surveillance de l'environnement et l'exploitation des informations fournies. Comme on peut le constater dans la figure ci-dessous ³⁴:

Figure N° 6: Démarche classique de la veille stratégique



Source : Djeflat A., "La fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie : rôle, importance et perspectives", Communication présentée à la journée d'études sur « la veille stratégique au service de l'entreprise algérienne ». Alger, juin 2004. Cité par, Djeghdjeh A., op. cit., p. 7.

L'application de cette démarche est supportée par la réponse aux questions sur l'information du type : Qui se charge de la collecte des informations ? Comment peut-on les

³³[Intelligence économique : le cycle du renseignement], <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/>.

³⁴ Djeghdjeh A., op. cit., p. 7.

obtenir ? Cette opération nécessite-t-elle une structure au sein de l'entreprise ? Quels sont les facteurs de succès et de l'échec de cette collecte ? ...etc.

La démarche classique de la veille stratégique suscite quelques remarques ³⁵:

- Le questionnaire est le support de base de toute démarche de veille stratégique et dont son contenu est de forme : Utilité de la veille ? Utilité des informations à prendre en compte ? Organisation ? ...etc.
- L'organisation de la veille stratégique d'une entreprise doit se faire sous une double mission : technique (choix et développement de méthodes appropriées) et organisationnelles (définition des flux d'informations).
- Les sources d'informations peuvent être formelles (ce sont des informations ouvertes qui correspondent aux périodiques scientifiques, techniques, économiques, journaux, banques de données, brevets, la réglementation) ou informelles (qui sont des informations fermées représentées par des contacts, des relations personnelles et par l'espionnage industriel).
- La démarche veille stratégique est un processus informationnel (décisionnel) continu par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement afin d'être à l'abri de toutes menaces dues aux évolutions dans son environnement.
- Les acteurs de la veille stratégique (veilleurs) peuvent être : les observateurs, les experts / spécialistes ou bien les décideurs.
- Les conditions de réussite de la veille stratégique se résument en ressources : humaines (existence de compétences), informationnelles, matérielles et logiciels (pour le traitement, le stockage et la diffusion).

7. La veille stratégique et l'intelligence économique

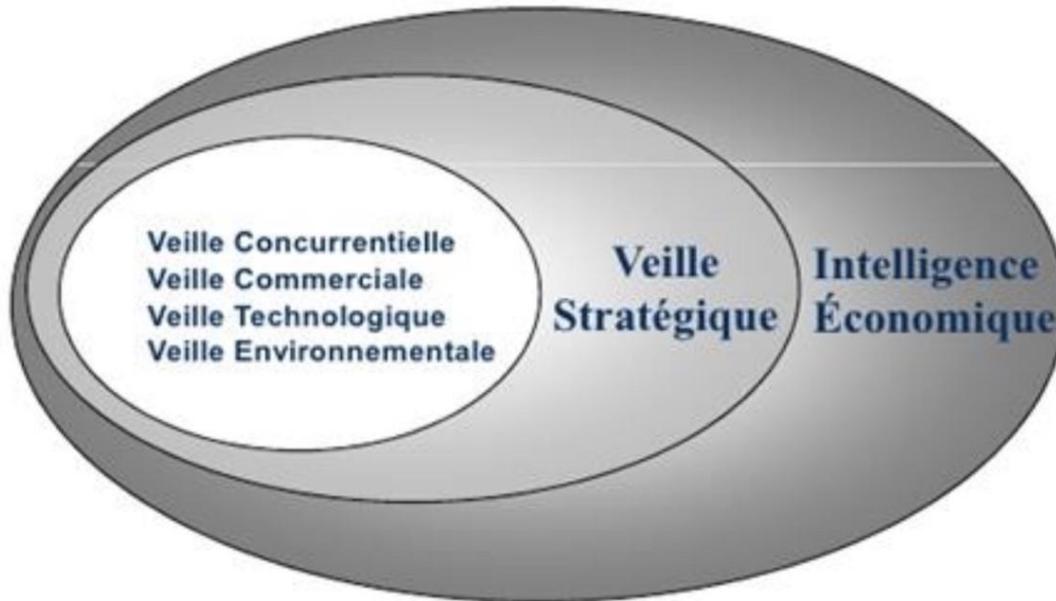
Usuellement les gens ne font pas la différence entre une veille et l'intelligence économique, car ils l'utilisent couramment comme si c'était le même concept. Alors qu'en vrai, l'intelligence économique est souvent considérée comme un concept général regroupant toutes les activités de veille stratégique (veille technologique, veille concurrentielle, ...).

La veille est l'une des aspects les plus importants de l'intelligence économique, elle permet de surveiller l'environnement interne et externe d'une organisation d'une manière permanente afin de repérer les signaux faibles, révélateurs d'un changement important pour

³⁵ Djeghdjeh A., op. cit., p. 8.

limiter les risques, en fournissant des informations à haute valeur ajoutée au décideur afin d'identifier l'orientation stratégique de l'organisation³⁶.

Figure N° 7: La différence entre l'intelligence économique et la veille stratégique.



Source : Béline F., ‘Intelligence économique et veille stratégique : quel enjeux pour les PME en IT’, Akovainc, Québec, 23 octobre 2007.

7.1 La différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique

Les concepts de veille stratégique et d'intelligence économique sont souvent confondus par un grand nombre de personnes sans vraiment connaître leur vraie différence. Bien que ces deux concepts soient proches, Selon Bloch A. : « *En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille* »³⁷.

Le tableau ci-dessous est un tableau comparatif entre une veille et l'intelligence Économique :

³⁶ GUY M., et Thibaut F., ‘Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence’’, éditions de Boeck, Université Bruxelles, 2001.

³⁷ Bloch A., ‘L'intelligence économique’’, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 1999, pp. 5-6.

Tableau N° 1: tableau comparatif entre veille et intelligence économique.

La veille stratégique	intelligence économique
Collecte du maximum d'informations possibles	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendront les besoins de s'informer
Recherche de l'exhaustivité sur un sujet donné	Consultation d'échantillon d'informations
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Démarche déductive	Démarche inductive
L'information a un caractère plutôt statique	L'Information a un caractère plutôt dynamique
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements (informations grises et variées)
Technique d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale
Réduction de la complexité en simplifiant	Accepter la complexité en l'approchant pour la Comprendre
Approche directe et concentration des efforts	Approche indirecte et répartition des efforts
Enjeu de l'entreprise	Enjeu d'un tissu d'acteurs ou intérêt national
Procédure, réflexe, formalisme	Remise en cause

Source : Frion P. et al. ‘‘Accompagnement à la recherche d'information économique : intelligence économique expliquée pour une PME-PMI’’, Saint Aignan de Grand Lieu : Acrie, 2004.

Donc :

L'intelligence économique est un concept macroéconomique, alors que la veille est un concept microéconomique. L'intelligence économique ne se limite donc pas seulement à de la

veille, qui consiste à surveiller et à décrypter l'environnement. Elle comporte également d'autres volets : l'expertise, la diffusion en interne, la protection du patrimoine immatériel, de même que les actions d'influence sur l'environnement.

8. Fonctions de la veille stratégique

COHEN C., propose de distinguer cinq fonctions³⁸ :

8.1 La fonction anticipative

La raison d'être de la veille est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des organisations. La veille doit anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation, etc. Les sources de menaces et d'opportunités sont nombreuses et variées. Les menaces peuvent provenir par exemple des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir. Quant aux opportunités, elles peuvent relever de la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau marché étranger, etc.

La fonction anticipative a pour objectif une meilleure anticipation des menaces (intention des concurrents, changements concernant la législation, les risques politiques, les nouvelles normes...) et une meilleure anticipation des opportunités (nouveaux besoins, nouveaux produits, nouveaux marchés...). Ces objectifs devraient permettre une meilleure réactivité, une meilleure gestion des crises, une meilleure capacité d'adaptation.

8.2 La fonction informative

La veille se doit également de fournir de l'information. Cette information doit être pertinente et correspondre aux besoins des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies, etc.

L'information fournie par le service de veille peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme. L'objectif de la fonction informative est de satisfaire les besoins des utilisateurs en information de valeur. Elle permet ainsi d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation, une meilleure compréhension des plans et intentions des concurrents, une diminution de l'incertitude dans les prises de décision, une meilleure communication.

³⁸Miaux J. F., "Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de Réseau Ferré de France", MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau 1, Le 4 novembre 2010, cité par : HAL Id : mem_00575043 https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043, 9 Mar 2011, pp. 19-20.

8.3 La fonction analytique et synthétique

La troisième mission de la veille est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les décomposer pour en retirer les éléments importants. La synthèse, quant à elle, vient compléter l'analyse : elle permet de mettre en relation des éléments d'informations disparates et hétérogènes afin de reconstituer un ensemble signifiant. La synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décision.

8.4 La fonction de mise en forme

La mission de la veille est également de mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension des connaissances diffusées.

8.5 La fonction d'animation et de communication

La veille doit communiquer aux bons destinataires les informations qu'elle a collectées, analysées, synthétisées. Elle a également pour fonction d'animer ses réseaux de veille pour favoriser les flux d'information qui les traversent.

9. Les enjeux de la veille stratégique

Submergées d'informations, les entreprises n'arrivent plus à dégager les données dont elles ont besoin pour anticiper les marchés, c'est à dire une information stratégique génératrice de décisions et d'actions sur son environnement socio-économique. La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de ³⁹:

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents. Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits.
- Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

³⁹White H., op. cit., pp. 7-9.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

Section 2 : L'information et le système d'information

Selon Le Moigne, Avec l'internalisation des marchés, l'entreprise doit s'adapter, si possible anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoin de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision. La place centrale qu'occupe l'information dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer⁴⁰. Cette section comportera la définition de l'information, ces types, les différentes classifications ainsi que l'explication du système d'information.

1. L'information

De nos jours, la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à maîtriser l'information. Aujourd'hui, l'information est devenue le capital immatériel stratégique du développement. En fait, l'information en tant qu'actif fait désormais partie des activités, des processus, des produits et de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. La maîtrise de ces derniers est donc essentielle au développement de l'entreprise.

L'information est une ressource primordiale pour les organisations. Donc pour la gestion de l'organisation soit adéquate, l'information produite et transmise doit être pertinente, complète, précise, exacte, conforme aux délais exigés et diffusée judicieusement⁴¹.

L'information compte parmi les besoins vitaux de l'entreprise et selon le Groupe japonais MITSUI « l'information, c'est le sang de l'entreprise ».

1.1 La définition de l'information

L'information est l'ensemble de données, validées et confrontées, qui commencent à avoir un sens. Selon P.ROMAGNI & V.WILD, l'information est considérée comme : un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque⁴².

Selon P.ROMAGNI & V.WILD : L'information représente l'ensemble de données transformées de façon significative pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur réelle

⁴⁰ Tchouassi G., "Les besoins en information dans les entreprises", Éditions ICES, Revue congolaise de gestion, N° 24, Juillet – Décembre 2017, pp. 64-92.

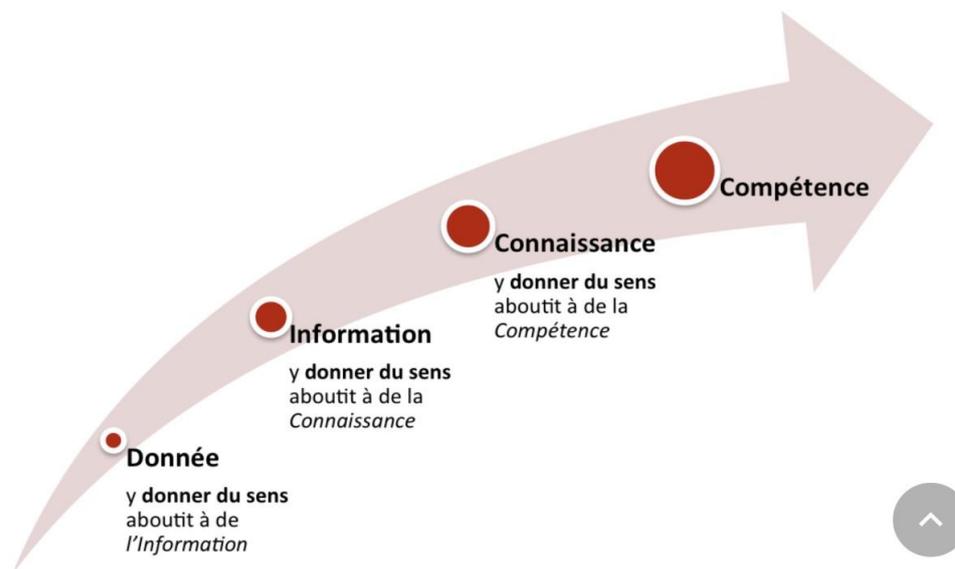
⁴¹ Rivard S. et Talbot J., "Le Développement de Systèmes d'Information : Une Méthode Intégrée à la transformation des processus", 3^{ème} édition, PUQ, 2001, p.20.

⁴² ROMAGNI P. et al., "L'intelligence économique au service de l'entreprise", éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p.92.

qui se mesure dans les décisions et les actions prises⁴³. Donc elle peut être considérée comme un facteur de production dans la mesure où elle est coûteuse à acquérir, mais fournit des bénéfices à ses utilisateurs⁴⁴, Une phrase de John Fitzgerald Kennedy reste d'actualité : « *L'information coûte cher mais rien ne coûte plus cher que l'ignorance* ».

Selon Reix R., L'information est ce qui nous apporte une connaissance qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude vis-à-vis d'un phénomène ; c'est un renseignement⁴⁵. Le schéma ci-dessous démontre comment on passe d'une donnée pour obtenir une compétence à partir de l'information :

Figure N° 8: Donnée, information, connaissance, et compétence



Source : Jérémie Grodziski, "Quel sens donner aux mots « Données », « Informations », « Connaissances » et « Compétences » ?", Redsen consulting, 2011. <https://www.redsen-consulting.com/fr/inspired/data-analyse/donnees-informations-connaissances-competences>.

Donc, on débute par une donnée qui est une information brute qui n'a pas encore été interprétée (mis en contexte), puis la donnée devient une information ; c'est là toute la différence entre une information et une donnée. En effet, une information est par définition une

⁴³ROMAGNI P. et al., op. cit., p. 92.

⁴⁴Delecroix B., "La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique", Thèse de doctorat, Université de Marne-la-Vallée, 2005, p.21.

⁴⁵REIX R in KEUMOE G., "L'analyse et stratégie de renforcement du système d'information de planification", mémoire de licence, université de YAOUNDE I, 2009, disponible sur http://www.diteens.cm/~diteensy/images/stories/KEUMOE_IDRISS.pdf.

donnée interprétée. En d'autres termes, la mise en contexte d'une donnée crée de la valeur ajoutée pour constituer une information.

On peut considérer la connaissance comme une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action. Nonaka et Takeuchi⁴⁶ différencient deux formes de connaissance : une connaissance tacite et une connaissance explicite.

Les compétences ou le savoir-faire c'est l'utilisation des connaissances dans le contexte d'activité. La conceptualisation de ces savoir-faire et compétences et l'expérience de ces situations de travail forment ce que l'on appelle l'expertise.

1.2 Typologie d'information

Il existe plusieurs types d'informations et leur connaissance permet sans aucun doute de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise. Classification de l'information selon son niveau d'accessibilité et de confidentialité :

L'Association française de normalisation AFNOR⁴⁷ propose trois types d'informations, On a l'Information blanche, grise ou noire :

1.2.1 L'information blanche

Elle désigne l'ensemble des informations directement et librement accessibles. Elle couvre la majeure partie des sources formalisées (rapports annuels, articles de presse, plaquettes, documents commerciaux...) et ne fait l'objet d'aucune sécurisation particulière. Sa non-confidentialité ne doit pas conduire à la déprécier. En effet, elle constitue le plus souvent une base de travail et de recherche tout à la fois fiable et indispensable.

1.2.2 L'information grise (ou encore semi-ouverte)

Elle se rapproche davantage du renseignement. C'est toute information non publique obtenue de manière non illégale. Elle se présente de façon plus élaborée, et pour la découvrir, il faut savoir la rechercher. En tout cas, elle est considérée comme licitement accessible mais certaines difficultés peuvent surgir lorsqu'il faudrait connaître son existence. Elle peut être trouvée dans la documentation réservée à l'entreprise, chez le personnel...etc.

⁴⁶Deux experts du knowledge management.

⁴⁷ AFNOR, 'Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille', Paris, 1998.

1.2.3 L'information noire

C'est une information fermée et secrète, elle est protégée par la loi ou des contrats ou par des textes juridiques. L'information noire est celle qui fait l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales et assimilables à l'espionnage.

Elle est à diffusion restreinte. Son utilisation n'est possible que pour quelques personnes autorisées pour y accéder. Des poursuites judiciaires peuvent être actionnées contre celui qui est tenté de la recueillir. Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information :

Tableau 2: Typologie de l'information

: Typologie de l'information.

	Information blanche	Information grise	Information noire
Code couleurs	Zone blanche : Ce que chacun peut voir et recueillir	Zone grise : Ce qui résulte de « l'accouchement des esprits », le traitement de l'information (confidences), l'habilité de l'accoucheur...	Zone noire : Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées
Qualification	Information ouverte (90% du total) Publique	Information sensible (% croissant) de l'ouvert au fermé	Information fermée (10% du total) secrète
Qualification juridique des infractions	Pas d'infractions au recueil :	Domaine de l'infraction jurisprudentielle :	Infraction aux lois civiles et commerciales
Sources	Médias, réunions publiques, BD et centres de documentation, Organismes publics, Greffe des tribunaux de commerce	- Documentation réservée à l'entreprise - Personnel de l'entreprise - Toute information non publique obtenue de manière non illégale	- Sources consultées légalement sous autorisations – Sources illégales (interceptions techniques) – Sources humaines se mettant dans l'illégalité

Source : Général Pichot-Duclot, ESLSCA.

1.3 Classification de l'information

1.3.1 En fonction de la source

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à ce niveau deux grande catégorie s'imposent, c'est celle de source formelle et informelle. Selon Henri DOU dans son ouvrage « veille technologique et compétitivité », a proposé quatre types d'informations ⁴⁸:

1.3.1.1 L'information de type texte

Elle représente environ 40% de l'information globale. C'est une information structurée généralement manipulable par ordinateur, issue des bases de données internes et externes, des rapports, des normes de la sécurité...etc., donc elle peut être disponible soit sous format papier, soit sous format électronique (CD-ROM, bases de données, etc.).

Cette information peut faire l'objet de traitements statistiques informatiques permettant d'effectuer des analyses globales très performantes. Pour qu'elle devienne accessible, elle doit être validée, travaillée et codifiée.

1.3.1.2 L'information de type floue

Elle recouvre 40% des informations disponibles. Elle est moins structurée que la précédente. C'est une information qui provient d'une manière générale de l'extérieur de l'entreprise, elle est recueillie par le personnel en contact avec les clients, les fournisseurs, les experts ou les commerciaux.

Le recueil de ces informations nécessite la mise en place d'une stratégie de recherche et de collecte et un processus de contrôle de validité, et cela pour une possibilité d'utilisation ultérieure.

⁴⁸ DOU H., «veille technologique et compétitivité», Editions DUNOD, Paris, 1995, p.42-43.

1.3.1.3 L'information de type expertise

Elle représente 10% de l'information. Elle représente la connaissance des experts, de leur situation et de leur localisation ainsi que la mémoire de l'entreprise. Ce type d'information englobe la gestion des savoir-faire et des connaissances des personnes actives et non actives au sein de l'entreprise

1.3.1.4 L'information de type foires et salons

Elle représente 10% de l'information. C'est une information qui représente un grand intérêt pour l'entreprise. En effet, la visite de stands des concurrents, la recherche d'informations ciblées, la collecte de dépliants et de prospectus publicitaires,... etc. nécessitent la mise en place d'une stratégie pour pouvoir intégrer et prendre en compte ces informations dans un processus global de veille.

Cette information revêt une grande importance pour l'entreprise car les foires et salons regroupent un grand nombre d'acteurs économiques (clients, fournisseurs, concurrents, cabinets de conseil, banques, compagnie d'assurances...).

1.3.2 L'information formelle et informelle

Les quatre catégories d'informations peuvent être regroupées dans les deux grandes catégories supérieures celle de l'information formelle (information de type texte), et l'information informelle (informations de type floue, expertise et foires et salons) :

1.3.2.1 L'information formelle ou maîtrisable

C'est une information écrite véhiculée par des supports papiers ou électroniques. Elle est issue des divers documents de l'entreprise, les articles de presse, les ordonnances, les textes réglementaires, les publications scientifiques, les banques de données, les brevets, les normes, etc.

Il y a quelques années le support papier était le support privilégié pour ce type d'information, mais aujourd'hui et grâce aux développements des technologies de l'informatique, le support électronique est de plus en plus répandu offrant plus de facilité d'exploitation de l'information : accès, traitement et stockage.

1.3.2.2 L'information informelle ou non maîtrisable

Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, pour collecter l'information informelle, il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir⁴⁹.

Elle concerne toutes les informations que nous pouvons recueillir lors de la tenue de salons et foires ou par la collecte de prospectus, d'emballages de produits et surtout par la rencontre ou le contact entre les commerciaux et les clients, les managers et les fournisseurs ou les experts et les cadres de l'entreprise.

C'est tout type de communication d'information qui ne se fait pas par l'intermédiaire d'un support physique institutionnalisé.

Cette information est souvent recueillie oralement ce qui nécessite de la personne qui veut la collecter un grand travail de contact, de concentration et de curiosité.

La valeur ajoutée que peut apporter ce type d'informations peut être inestimable, mais cela dépend essentiellement de l'usage que l'on en fait et du savoir-faire mis en œuvre pour les exploiter.

1.4 Information ouvert ou fermé

1.4.1 L'information ouverte

Elle est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude - même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité - peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire.

⁴⁹Martinet B et Marti Y. M., « l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », les Editions d'Organisation, 1995.

1.4.2 L'information fermée

Il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants), soit difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

1.5 Information brute ou élaborée

1.5.1 L'information brute

Elle résulte d'une première opération de collecte. C'est celle qui n'a subi aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements.

1.5.2 L'information élaborée

Est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

1.6 Information interne ou externe

1.6.1 L'information interne

Qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Selon D. ROUACH, ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise⁵⁰.

1.6.2 L'information externe

Elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des

⁵⁰Rouach D., 'La veille technologique et l'intelligence économique', Paris : PUF, 1996.

sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles...) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...).

- **Les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestation, de collecter suffisamment d'information. De plus la quantité et la densité ne font qu'accentuer le problème. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaborer un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place.
- **Les fournisseurs** : il ne faut pas oublier que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée.
- **Les colloques, les congrès, les clubs** : on y échange des informations, on y est communicative. L'information qui circule peut être d'une grande valeur stratégique. Il ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel.
- **Les concurrents** : ils organisent des portes ouvertes, font des communications commerciale et financière, publient un journal interne, peuvent devenir nos fournisseurs ou nos client, il peut y avoir un échange mutuel d'informations.
- **Les sources internes de l'entreprise** : 80% des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe.
- **Certains sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc.
- **Les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner... Dans la limite de la légalité et de la déontologie.
- Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales et permettent souvent de lever le voile sur les aspects non communiqués officiellement, mais elles nécessitent plus de traitement et de validation.

2. Système d'information

L'objectif final des systèmes d'information est de stocker, préserver, exploiter et échanger des informations pour automatiser des tâches répliables de façon plus sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine, ou fournir à des utilisateurs les informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite.

2.1 Définition du système d'information

On peut présenter les deux définitions suivantes :

- **Une définition classique :** « un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné »⁵¹.
- **Une définition plus récente :** « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »⁵².

Selon LE MOIGNE J. L. un système se compose d'un ensemble d'éléments défini dans le tableau suivant :

Tableau N° 3 : Éléments composants un système dans la définition dite « triviale ».

Éléments composants un système dans la définition dite « triviale ».

Quelque chose : un objet,
Dans quelque chose : son environnement composé d'autres objets,
Pour quelque chose : cet objet a un but qu'il poursuit,
Fait quelque chose : l'objet mène des activités pour atteindre son but,
Par quelque chose : l'objet possède une structure sur laquelle repose le déroulement de ses activités,
Qui se transforme dans le temps : l'évolution de l'objet est génétique.

Source : Gillet M et Gillet P., 'Management des systèmes d'information', 3^{ème} édition, Dunod, 2013, p. 9.

Un système, c'est⁵³ :

- **Quelque chose (un objet) :** Dans l'action qui consistera à modéliser l'objet, il ne faudra pas perdre de vue que ce que nous cherchons à représenter existe. On a souvent tendance en matière de système d'information et d'outils de gestion à vouloir modéliser ce que

⁵¹Cornet B., 'Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outils e-management : Methodologies, implémentation et bénéfices pour les indépendants', TPE et PME, Edipro, 2013, p. 290.

⁵²Cornet B., op. cit., p. 290.

⁵³Gillet M. et Gillet M., 'Système d'information des ressources humaines SIRH', Dunod, 2010, pp. 10-12.

l'on a en tête, sans se remémorer que l'objet à modéliser appartient au monde réel. Cette existence de l'objet entraîne que la validation du modèle, qui en constitue une représentation, c'est sa capacité à en prédire les comportements, dans le cadre de simulations.

- **Qui dans quelque chose (son environnement) :** L'interaction entre le système et son environnement constitue également un facteur dont on peut tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion des organisations. L'organisation est vue comme un système en interaction avec un environnement, composé lui-même de nombreux autres systèmes.
- **Pour quelque chose (sa finalité) :** L'organisation, en tant que système, poursuit un but. Elle recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. Cette caractéristique est très importante, car il faut être conscient de ce qu'est le but de l'organisation et il faut un minimum de consensus sur celui-ci.
- **Fait quelque chose (son activité) :** Pour atteindre le but, il faut mener une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur. Cela démontre également l'aspect dynamique inéluctable.
- **Par quelque chose (sa structure) :** Comment mener l'activité, qui permet d'atteindre le but ? Grâce à une structure, qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires.
- **Qui se transforme dans le temps (son évolution) :** L'action création constitue un processus de transformation de ressources. Elle a un impact sur l'organisation elle-même.

Tous les acteurs économiques sont d'ailleurs plus ou moins directement concernés par l'information et la surveillance. Entrepreneurs, chercheurs, ingénieurs et gestionnaires font tous de la « surveillance » sans en être forcément pleinement conscients. Elle répond à des objectifs, des publics plus larges :

- Selon le glossaire du réseau des CFCB⁵⁴ : la veille est un processus de signalement automatisé qui permet, grâce à des systèmes informatisés comme les flux RSS, de se tenir au courant de toutes les nouveautés ou informations publiées sous format

⁵⁴ CFCB : Centres de Formation aux Concours des Bibliothèques.

électronique, d'en faire une sélection et de rendre plus rapide la démarche de recherche. L'activité qui consiste à classer, diffuser et publier le contenu de la veille documentaire afin de le rendre plus attractif est appelée curation ou médiation numérique⁵⁵.

- Signalons enfin la définition donnée dans un mémoire professionnel de l'INTD ⁵⁶: La veille informationnelle est une activité organisée de collecte, de sélection et d'analyse de l'information dans le but d'alimenter les individus en information pertinente (analyses, études, nouvelles...) en continu⁵⁷.
- La veille informationnelle concerne donc tout le monde, tous les individus souhaitant mener une activité régulière et organisée de surveillance des nouveautés dans leur environnement, en réponse à leurs besoins.

⁵⁵<http://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/11/veille-informationnelle/>.

⁵⁶ INTD : Institut National des Techniques Documentaires.

⁵⁷<http://memic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/50/43/PDF/MIAUX.pdf>, MIAUX J. F., 'Mise en œuvre d'une activité de veille', Le cas de Réseau Ferré de France, Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010.

Section 3 : L'environnement de l'entreprise

L'environnement est de plus en plus complexe en raison des différentes mutations mondiales, il influe positivement ou négativement sur l'entreprise. On ne peut pas faire de veille stratégique sans une étude de l'environnement de l'entreprise. Pour cela, notre section comprendra les composantes de l'environnement, ses différents types, et les attitudes de l'entreprise face à ce dernier.

1. l'environnement de l'entreprise et ses composantes

L'environnement comporte plusieurs typologies et composante, avant de passer à cela, nous devons d'abord expliquer de quoi s'agit-il un environnement.

1.1 Définitions de l'environnement

Selon R. DE BRUECKER : l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc...

L'entreprise est soumise à de nombreuses incertitudes provenant de son milieu⁵⁸ qu'elle ne maîtrise pas, selon J.R. EDIGHOFFER : son objectif est de réduire cette incertitude ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement. L'environnement de l'entreprise est composé de l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités⁵⁹. Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision⁶⁰.

Selon Janine Meyer en sa première analyse elle considère que l'environnement de l'entreprise apparaît complexe et hétérogène. Pour mieux l'appréhender, elle le définit par rapport à trois critères :

1.2 L'environnement défini par son cadre géographique

Une entreprise peut se situer dans un environnement géographique réduit (local ou régional). Mais le plus souvent le champ dans lequel ses décisions ont un impact et d'où viennent les forces extérieures avec lesquelles elle a à compter, aussi bien en amont qu'en aval, est beaucoup plus vaste : national ou même mondial. Ainsi, la régie Renault ou Peugeot,

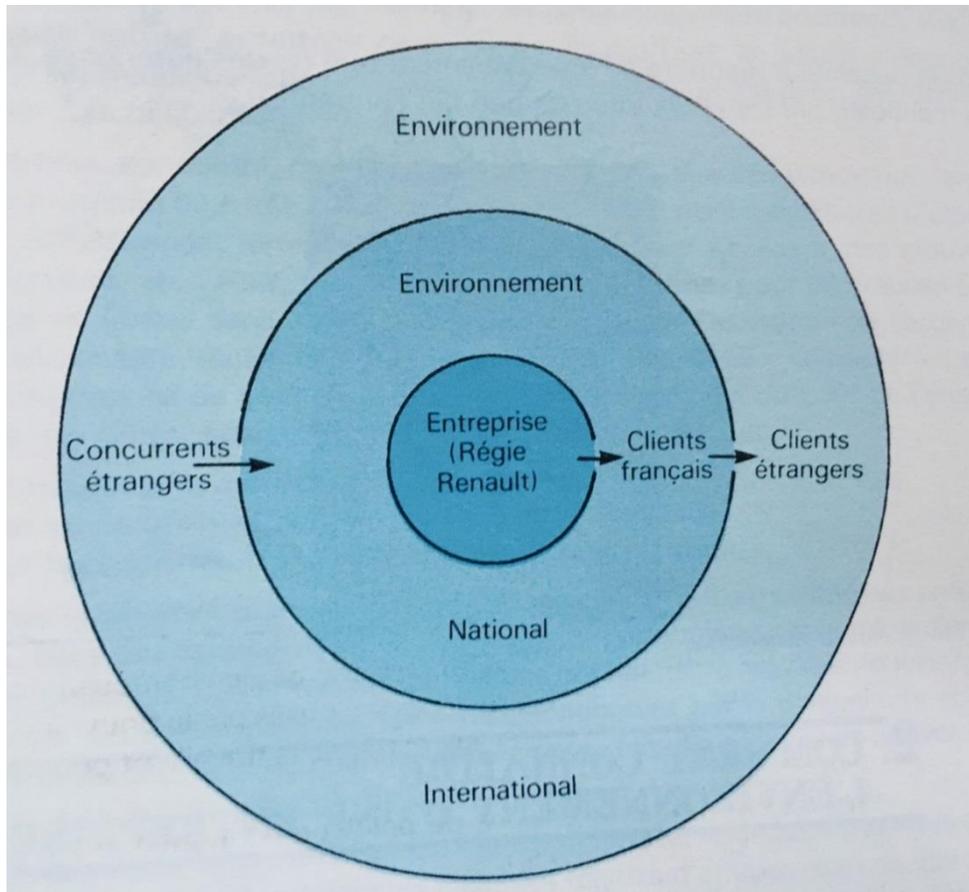
⁵⁸ Environnement.

⁵⁹ Lavorata L. et all., 'Mercatique T le STG', Editions Bréal, 2007, p.27

⁶⁰ Duncan, R. B, 'Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty', Administrative Science quarterly, Vol°17, 1972.

entreprise française d'automobiles, réalisent plus de la moitié de leurs chiffre d'affaires en dehors de l'hexagone ; en France, elles se heurtent à la concurrence de voitures étrangères⁶¹

Figure N° 9: l'environnement géographique de l'entreprise Renault par son cadre géographique.



Source : Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P.16.

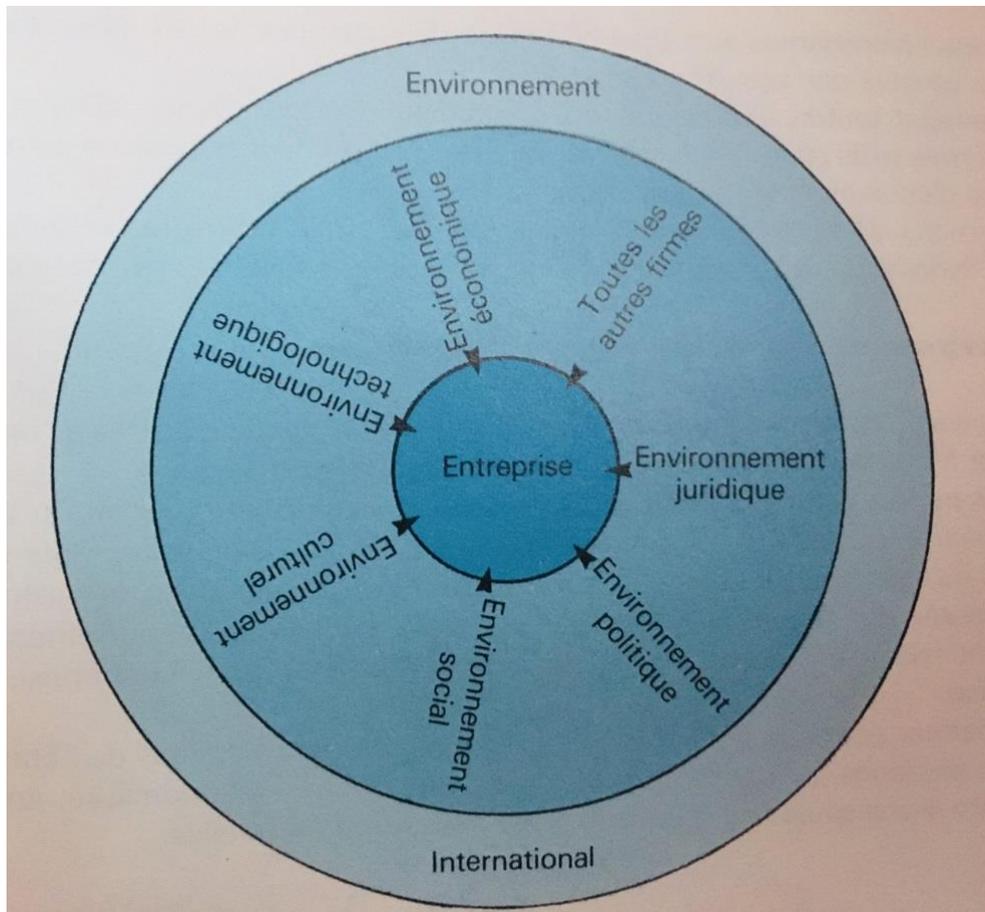
L'exiguïté du marché national peut être une cause de l'expansion de l'entreprise à l'étranger. Si on prend exemple sur l'Algérie, la majorité de nos produits sont importées en raison de manque d'investissement et des blocages qu'à l'Algérie sur le territoire national. Et la marque d'automobile Renault effectivement c'est la plus vendue en Algérie. Même si le ménage Algérien souhaite acheter une voiture Algérienne, l'Algérie n'en fabrique pas de voiture 100% Algérienne made in Algérie.

⁶¹Meyer J., op. cit., p. 16.

1.3 L'environnement défini par ses composantes

Les faits d'environnement qui influent sur les décisions de l'entreprise peuvent naître dans différents domaines. On le remarque dans le schéma ci-dessous⁶² :

Figure N° 10: l'environnement défini par ses composantes.



Source : Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P.17.

Quelques exemples permettant de préciser le contenu de ces composantes :

- **Composante politique** : ensembles de décisions prises par le pouvoir de gouverner (nationalisation, contraintes imposées aux entreprises travaillant pour la défense nationale, révolution, etc.) ;
- **Composante économique** : décisions de politique économique (encadrement du crédit, politique fiscale, subventions, etc.) ;
- **Toutes les autres firmes** ; qu'elles soient fournisseurs de biens (matières premières, énergie, de service (banques, assurances), clients, concurrents ;

⁶² Meyer J., op. cit., p. 16.

- **Composante technologique** ; le progrès technique, l'innovation, peuvent remettre en cause les modalités de production, faire progresser certaines techniques, en faire régresser d'autres : la robotisation bouleverse, à la fois, les processus de production et les conditions de travail ;
- **Composante sociale** : elle influe directement sur le climat social de l'entreprise, par l'apparition de tension (conflits, grèves) ou procédures de concertation (négociations actuelles sur la durée du travail) ;
- **Composante culturelle** : les changements de modes ou de goûts des consommateurs doivent être pris en compte par les entreprises ;
- **Composante internationale** : elle recouvre tous ces éléments dans le cadre international ; très diffuse et complexe, elle est malaisée à connaître, mais son poids est de plus en plus lourd.

Ces diverses composantes sont bien différentes les unes des autres. Elles ont une importance très variable par rapport à l'entreprise. Elles présentent toutes, cependant, une caractéristique commune : elles ne dépendent pas de la firme, mais elles influencent sa vie et sa gestion. L'entreprise ne peut les ignorer, sous peine d'en subir des conséquences parfois sévères⁶³.

1.4 L'environnement défini par ses émetteurs

Les émetteurs de l'environnement sont centres de décisions externes à l'entreprise qui le créent et le modifient. Ces émetteurs détiennent des pouvoirs, Ils agissent parfois comme « groupes de pression », (exemples : revendications syndicales) ; parfois, ils apportent leur soutien aux entreprises ou certaines d'entre elles (exemples : l'état par ses aides, la presse...). Leurs comportements ou leurs actions sont rarement neutres. Il est donc très important pour l'entreprise d'en avoir connaissance.

Chaque émetteurs peut agir par biais de plusieurs composantes (cas de l'Etat qui recouvre, par ces décisions qu'il prend, l'environnement politique, économique juridique), ou correspondre à une seule (ou à un tout petit nombre) d'entre elles.

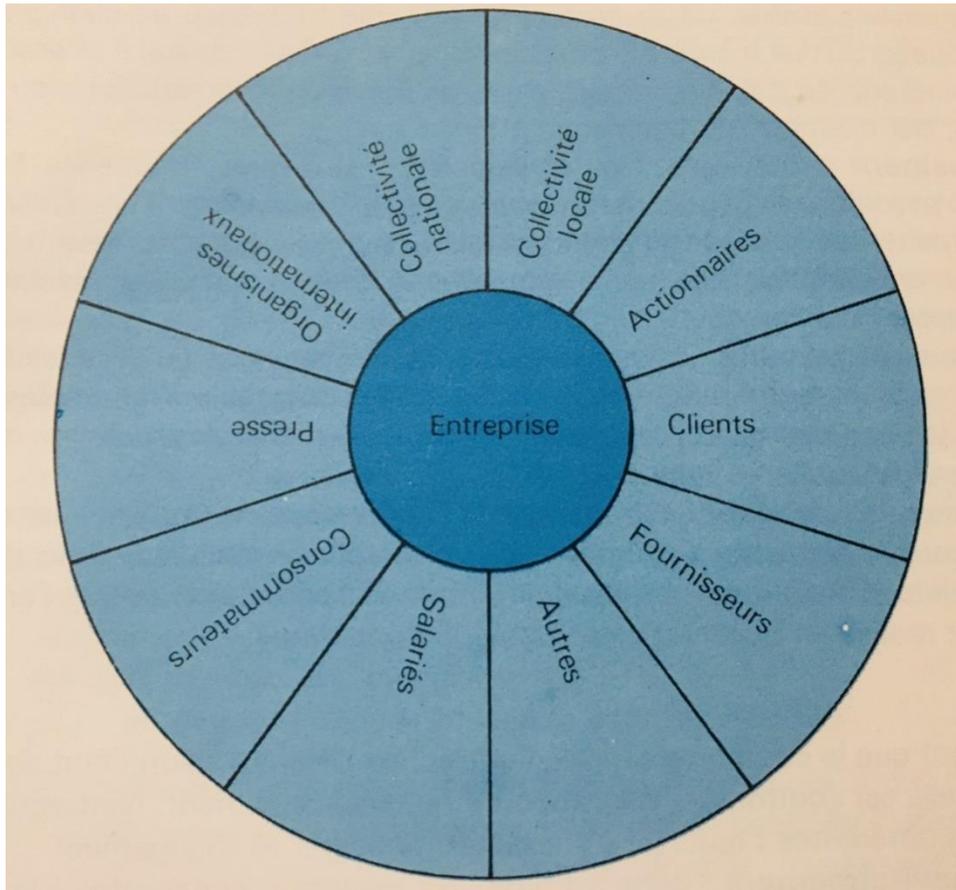
Ces émetteurs de l'environnement sont utiles à connaître. Ce sont des centres de décisions qui peuvent avoir des finalités déterminées, actionnaires, consommateurs, salariés)

⁶³ Meyer J., op. cit., p. 17.

ou représenter des pouvoirs diffus, sans finalité précise par rapport à une entreprise donnée (autres firmes, organismes internationaux).

Ils représentent la source du pouvoir qui soutient ou contrarie le pouvoir que représente l'entreprise. Lorsque l'entreprise voudra agir sur son environnement. C'est vers l'émetteur qu'il lui faudra se tourner.

Figure N° 11: L'environnement défini par ses émetteurs.



Source : Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P19.

Deux idées ressortent de l'analyse des émetteurs d'environnement⁶⁴ ;

- L'hétérogénéité de ces émetteurs, qui en fait pour l'entreprise des partenaires ou des adversaires plus ou moins efficaces ou pesants.
- La montée, dans l'économie contemporaine, de nouveaux interlocuteurs, de mieux en mieux organisés et de plus en plus exigeants (état, groupements de consommateurs,

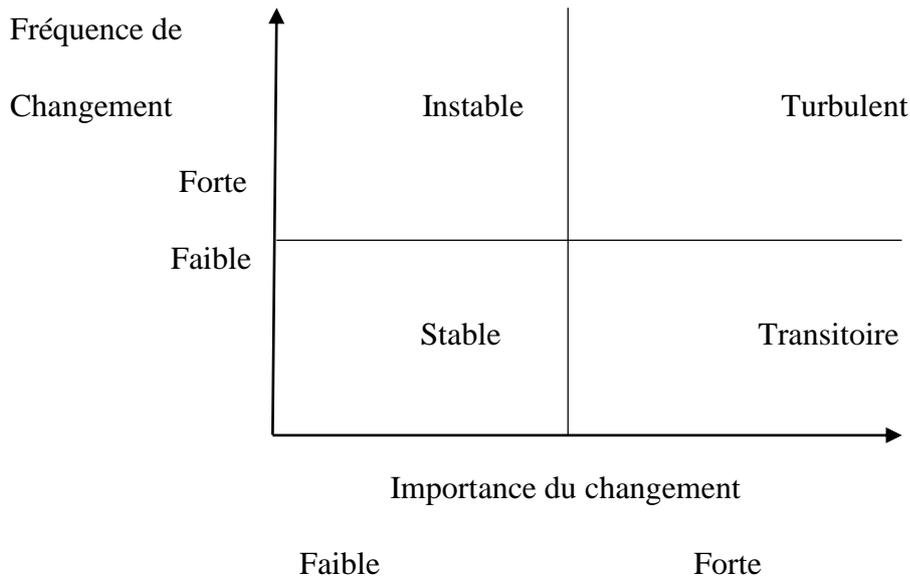
⁶⁴ Meyer J., op. cit., p. 19.

syndicats, opinion publique) ; ces nouveaux pouvoirs, qui véhiculent de nouvelles « attentes », obligent les entreprises à s'adapter, non seulement au plan économique mais aussi au plan social.

2. Les types de l'environnement

Les quatre types de l'environnement⁶⁵ :

Figure N° 12: le schéma suivant caractérise quatre types d'environnement.



Source : Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P.25.

- **Environnement stable :** il se caractérise par une fréquence de changement faible (modifications rares) ; de même, l'importance du changement, quand il se produit, est faible (n'entraîne pas de bouleversement, mais seulement des adaptations progressives). C'est le cas, par exemple, du bâtiment.
- **Environnement transitoire :** les changements sont rares (fréquence faible) mais, lorsqu'il s'en produit, cela peut remettre en cause fondamentalement une activité : c'est le cas du secteur textiles, mais aussi la presse. Lorsque les entreprises de la branche se seront adaptées à ce nouvel état. Elles se retrouvent vraisemblablement dans un environnement stable.
- **Environnement instable :** si les changements intervenus ne bouleversent pas l'extérieur de l'entreprise, leur fréquence oblige celle-ci à des adaptations fréquentes.

⁶⁵Meyer J., op. cit., p.25.

Exemple : l'automobile, les téléphones portables (changements technologiques, problèmes d'énergie, évolution des goûts et besoin d'utilisateurs).

- **Environnement turbulent** : la fréquence et l'importance des modifications placent les entreprises concernées dans l'obligation d'évoluer en permanence (rôle décisif de la recherche, faible durée de vie des produits, coût de l'adaptation élevé ; l'entreprise est constamment remise en question). Exemple : l'informatique.

Il est évident que le comportement de l'entreprise différera selon l'état de l'environnement auquel elle est confrontée. Par rapport à cet environnement, l'entreprise peut avoir trois attitudes différentes : ignorer, s'y adapter, anticiper le changement.

Tableau N° 4: les trois attitudes de l'entreprise face à son environnement

Les trois attitudes de l'entreprise face à son environnement :

Ignorer l'environnement	S'adapter à l'environnement	Anticiper le changement
<p>Cette attitude de « myopie », concevable à la rigueur dans un environnement stable, peut conduire l'entreprise à une catastrophe dans un environnement transitoire, instable ou turbulent (risque de perte de ses marchés, si elle n' a pas tenu compte d'un changement chez les consommateurs ; perte de compétitivité, si elle n'a pas su s'adapter à un changement chez les consommateurs ; perte de compétitivité, si elle n'a pas su s'adapter à un changement technologique, etc.). trop d'entreprises encore, surtout parmi les PME⁶⁶, ignorent – volontairement ou involontairement – ce qui se passe en dehors d'elles.</p>	<p>Pour ce faire, l'entreprise se met à l'écoute du changement, à la recherche d'informations de façon à connaître pour agir⁶⁷. Cette attitude lui permet de déceler à temps les opportunités, d'intégrer de nouvelles contraintes. de prendre de nouvelles décisions (abandon de certaines activités, ajustement de sa capacité de production, modification du processus technologique, nouvelle politique commerciale...). S'adapter efficacement, il ne suffit pas qu'elle soit attentive aux changements ; il faut encore qu'elle soit capable de réagir vite. Cela suppose des moyens, au plan financier, technologique, humain, mais aussi (nous le verrons plus loin) des « structures » souples. Le « temps de réponse », c'est-à-dire le délai entre l'apparition d'un fait nouveau d'environnement et le moment où l'entreprise réagi, doit être le plus court possible pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et assurer sa pérennité.</p>	<p>Pour ne pas courir le risque d'avoir à subir, certaines entreprises – qui disposent d'un pouvoir économique suffisant, donc surtout de grandes entreprises ou des entreprises en situation de quasi-monopole – vont, par leurs décisions, modeler l'environnement à leur profit. Exemple : I.B.M leader du marché de l'informatique, qui peut jouer sur le rythme d'apparition du progrès technique ou sur les besoins des utilisateurs.</p>

Source : Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P.20.

⁶⁶ Petite et moyenne entreprise.

⁶⁷ Principes de base du « marketing ».

3. Le niveau d'étude de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux⁶⁸ :

3.1 Le macro – environnement

Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs l'appellent l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle⁶⁹.

Il concerne généralement les aspects suivants : politique, juridique, économique et socio-culturelle. Ces facteurs environnementaux conditionnent le niveau macro et le niveau méso environnement.

3.2 Le micro – environnement

(Ou l'environnement spécifique) est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé : Des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des partenaires (parties prenantes).

La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes.

En effet, depuis quelques décennies, nous assistons à des profondes mutations du système industriel et de nouveaux paradigmes se révèlent : montée des services, information en réseaux, mondialisation de l'industrie, complexification des processus technologiques. Ces évolutions ont fait naître une nouvelle approche : le méso- environnement.

3.3 Le méso–environnement

Représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande⁷⁰.

⁶⁸MELBOUCI L., "L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE FACE À QUEL GENRE D'ENVIRONNEMENT ?", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234, Stratégie, novembre-décembre 2008, p. 77.

⁶⁹Thompson, J. D. Organisation in action. Mc Graw Hill, New york, 1967. Cité par, MELBOUCI L., op. cit., p. 77.

⁷⁰«Ces différences font apparaître comme l'a montré VERNON R. un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre ».

De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso – environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité.

- Le méso- environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement⁷¹.
- L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macroéconomie.

Il faut retenir à travers cette vision de l'environnement que ce ne sont pas les effets directs ou indirects qui importent. Après tout, une variable du macro-environnement peut avoir un effet direct sur l'organisation.

En fait, nous pouvons supposer que plus l'environnement sera proche de l'organisation, plus l'organisation aura du pouvoir sur les éléments de cet environnement (c'est la notion de l'environnement pertinent).

En somme et en science de gestion, l'environnement est l'ensemble de facteur socio-économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc⁷².

En d'autres termes, ces composantes ne sont pas isolées, elles s'imbriquent et forment un environnement à trois variables :

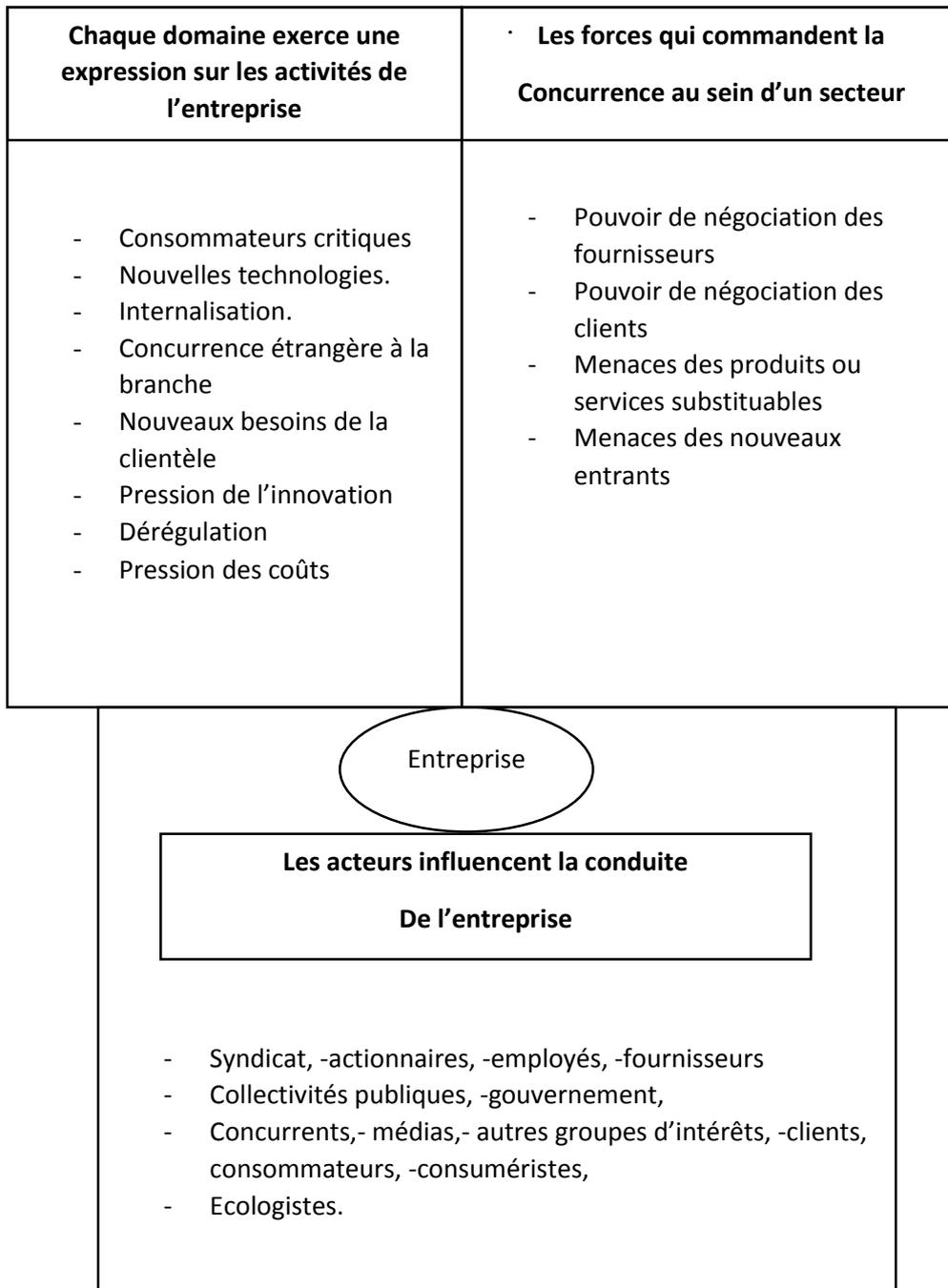
- Domaine,
- Acteur,
- Force comme l'indique le schéma ci-après (figure N°13).

Ces différences font apparaître comme l'a montré VERNON R. un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre.

⁷¹La diminution de la natalité influence à court terme le secteur des vêtements, le développement de la restauration hors foyer a conduit les entreprises de la distribution alimentaire à s'adapter à cette nouvelle donnée.

⁷²Silem A., 'Lexique d'économie', Édition, Dalloz, 1999, p 265. Cité par, MELBOUCI L., op. cit., p. 78.

Figure N° 13: Les trois composantes de l'environnement



Source : MELBOUCI L., 'L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE FACE À QUEL GENRE D'ENVIRONNEMENT ?', La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234, Stratégie, novembre-décembre 2008, p. 87.

Il faut préciser que la nature de l'environnement de l'entreprise n'est pas statique. L'environnement de l'entreprise que nous venons de définir change de nature : il est turbulent. La turbulence entraînera des modifications dans l'environnement qui auront un impact sur l'organisation de l'entreprise. Les causes des turbulences, généralement relevées dans la

littérature sont : la complexité, l'incertitude et le dynamisme. La complexité correspond à l'hétérogénéité et à l'étendus des activités d'une organisation⁷³.

L'incertitude est le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation. Quant au dynamisme, il entraîne l'absence de modèles en renforçant le caractère imprédictible de variations des facteurs constituant l'environnement⁷⁴. Le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies.

⁷³ Dess, G.G. et Beart D. W., "Dimensions of organisational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 52-73. MELBOUCI L., op. cit., p. 78.

⁷⁴ Bourgeois, L. J. "Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment", *Academy of management journal*, vol 28, N° 3, 1985, pp. 548-573. Cité par, MELBOUCI L., op. cit., p. 78.

Conclusion

Les entreprises sont dans le besoin de disposer d'une veille stratégique afin de prendre les bonnes décisions pour être plus compétitive et avoir un avantage concurrentiel. Le processus de veille stratégique aide l'entreprise à fixer les objectifs clés, à réduire les risques et à élaborer un plan qui assure le succès de la mise en œuvre de la veille stratégique au sein de l'entreprise.

La démarche d'une veille stratégique est essentielle à la réussite de toute initiative de veille stratégique visant des résultats frappants. La mise en place d'une démarche de veille permet à l'entreprise d'être plus efficace dans ses recherches, ses diagnostics et ses analyses. Et cela est établi par la collecte de sources en fonction du sujet recherché. Cette analyse passe par plusieurs étapes ⁷⁵: définir les objectifs, circonscrire le périmètre, déterminer les sources d'informations, traiter, analyser, stocker l'information, partager et diffuser l'information.

Bien souvent, on observe que le travail de veille dans les entreprises se focalisent, voire s'arrêtent, à l'étape de la collecte de l'information. Or, les phases d'analyse et de diffusion sont également importantes, car ce sont elles qui permettent à l'entreprise d'agir et de prendre des décisions stratégiques.

« La veille stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, ces signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude »⁷⁶.

L'information permet à l'entreprise, moyennant une interprétation appropriée, de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique, dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque⁷⁷.

Les rapports entre l'entreprise et l'environnement constituent un domaine d'intérêt dans lequel l'analyse économique s'est fortement investie au cours des dernières années. L'environnement constitue le cadre d'action de l'entreprise. Il s'impose aux dirigeants et contraint leur action. Cependant, il ne détermine jamais complètement leurs choix stratégiques, puisqu'un même environnement sera perçu et appréhendé différemment par ces dirigeants⁷⁸.

⁷⁵GLOAGUEN P., "Le guide de l'intelligence économique", le routard, édition n°1 HACHETTE, imprimer en Italie, 2014.

⁷⁶White H., op. cit., p. 8.

⁷⁷Lesca H, et al.,op. cit., p. 5.

⁷⁸Séguin F. et al., op. cit., p. 69.

C'est l'analyse stratégique et les différents outils d'analyse stratégique qui permettent aux dirigeants de mieux comprendre l'environnement et d'avoir un avantage concurrentiel.

La veille et l'analyse stratégique sont importantes pour se préserver et se positionner dans un marché. Donc, chaque entreprise doit posséder un dispositif de veille afin d'être plus compétitive et d'avoir un avantage concurrentiel.

Chapitre II :

l'analyse stratégique

et la compétitivité des

entreprises

« À partir de la minute où on rend quelque chose systématique,

On lui enlève toute vie...

Plus personne ne pose de comme

“Pourquoi le faisons-nous de cette façon ?

Est-ce que le monde a changé dans l'intérim ?

Est-ce que nous pouvons mieux faire maintenant ?” »

Paul Burdick, AES

Chapitre II : l'analyse stratégique et la compétitivité des entreprises

La mondialisation de l'économie et le développement d'une concurrence internationale très vive, contraignent les entreprises à améliorer en permanence leur compétitivité sur les marchés mondiaux. Le terme « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on attribue, à tort, un contenu identique. C'est ainsi qu'au niveau de la firme, la notion de compétitivité peut recouvrir sa performance productive, commerciale ou financière. Ces concepts, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise. Mais la compétitivité peut être aussi indifféremment utilisée au niveau d'un pays ou d'un secteur.

Dans ce contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs de compétitivités et être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités et des marchés.

Pour qu'elle soit compétitive une entreprise a besoin d'avoir un avantage concurrentiel, ce dernier permet aux entreprises de générer des bénéfices durable et à long terme et de créer de la valeur ajoutée.

Selon Porter M. l'avantage concurrentiel, ou l'avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation⁷⁹. Dans ce chapitre nous allons étudier l'analyse stratégique, la compétitivité de l'entreprise et l'importance de l'avantage concurrentiel.

⁷⁹<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm>

Section 1 : L'analyse et le diagnostic stratégique de l'entreprise

Toute entreprise se trouve insérée dans un environnement incertain, afin de maîtriser cet environnement, l'organisation l'analyse pour identifier les opportunités à saisir et les risques potentiels. Le diagnostic stratégique consiste à identifier les opportunités, menaces, force et faiblesse de l'entreprise. Il servira de support aux décisions stratégiques afin de profiter des opportunités et de limiter les menaces. Cette section se penchera sur les stratégies de l'entreprise, sa relation avec l'environnement. Mais aussi sur la démarche stratégique, les différents modèles stratégiques...etc.

1. L'analyse stratégique de l'entreprise

Les éléments qui affectent l'entreprise sont à la fois de nature interne et externe. La stratégie peut être globalement définie comme étant un ensemble de décisions, d'actions et d'opérations prises, afin d'aboutir à la réalisation des objectifs assignés

1.1 Définition de la stratégie

Dans ce sens, Igor ANSOFF⁸⁰ définit la stratégie comme suit : « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation ».

Pour Olivier Meier⁸¹, La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement. Ici, Olivier Meier démontre que la stratégie c'est des décisions qui engagent l'entreprise, son mode d'organisation et son fonctionnement sur le long terme et met l'accent aussi sur les capacités de l'entreprise et les influences externe de l'environnement.

Ainsi, pour connaître l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et se positionne, il faut en analyser toutes les facettes. Pour cela on peut utiliser la matrice BCG.

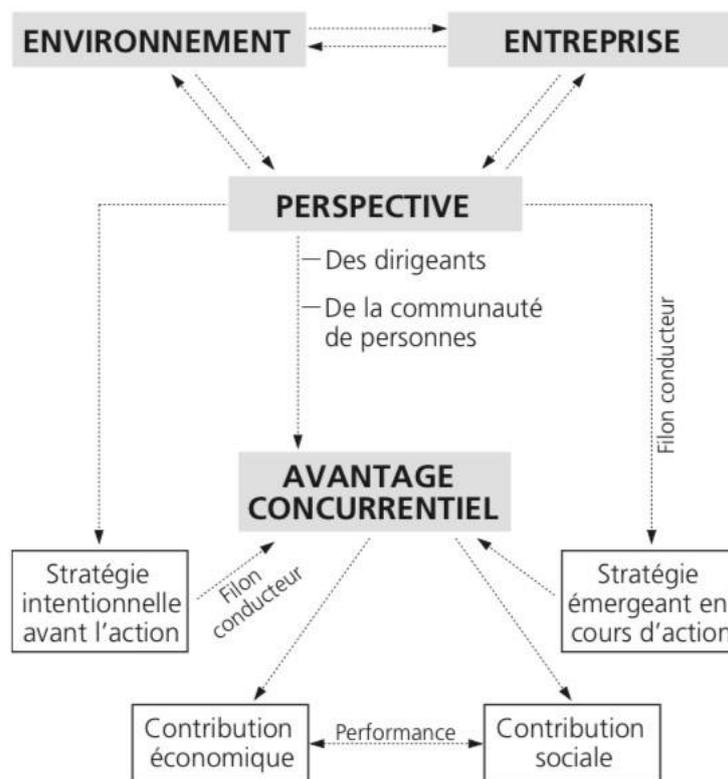
⁸⁰ANSOF.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd d'organisation, Paris, 1989.

⁸¹ MEIER O., op. cit., p. 186.

La stratégie d'ensemble de l'entreprise et la stratégie dans un domaine d'activité Il existe deux niveaux de formulation de la stratégie d'une entreprise : le niveau de domaines d'activité homogènes (ou business strategy) et le niveau d'ensemble (ou corporate strategy).

Pour JOHNSON G., « La stratégie par domaine d'activité consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier tandis que la stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités ».

Figure N° 14: Stratégie, contexte et acteurs.



Source : Séguin F., Hafsi T., Demers C., " Le management stratégique de l'analyse à l'action", 2008, p. 26.

1.2 La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement

L'objectif de la stratégie consiste toujours à positionner l'organisation dans son environnement, que cet environnement soit⁸² :

- L'environnement concurrentiel de la firme,
- L'environnement institutionnel,
- Le réseau auquel une organisation appartient.

Ce positionnement peut être l'aboutissement d'un processus délibéré ou d'un processus émergent ; il peut découler de la réflexion des seuls dirigeants ou de l'action d'une communauté de personnes ; il peut être contraint principalement par des facteurs extérieurs ou découler davantage d'une appréciation des facteurs internes de l'organisation.

Mais dans tous les cas, la stratégie permet à l'organisation de se positionner par rapport à l'environnement. La gestion de la relation de l'organisation avec l'environnement est donc essentielle pour la survie, le développement et la performance de celle-ci. Dans la littérature, il existe deux grands courants concernant cette relation :

- Le premier courant, considère que l'environnement est déterminant et qu'il contraint de façon importante la position de l'organisation.
- Le second courant, tout en reconnaissant les contraintes de l'environnement, considère que les individus gardent une marge de manœuvre importante, qu'ils ont la capacité de choisir et même de modeler cet environnement.

1.2.1 L'environnement, une contrainte à l'action

Dans le domaine de la stratégie⁸³, l'auteur qui a le plus influé sur la conception des liens entre un environnement concurrentiel contraignant et le positionnement de l'entreprise, c'est Porter M., Pour cet économiste industriel, la structure de l'industrie détermine la stratégie de la firme, son positionnement et, ultimement, sa performance. Mais il y a d'autres approches en théorie des organisations qui ont permis d'examiner la contrainte que l'environnement exerce sur le positionnement des organisations, et qui ont beaucoup influencé la réflexion sur la stratégie.

Lorsque l'environnement contraint fortement l'organisation et ses choix stratégiques, cette relation est toujours influencée par l'organisation, par ses capacités et ses ressources.

⁸² Séguin F. et al., op. cit., p. 27.

⁸³ Séguin F. et al., op. cit., p. 27.

Certaines approches sont plus réactives ; selon Andrews, elles mettent l'accent sur les forces et les faiblesses de l'organisation et sur la façon dont sa chaîne de valeur est configurée.

Selon Prahalad et Hamel, d'autres approches sont davantage proactives, et se focalisent sur le développement de nouvelles compétences ou sur une reconfiguration de la chaîne de valeur de l'organisation afin qu'elle puisse concurrencer l'industrie plus efficacement et se lancer à la conquête du futur.

1.2.2 L'environnement, un milieu à façonner

Selon Weick K. E., l'organisation n'est pas qu'une entité passive face à son environnement. Elle peut aussi être active, à la fois pour aller chercher les ressources dont elle a besoin, pour interpréter l'environnement et s'y situer, et dans certains cas, pour le créer⁸⁴.

Cela a été le cas de Ferguson D., le jeune président de l'entreprise, a fait une révolution en décidant de mener ses activités de manière nouvelle et différente. Il constate que le commerce de détail connaît une transformation complète. La meilleure stratégie, pense-t-il, consiste à vendre plusieurs produits différents au petit groupe de marchands de masse qui dominant le marché national. Il décide de faire dévier l'intérêt que sa clientèle de base porte à ses produits. Faisant déjà des affaires avec entreprises, il se met à racheter toute une série de quincailleries et de fabricants d'articles ménagers, afin d'élargir sa gamme de produits. Il restructure toutes ses acquisitions pour en faire des entreprises aussi efficaces que la sienne.

Cependant, comme Ferguson D., l'a appris de ses professeurs de gestion, cette stratégie elle a aussi des inconvénients :

All the weight is on their (clients) side. They can kill you⁸⁵.

En réponse à cela, Ferguson entreprend de se rendre indispensable en comblant tous les besoins de ses clients. Il leur vend non pas un article en particulier, mais, selon une variété de modèles et avec une variété de prix, toutes sortes de produits. Il garde ainsi ses clients parce que ce qu'il leur propose leur est profitable et qu'il leur offre une panoplie de services additionnels. IL explique:

We are a service organization anyone can make this stuff It is not high tech⁸⁶.

⁸⁴ Séguin F. et al., op. cit., pp. 28-29.

⁸⁵Toute la puissance est du côté des clients. Ils peuvent vous détruire.

⁸⁶Nous sommes une organisation de services. N'importe qui pourrait faire cela. Ce n'est pas de la haute technologie.

En partenariat avec ses clients, il leur propose du « sur mesure » tout en les aidants à maintenir des stocks très bas, sans rupture, grâce à un système informatisé qui le relie directement aux caisses de chaque magasin. Ferguson a donc réussi à modeler son environnement afin de bâtir une entreprise rentable.

Lorsque l'environnement n'est pas considéré comme entièrement critique pour l'organisation, le rôle des entités individuelles et collectives devient important. Par conséquent, la perspective de ces acteurs est considérée comme jouant un rôle déterminant dans l'orientation et les choix stratégiques.

1.3 La démarche stratégique

Les Entreprises ont, aujourd'hui, à leur disposition une méthodologie permettant de déterminer les itinéraires stratégiques qu'elles peuvent suivre pour satisfaire aux volontés des Dirigeants et aussi assurer leur pérennité. Cette méthodologie, pour pouvoir être efficace, suppose la maîtrise de deux démarches, chacune ayant son propre rôle, et toutes deux se révélant par expérience nécessaires et indispensables :

- La démarche stratégique, parce que sans elle l'entreprise serait comme : un navire « marchand » qui serait dirigé par un capitaine qui n'aurait pas pris la peine de connaître l'état des vents, ni la position des corsaires ou autres ennemis.

Selon Schendel D., et Hofer C. W., l'idée de stratégie recouvre de multiples réalités. Plusieurs auteurs distinguent les aspects « contenu » de la stratégie, qui permettent de dire ce que l'organisation fait, des aspects « processus », qui permettent de révéler comment l'organisation le fait.

Plusieurs auteurs différencient aussi la « conception » et la « formulation » d'une stratégie de sa « mise en œuvre ». Ansoff a établi quatre (4) dimensions de la stratégie :

- La définition du produit-marché,
 - Le vecteur de croissance,
 - La synergie,
 - L'avantage concurrentiel.
- On ne peut formuler la stratégie qu'en tenant compte des 4 éléments suivants :
- L'environnement, Les ressources et les capacités internes de l'organisation,
 - La contribution sociale souhaitée,

→ Les valeurs des dirigeants.

→ La démarche marketing,

Parce que sans elle l'entreprise serait dirigée par un capitaine qui choisirait sa route au hasard des vents et se proposerait d'aller livrer ses marchandises dans un quelconque port sans savoir s'il y trouverait des acheteurs».

Rappelons-nous cette pensée de SÉNÈQUE : « Il n'est de bon vent que pour le marin qui sait où il va. » Il serait inopportun de vouloir opposer ces deux démarches, alors qu'au contraire elles sont complémentaires l'une de l'autre.

La meilleure raison qui milite contre la tentation de vouloir les opposer réside dans le fait, ainsi qu'on l'a vu, qu'elles sont basées sur des concepts différents et mettent en œuvre des outils différents et ce parce qu'elles répondent à des demandes différentes... .

Donc la démarche stratégique s'agit d'un processus finalisé permettant de mettre en place une action stratégique ou une manœuvre de développement. De ce fait, elle s'organise en trois étapes bien distinctes, qui sont les suivantes :

- La réalisation d'un diagnostic stratégique mettant en avant les menaces ou opportunités de l'environnement, et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise aura à mener une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique et technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise,
- Le choix d'une stratégie pour l'entreprise,
- La mise en œuvre de la stratégie,
- Le contrôle stratégique,

2. Le diagnostic stratégique

Selon Olivier Meier, le diagnostic stratégique est né des travaux menés par l'université Américaines de Harvard, dans les années 1960. Il consiste à identifier :

- Les opportunités et les menaces de l'environnement (diagnostic externe).
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise (diagnostique interne).

2.1 Définition du diagnostic stratégique

« C'est une démarche à l'initiative d'une entreprise privée ou publique, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose (le plus souvent à moyens ou long terme). Le mot diagnostic : paraît excellent dans la mesure où il reflète la situation réelle d'une entreprise à un

moment clé, au sein de son environnement, donc en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité. Alors que la stratégie : se référant à une entreprise dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement, c'est-à-dire qui aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs économiques, toujours en considération de la législation qui est relative⁸⁷.

Dans nos jours toutes grandes entreprises quel que soit son secteur d'activité se doit d'établir un diagnostic stratégique pour son entreprise, dès lors qu'elle acquiert un certain poids au sein du tissu concurrentiel de son domaine d'activité, sans quoi elle aura du mal à suivre les évolutions de l'environnement, ce qui s'accompagne le plus souvent d'une cession.

2.2 La démarche du diagnostic stratégique

2.2.1 Les trois étapes du diagnostic stratégique

2.2.1.1 Le découpage stratégique

Il permet de recenser les différentes activités de l'entreprise, ce découpage stratégique indispensable pour mener un diagnostic stratégique efficace. Donc les théoriciens ont élaboré la notion « DAS » 'domaine d'activités stratégique' ; est une sous-partie à d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confronté à des conditions concurrentielles spécifique et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière⁸⁸.

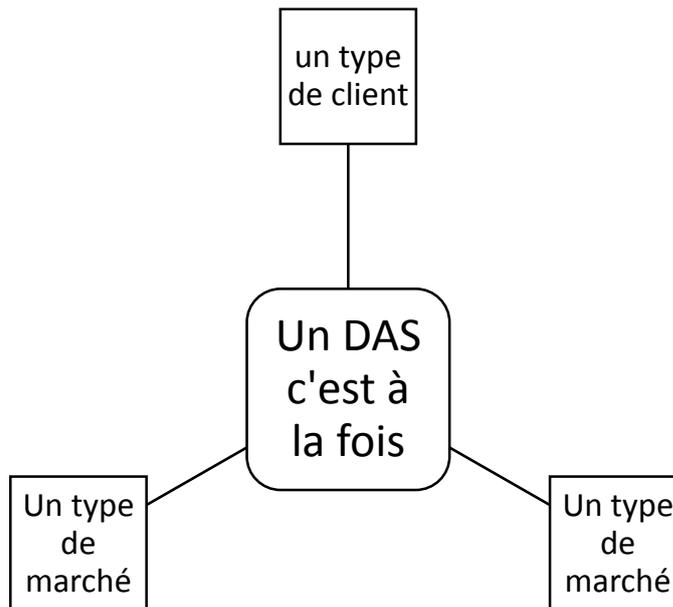
Le découpage stratégique consiste à identifier les sous-ensembles et ses derniers portent le nom DAS ou encore SBU (Strategy busniess unit).

Les trois critères d'un DAS :

⁸⁷MEIER O., 'Dico du manager', éd Dunod ; Paris ; 2009.

⁸⁸Bouglet J., 'la stratégie de l'entreprise', la 3ème édition, Gualindo-lextenso, Paris, 2009.

Figure N° 15: les trois critères d'un DAS :



Source : Bouglet J., "la stratégie de l'entreprise", 3^{ème} édition, Gualindo-lextenso, Paris, 2009.

- **Un type de client** : ils n'ont pas les mêmes attentes ou mêmes habitudes de négociation.
- **Un type de marché** : Les logiques du marché sont pas les mêmes, l'activité située au niveau national ou mondial.
- **Un type de distribution** : c'est la manière d'exercer l'activité.

2.2.1.2 Le modèle LCAG et la présentation des matrices stratégiques

- Le modèle LCAG⁸⁹ :

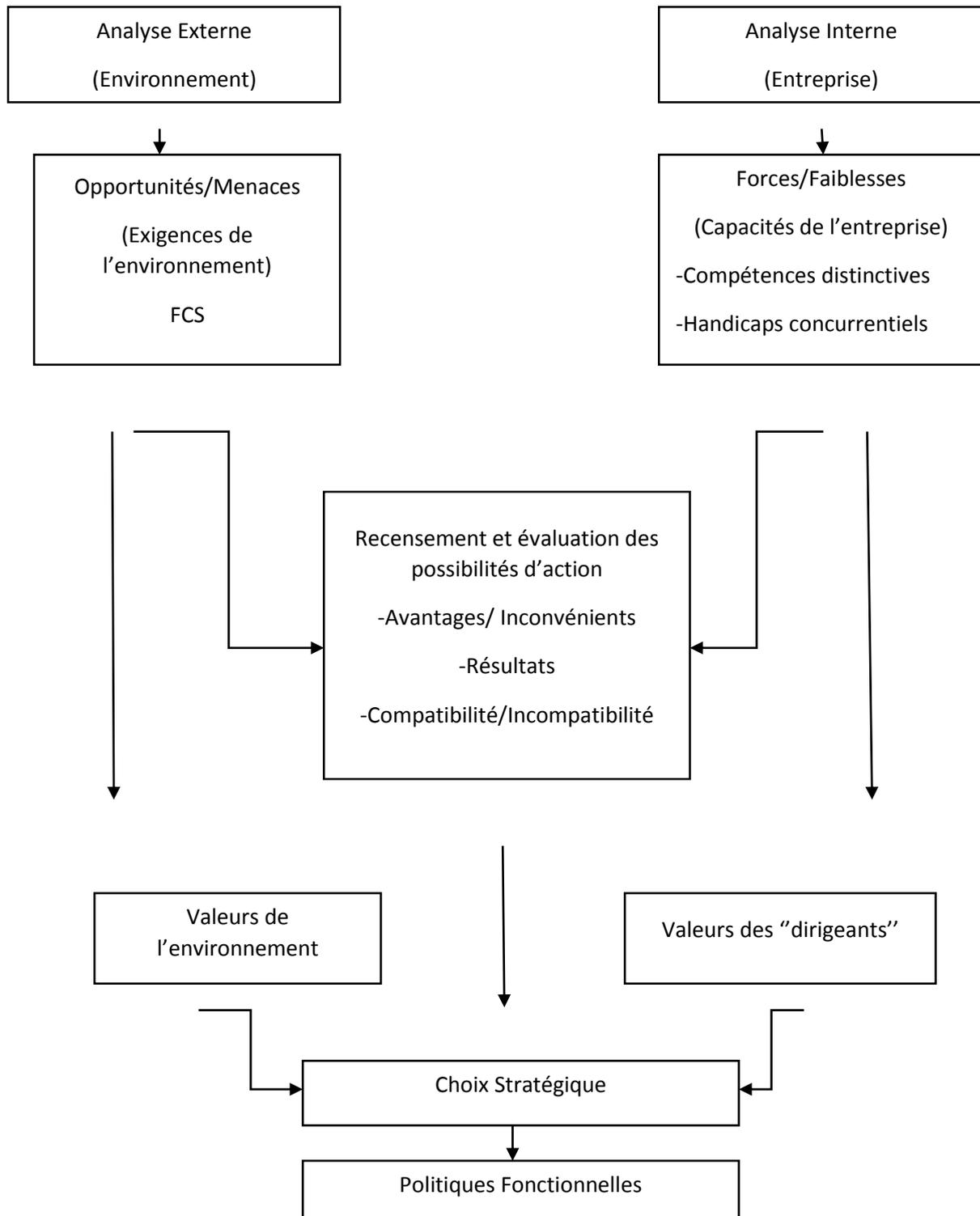
Initial du nom de quatre professeurs de Harvard Business School, « Learned, Christensen, Andrews, et Guth » qui ont proposé ce modèle et l'un des plus anciens de tous les modèles d'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise.

Il propose une démarche en cinq (5) étapes :

⁸⁹Bouglet J., "la stratégie de l'entreprise", 3^{ème} édition, Gualindo-lextenso, Paris, 2009.

1. Analyse et diagnostic interne.
2. Analyse et diagnostic externe.
3. Envisages les actions ou stratégies possibles.
4. Identifier les valeurs environnementales et des dirigeants.
5. Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre des choix.

Figure N° 16: Le modèle LCAG.



Source : Ce modèle est contesté par les études empiriques et par la synthèse de Mintzberg. Ce dernier conteste toute possibilité d'après le modèle stratégique mono-rationnel de Harvard (L.C.A.G.), MINTZBERG, "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Dunod, Paris, 1994.

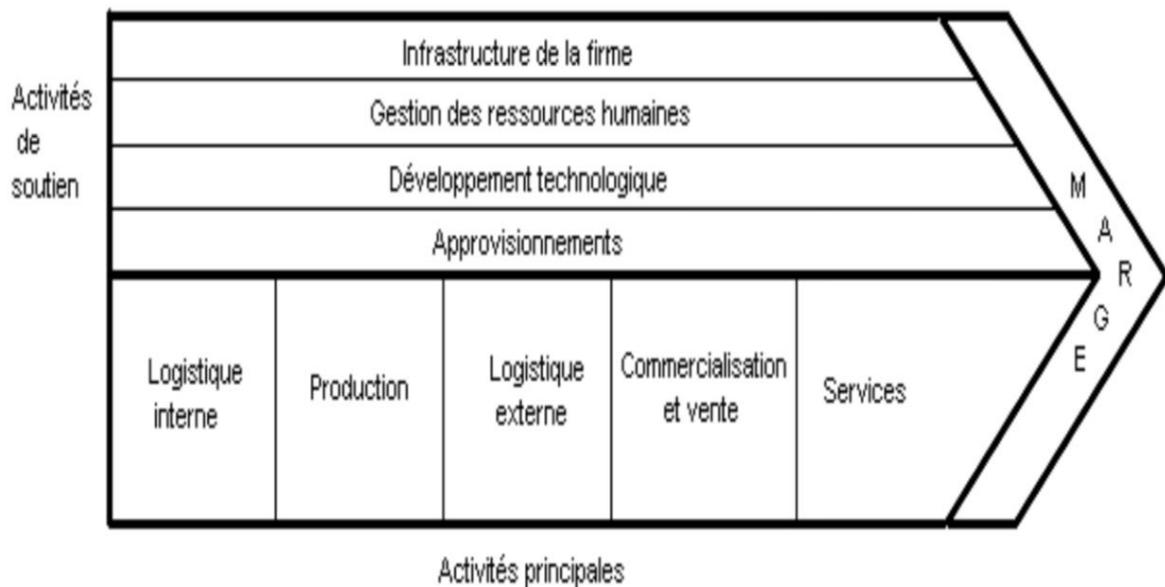
2.2.1.3 La chaîne de valeur selon PORTER

Selon Porter M., L'analyse de la chaîne de valeurs permet d'avoir une vision sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel. Il considère qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble.

2.2.1.3.1 La définition de la chaîne de valeur

Selon Porter M., La chaîne de valeurs décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le cout de ces différentes activités et la valeur qu'elle crée qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Dans cette optique l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, en lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts.

Figure N° 17: la chaîne de valeur selon porter.



La source : Porter M., 'l'avantage concurrentiel', Inter Edition, Paris, 1986.

2.2.1.3.2 Composante de la chaîne de valeur

Le schéma de l'avantage concurrentiel présente la chaîne de valeur d'une organisation. La chaîne de valeur est constituée de deux types de fonction : les fonctions primaires (principales) et les fonctions de soutien.

➤ **Les fonctions primaires**

Il s'agit des fonctions qui garantissent l'offre de produits ou services, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services. Cette classification change selon la structure de chaque entreprise, car chacune d'elle décide, quelles fonctions seront primaires et lesquelles seront de soutiens.

- **Les approvisionnements** : Concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeurs repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.
- **La production** : Utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. elle ajoute de la valeur à travers de la qualité perçue par le client.
- **La logistique** : Regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. dans le cas de de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.
- **La commercialisation** : Assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés, sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment à travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- **Les services** : Incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

➤ Les fonctions de soutien

Elles améliorent l'efficacité et l'efficience des fonctions primaires. Elles peuvent être groupées en trois catégories :

- **Le développement technologique** : Toutes les organisations utilisent des technologies dans différents domaines de leurs activités, cela est dû à l'évolution technologique et à la mondialisation et aux concurrences accrues des marchés. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière. Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.
- **La gestion des ressources humaines** : Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus et surtout de savoir capter les connaissances et les savoirs chez les personnes. Car toute entreprise a besoin de stratégie de valorisation de connaissance car c'est elle qui nous permet de y aller de l'avant et de maîtriser plus de connaissance. Cela est le point le plus essentiel aujourd'hui dans la gestion des ressources humaines.
- **L'infrastructure** : Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.

3. Le diagnostic interne

Grâce à ses compétences distinctives, l'entreprise peut construire durablement son avantage concurrentiel en mobilisant ses ressources. Le diagnostic interne consiste à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les FCS d'un secteur et à saisir les opportunités présentes sur l'environnement ou à agir sur ce dernier.

Selon Stéphane B. et Anne M. le diagnostic interne est indissociable du diagnostic externe car un élément interne ne représente une force ou une faiblesse que dans la perspective de la capacité stratégique qu'il procure à l'entreprise.

3.1 Les capacités internes et les ressources de l'organisation

Les armes disponibles pour la bataille concurrentielle :

Pour accomplir quelque chose de durable, il faut tenir compte des ressources, des compétences, des savoir-faire dont on dispose ou peut disposer pour survivre aux pressions qui sont exercées par l'environnement. La définition de la stratégie ne peut alors se passer de l'analyse des forces et des faiblesses de l'organisation. Ces forces et faiblesses sont de différentes natures :

- Il y a, en premier lieu, le personnel. Il est dépositaire des savoir-faire les plus importants, ceux qui peuvent démarquer l'organisation de la concurrence. Les savoir-faire peuvent être d'ordre technique, administratif, interpersonnel ou organisationnel :
- Le savoir-faire technique peut être apprécié lorsqu'on analyse les forces et les faiblesses de chacune des spécialités et fonctions qui participent de manière directe à la génération de la valeur des biens et services commercialisés ;
- Le savoir-faire administratif permet de maintenir l'organisation en équilibre à l'interne, par l'ajustement des flux de personnel, de matériel et de fonds, et avec l'environnement, en balançant efficacité et flexibilité ;
- Le savoir-faire interpersonnel permet d'aligner les conflits normaux qu'engendre l'action en groupe ; il facilite les ajustements et permet de modérer les exigences de chacun et de chaque groupe ; il facilite aussi la démarche vers la convergence des vues nécessaire à la prise de décision ;
- Le savoir-faire organisationnel permet de maintenir des règles du jeu pertinentes et efficaces pour la gestion des actions et des initiatives qui aident l'organisation à fonctionner et à s'adapter.
- L'état de la technologie et des équipements est aussi une capacité importante, même si cette importance varie d'un secteur industriel à un autre.
- Il y a aussi les fonds disponibles ou accessibles.
- On peut également mentionner les relations et les alliances avec des organisations ou des groupes influents de l'environnement.
- Finalement, les pratiques et le fonctionnement organisationnel, avec la structure, les systèmes et les processus qui dominent la vie de l'organisation et qui sont difficiles à changer, sont aussi des capacités critiques. Elles peuvent être favorables ou défavorables, selon la situation concurrentielle.

Chacune de ces capacités peut être considérée comme une force ou une faiblesse. C'est la comparaison avec la situation des concurrents principaux qui permet de l'affirmer. On peut avoir des compétences tout à fait remarquables et indispensables pour être en affaires mais, si elles sont à la portée de tous les concurrents, elles n'ont plus beaucoup d'intérêt dans la lutte concurrentielle.

Par contre, si ces compétences sont moins bonnes que celles des concurrents, on est en danger et il faut soit quitter le domaine, soit travailler à les améliorer. En revanche, si elles sont meilleures que celles des concurrents, l'organisation est en position favorable, et il faut les exploiter par un positionnement concurrentiel approprié et par l'expression d'une finalité stimulante.

3.2 Présentation des matrices stratégiques

3.2.1 La matrice du Boston consulting group (BCG)

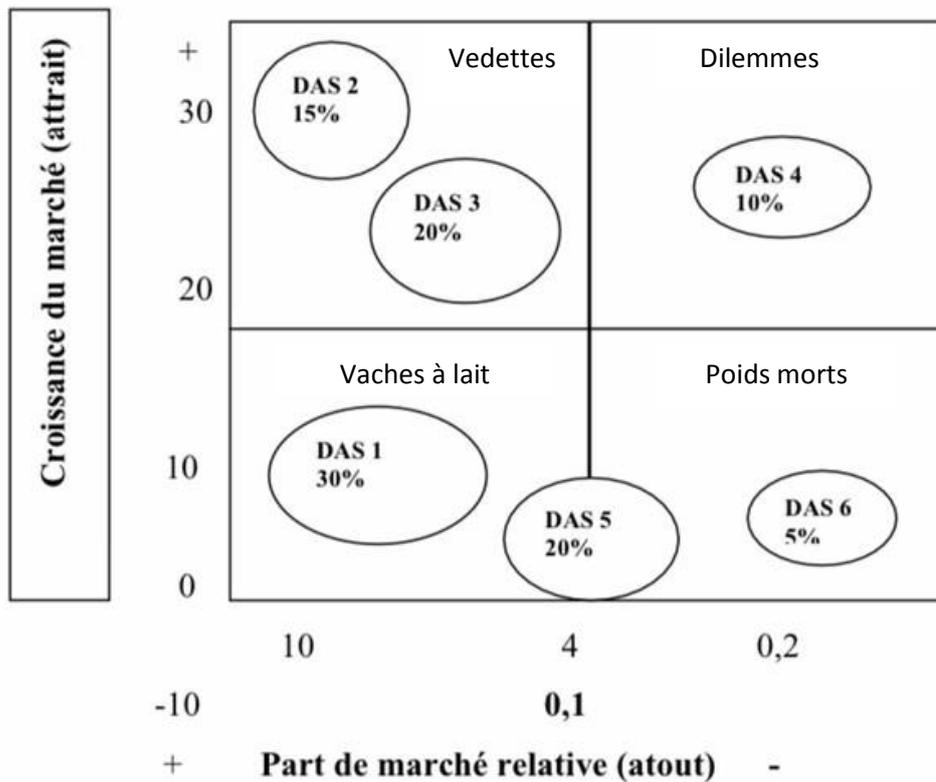
La matrice BCG, (Boston Consulting Group), est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon deux axes ⁹⁰

- Le taux de croissance du marché
- La part de marché du produit/service face aux concurrents

L'entreprise doit positionner chacun de ses produits et/ou services sur la matrice. Ainsi, elle est en mesure d'avoir des informations sur la part de marché du produit/service et la croissance du marché, et elle devrait disposer d'un portefeuille de produits qui comprend des produits à forte croissance où il faut injecter des liquidités, et des produits où la croissance est plus faible mais qui engendrent beaucoup de liquidités. Le tableau ci-dessous permet de construire une matrice à partir de ses données.

⁹⁰Bachy B., et all, 'Toute la fonction management', Dunod, Paris, 2010.

Figure N° 18: Matrice BCG



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

La matrice BCG divise les activités en quatre types⁹¹ :

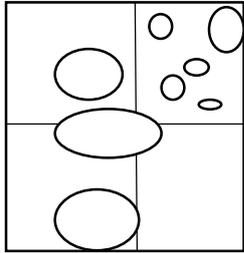
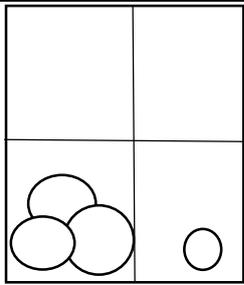
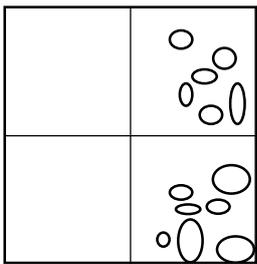
- **Les vaches à lait** : Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de «faire maigrir la vache».
- **Les étoiles** : On les appelle aussi les vedettes elles sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.
- **Les dilemmes** : Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

⁹¹Bachy B. et all, op. cit., p. 60.

- **Les poids morts** : Sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids mort en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

Ce type de matrice s'interprète de la manière suivante :

Figure N° 19: les différents types matrice de BCG.

Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
	<p>Portefeuille équilibré Les DAS sont présents dans les 4 quadrants -Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes »</p>	<p>Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité -Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »</p>	<p>Sereine, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes -Bon équilibre entre R&D, production, Marketing</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmes ») Avenir compromis. Le stratège est inquiet !</p>	<p>Excellente rentabilité Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable est heureux !</p>	<p>Vieillissante, incapable d'innover ou d'acquérir à l'extérieur des activités nouvelles - Culture du passé, organisation qui s'est endormie.</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».</p>	<p>Difficulté de rentabilité et de TR Risque de cessation de paiement à CT et de perte d'indépendance.</p>	<p>Créative, bouillonnante d'idées Aptitude au lancement de nouvelles activités Mauvaise coordination entre R&D et marketing</p>

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

3.2.2 La matrice SWOT

C'est une matrice à double analyse (interne et externe). L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) appelée aussi AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante⁹² :

- 1. Les menaces** : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables.
- 2. Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables.
- 3. Des forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents.
- 4. Faiblesses** : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services.

Le schéma ci-dessous représente la matrice SWOT.

⁹²Bruno B. et all, Op. cit. p. 61.

Figure N° 20: la matrice SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeunesse et dynamisme du personnel - Gestion participative - Expertise technique élevée - Personnel bien formé - Logiciels et équipements à la fine pointe 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de la clientèle peu connue - Estimés dépassent souvent les coûts réels - Délais de production excédant les prévisions - Personnel généralement unilingue - Apport de capital supplémentaire incertain
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations multimédias sur Internet - Marché international/ formations multilingue - Services de formation impartis - Partenariats avec le secteur public - partenariats liés à la réforme de l'éducation 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de recrutement. - Faible croissance des revenus - Concurrence publique accrue - Décroissance du marché Entré de nouveaux concurrents - Une baisse du pouvoir d'achat de la clientèle.

Sources : Kotler P, et all, 'Markéting Management', 4^{ème} édition, pearson, paris, 2012, p. 54.

Après avoir analysé l'environnement interne et externe de l'entreprise, elle va déterminer une stratégie ou une politique dans l'objectif d'assurer sa pérennité d'où le concept des « choix stratégiques», et de prendre les décisions les plus judicieuses pour le développement de l'entreprise et la garantie de son positionnement au marché.

3.2.3 La matrice ADL (Arthur D. Little)

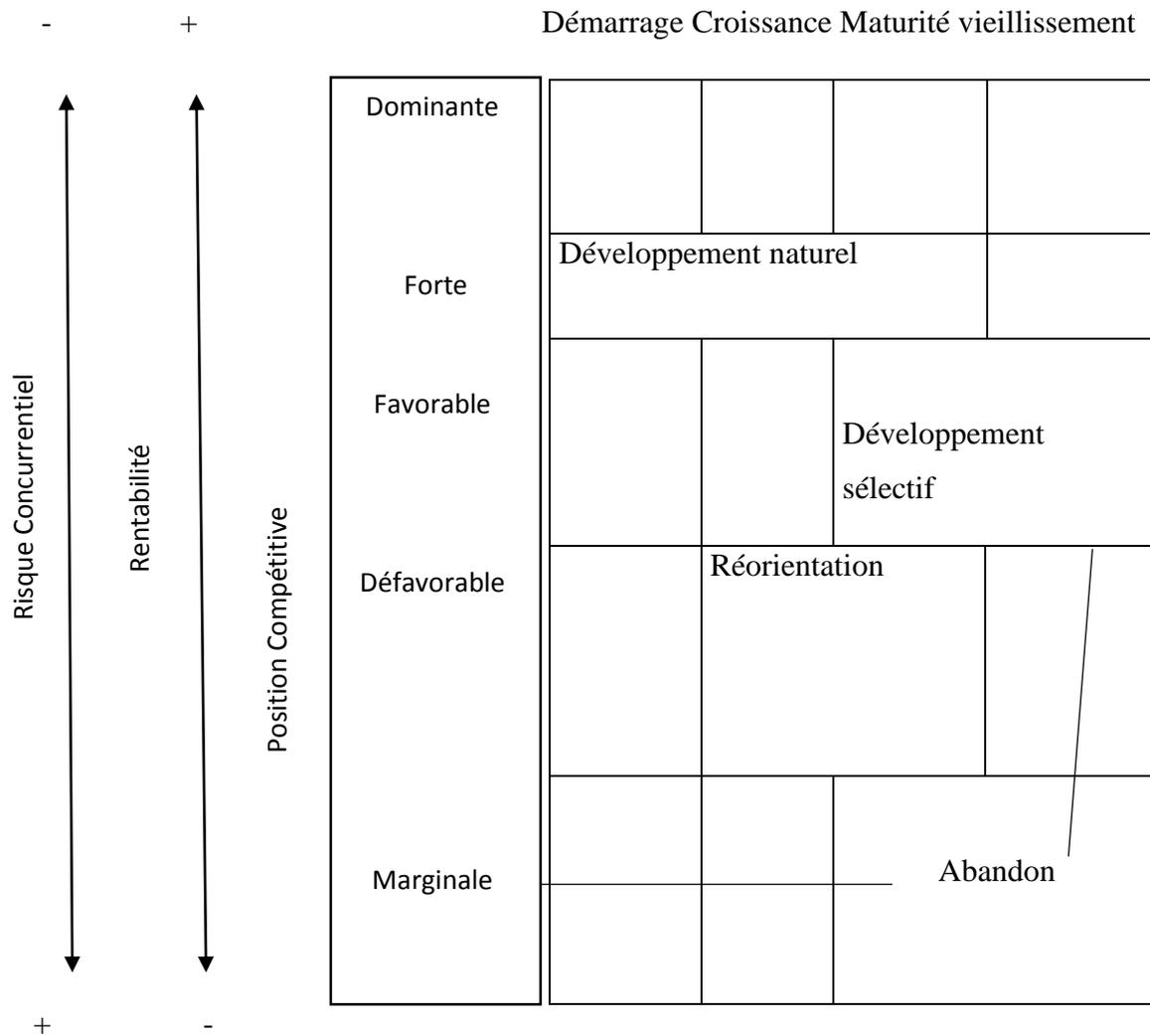
Développer par ce grand cabinet concurrent du BCG, repose sur le même état d'esprit, elle retient en particulier le même univers compétitif. Le découpage en domaine d'activité, la notion du portefeuille, l'articulation entre la position commerciale et les conséquences financières⁹³.

Elle s'en distingue des deux dimensions de la matrice : la position concurrentielle et l'attrait du domaine d'activité stratégique.

⁹³ Martinet A. L., 'Diagnostic stratégique', l'imprimerie Hérissé, Evreux, Février 1990.

- L'attrait du domaine d'activité stratégique : Démentions fondée sur les phases des cycles de vie avec l'intégration du taux de croissance du secteur (pour mesurer les besoins financiers des activités).
- La position concurrentielle : qui permet d'apprécier qualitativement la position des concurrents.

Figure N° 21 : La matrice ADL.



Source : Martinet A. C., "Diagnostic stratégique", l'imprimerie Hérissey, Evreux, Février 1990.

3.2.4 Le modèle de McKinsey

À la différence du modèle du BCG, celui de McKinsey s'intéresse au marché, tout comme le BCG, mais aussi à l'entreprise dans son ensemble. Le premier axe du modèle est la valeur d'un domaine d'activité pour l'entreprise, à savoir non seulement le taux de croissance du domaine d'activité, mais aussi l'intérêt que représente ce domaine pour l'entreprise. Le second axe est la position concurrentielle de l'entreprise dans un domaine d'activité, sa position dans le cycle de vie et les risques qu'il implique pour l'entreprise. Il ne s'agit donc plus de limiter l'analyse à la seule part de marché relative, comme dans le cas du modèle du BCG⁹⁴.

Figure N° 22: Le modèle de McKinsey.

		Position concurrentielle		
		FORTE	MOYENNE	FAIBLE
Valeur du domaine d'activité	FORTE	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser
	MOYENNE	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
	FAIBLE	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Source : Stratégor "Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale d'entreprise", 2^{ème} édition, Interedition, Paris, 1988, p. 123.

4. Diagnostic externe

Son objectif est d'analyser les menaces et les opportunités de l'environnement, d'évaluer les forces en présence qui conditionne la dynamique concurrentielle afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents actuels ou potentiels.

⁹⁴ Stratégor op. cit., p. 123.

4.1 La segmentation stratégique

Ce diagnostic est réalisé sur un segment bien délimité qui correspond bien souvent au secteur d'activité. Pour délimiter ce champ concurrentiel, l'entreprise pratique une segmentation stratégique, en fonction de critères internes et externes, qui aboutit à l'identification de domaine d'activité stratégique (DAS). Sur un DAS, la performance de l'entreprise dépend de son degré de maîtrise des facteurs clé de succès (FCS).

Selon Stéphane. B et Anne M., L'élaboration de la stratégie est très fortement influencée par le type d'environnement concurrentiel et la nature de la dynamique concurrentielle sur chaque DAS.

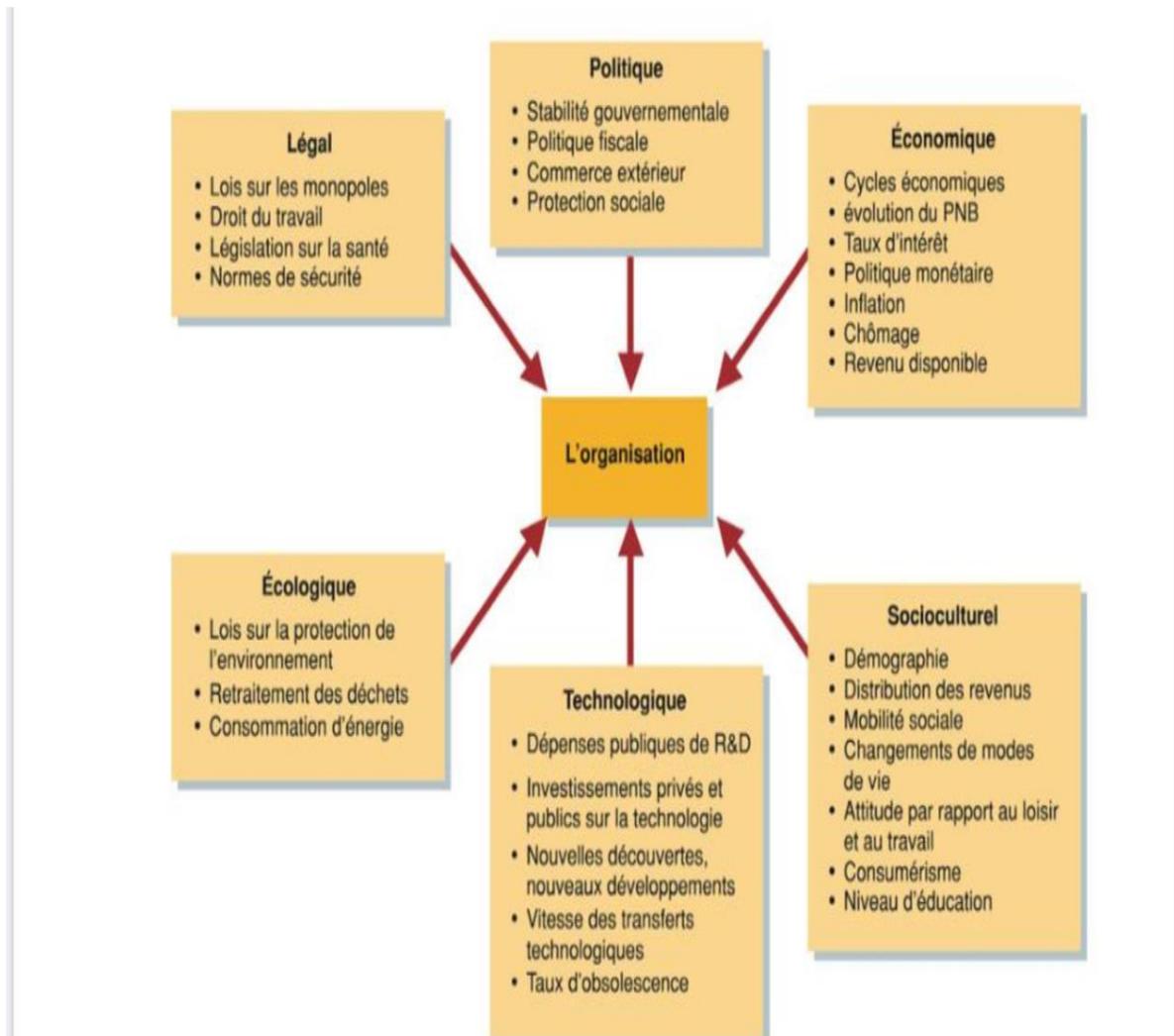
4.2 L'analyse PESTEL

Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques. L'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Ecologie Enfin, on obtient P.E.S.T.E.L. lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse.

4.2.1 Les acteurs de l'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

Figure N° 23: Le modèle de PESTEL.



La source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7^{ème} Edition ; Pearson Education ; 2005.

P- L'environnement Politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations... etc.

E – L'environnement Economique

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes » — en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère

considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

S – L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. A titre d'exemple voilà quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

T – L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement.

E – L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique ; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

L – L'environnement légal

Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

4.2.2 Application du modèle

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord connaître les différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels l'entreprise va adapter une stratégie de développement.

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'anticipation et l'adaptation.

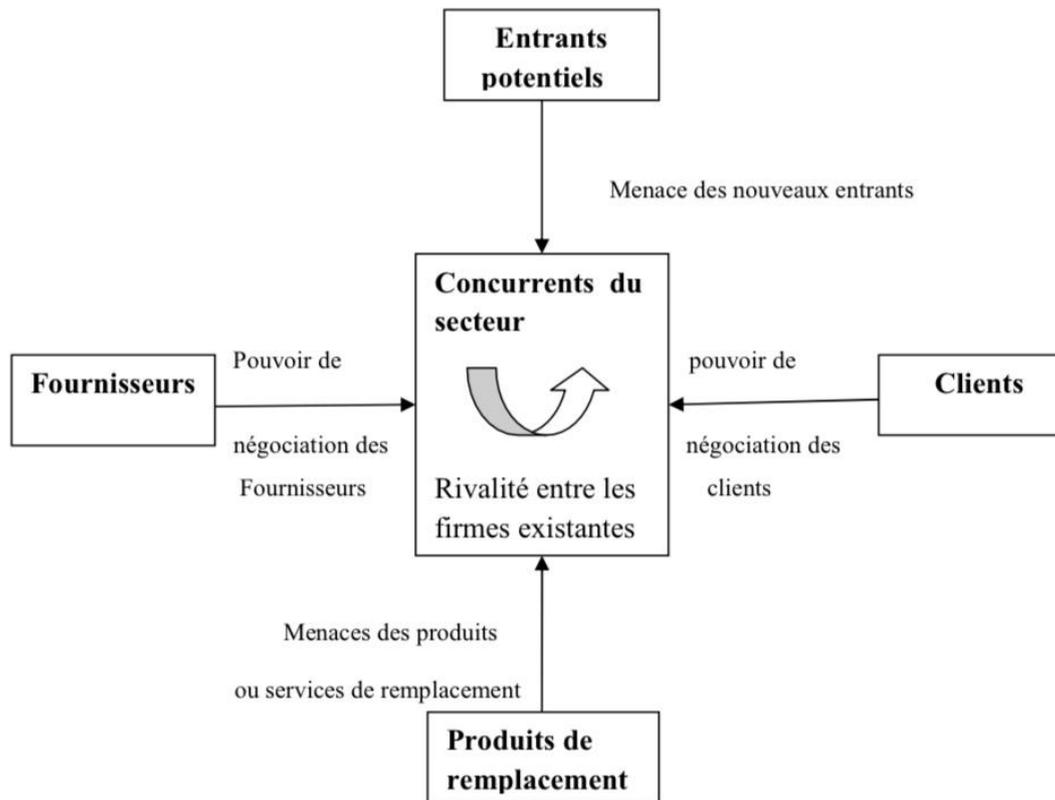
Donc, les entreprises s'insèrent dans leur environnement et le façonnent. Pour minimiser les incertitudes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité.

4.3 Les cinq forces de M. PORTER

Le modèle des cinq (5) forces de M. Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend de cinq forces qui peuvent être représentées par le schéma ci-dessous⁹⁵ :

Figure N° 24: les cinq forces de M.PORTER

⁹⁵ PORTER M., 'l'avantage concurrentiel', édition Dunod, Paris, 2005, p. 15.



Source : PORTER M., 'l'avantage concurrentiel', édition Dunod, Paris, 2005, p. 15.

- Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur : Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus, il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché... ;
- Menace de nouveaux entrants : Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour éviter l'arrivée d'une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...) ou industrielles (produits ou marque unique, ...). L'arrivée de nouveaux entrants dépend aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles ;

- Menace de produits de remplacement : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à la demande du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace ;
- Pouvoir de négociation des clients : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement, leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs ;
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse, s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.

Section 2 : L'avantage concurrentiel et la compétitivité des entreprises

L'avantage concurrentiel est l'un des éléments qui permet à l'entreprise de mieux maîtriser la concurrence et d'être compétitive. C'est donc un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance. Dans cette section nous tenterons d'expliquer l'avantage concurrentiel, les différentes analyses et stratégies et la relation entre les deux. Mais aussi, le concept de la compétitivité, son évolution, ses types et la compétitivité des entreprises.

1. L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients. Il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur une niche (dans ce dernier cas on parle aussi de concentration)⁹⁶.

1.1 L'analyse stratégique classique⁹⁷

- **Etude de l'environnement ou « externe »** : qui a pour objet la compréhension des tendances lourdes qui vont influencer les Entreprises du secteur afin d'en faire ressortir les aspects positifs baptisés « opportunités » et les aspects négatifs dits « menaces ».
- **Etude de l'Entreprise ou « interne »** : qui porte sur ses principales caractéristiques stratégiques, c'est-à-dire les objectifs fixés, les compétences, le choix des marchés et des produits, les ressources humaines, les valeurs structurantes de cette Entreprise afin de déterminer ses « forces » et ses « faiblesses ».
- **L'analyse des études** : qui doit permettre d'évaluer, compte tenu des niveaux de menaces et d'opportunités ainsi que des forces et faiblesses, les alternatives qui sont offertes à l'Entreprise en termes de mouvements stratégiques.
- **Les choix stratégiques** : en se fixant des objectifs, les différentes politiques au niveau des fonctions de l'Entreprise et ensuite la planification des actions à entreprendre pour les mettre en œuvre.

Selon Garibaldi G., cette analyse ne répond pas à la problématique de la lutte concurrentielle. Pour lui il est impératif de bien comprendre que lorsqu'une entreprise fait le choix de se battre sur telle ou telle partie du champ de bataille, elle fait par là même le choix

⁹⁶ Garibaldi G., op. cit., p. 17.

⁹⁷ Garibaldi G., 'Analyse stratégique', Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p. 50.

des concurrents qu'elle va devoir affronter (en effet, les situations « d'oligopole⁹⁸ » demeurent très peu fréquentes et durent de moins en moins longtemps).

Pour lui chaque secteur possède sa propre structure et chaque concurrent n'a pas une stratégie identique. De ce fait, les conditions de la lutte ne sont pas identiques partout. Par ailleurs, pour que l'entreprise assure sa pérennité face à ses concurrents et tenter de fidéliser sa clientèle il est primordial qu'elle exerce un avantage concurrentiel.

À partir de ce constat et dans le but de construire un « avantage concurrentiel », les chercheurs ont mis au point ce qu'il est convenu d'appeler « l'analyse concurrentielle ».

1.2 L'analyse concurrentielle

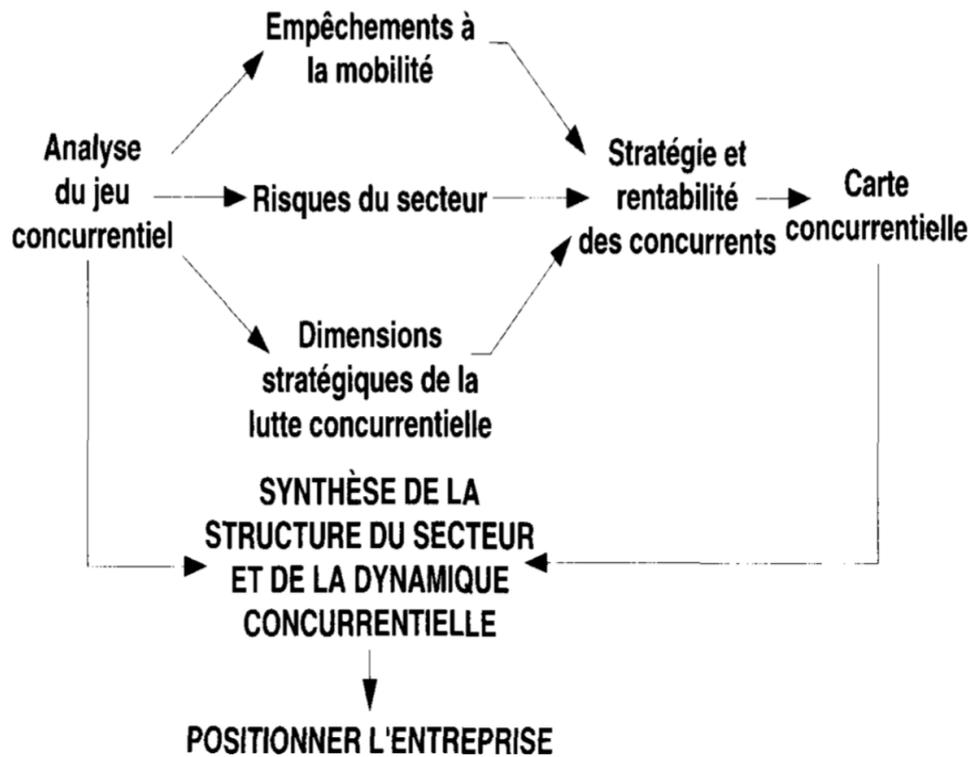
1.2.1 L'analyse concurrentielle

Le but de l'analyse concurrentielle est donc d'analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'Entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents⁹⁹. Les différentes étapes de la démarche sont présentées dans le schéma suivant :

⁹⁸ Une situation d'oligopole : se rencontre lorsqu'il y a, sur un marché, un nombre faible d'offres (vendeurs) disposant d'un certain pouvoir de marché et un nombre important de demandeurs (clients). On parle aussi de situation de marché oligopolistique.

⁹⁹ Garibaldi G., op. cit., p. 51.

Figure N° 25 : Analyse concurrentielle



Source : Garibaldi G., "Analyse stratégique", Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p. 52.

- Analyser le jeu concurrentiel :

- Comprendre les risques sectoriels,
- Examiner les empêchements à la mobilité dans le secteur,
- Déterminer l'importance des variables stratégiques,

- Comprendre les stratégies des concurrents :

- la mise en œuvre,
- Les raisons du niveau de rentabilité,

- Obtenir une bonne compréhension de la topographie concurrentielle :

→ Qui triomphe et où ?

- insérer l'Entreprise dans son environnement concurrentiel :

→ En déterminant, grâce à l'usage d'outils spécifiques, les parties du champ de bataille les plus appropriées pour réussir la stratégie corporate à travers la construction d'un avantage concurrentiel.

Garibaldi G., considère que cette seconde démarche de lutte concurrentielle devenait de plus en plus agressive et que les changements dans l'environnement devenaient de plus en plus porteurs de dangers. Elle a été conçue pour être complémentaire de l'analyse « classique » plus que pour la remplacer ou lui être opposée. C'est à partir de ce postulat que sera présentée la démarche d'analyse concurrentielle. Cependant, avant que de rentrer dans cette démarche, il faut comprendre le contenu de ce que l'on dénomme « avantage concurrentiel ».

1.2.2 Les stratégies génériques

Pour mieux comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, ce qui en fait revient à se poser la question suivante¹⁰⁰ :

« Quelles sont les stratégies qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence ? ».

1.2.2.1 Les types des stratégies génériques

PORTER M., nous propose quatre (4) types possibles de stratégie face à la concurrence ; toutes étant basées sur le fait majeur que pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un système de libre concurrence il est impératif qu'elle possède un avantage qui soit tel que :

- D'une part, des clients, consommateurs ou utilisateurs, trouvent un intérêt certain, et ce dans la durée, à accorder leur faveur à cette Entreprise,
- D'autre part, il assure la pérennité de l'entreprise.
- On appelle cet avantage : « avantage concurrentiel ».

Il n'existe que deux (2) avantages « concurrentiels » majeurs distincts qu'une entreprise puisse concevoir :

- Soit l'Entreprise possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures et donc être un meilleur performer, (ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les deux

¹⁰⁰ Garibaldi G., op. cit., p. 53.

- cas cela suppose que l'entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires), ce que PORTER M., appelle une stratégie de « domination globale par les coûts »,
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, avantage unique qui soit perçu par le marché, ce que PORTER M., appelle une stratégie de « différenciation ».
 - Mais l'entreprise peut exercer l'un de ces deux (2) types d'avantages :
 - Soit sur la totalité du secteur,
 - Soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de « focalisation » ou de « concentration ».
 - On constate donc qu'il existe quatre (4) stratégies « concurrentielles » possibles, qui sont :
 1. La domination par les coûts sur un front large,
 2. La domination par les coûts sur un front étroit,
 3. La différenciation sur un front large,
 4. La différenciation sur un front étroit.

PORTER M., a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques », c'est cette appellation que nous conserverons.

Figure N° 26: Les stratégies génériques de PORTER

		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Focalisation	Concentration

Source : Garibaldi G., "Analyse stratégique", Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P.54.

Au moment du choix d'une de ces stratégies, leur contenu et les conséquences qui en découlent. Il a paru plus efficace d'agir autrement parce qu'en étudiant dès maintenant ¹⁰¹:

- Les risques spécifiques de chaque type de stratégie générique,
- Les ressources et les compétences requises pour les mettre en œuvre,
- Les modes d'organisation les plus favorables,
- Les recommandations spécifiques pour réussir chacune de ces stratégies,

Il devient possible de conserver en mémoire ces points clés, qui ont une influence sur les choix. Un avantage concurrentiel, pour être vraiment efficace, doit satisfaire aux conditions suivantes, être : -DÉCISIF - DURABLE - DÉFENDABLE.

Pour être « décisif », il est essentiel qu'il bénéficie d'une certaine durée donc qu'il soit « durable » et pour cela il doit être « défendable », c'est-à-dire difficile à combattre ou à annuler par les adversaires. Pour construire un tel « avantage concurrentiel », l'Entreprise doit connaître et maîtriser un certain nombre de contraintes.

1.2.3 La stratégie corporate

La stratégie corporate¹⁰² ;

Elle définit les grands axes et fixe le point de départ de toute la réflexion stratégique. Pour cela, il est nécessaire de revenir à la question fondamentale à laquelle d'une part les Dirigeants doivent répondre et d'autre part sont les seuls à pouvoir légitimement y apporter réponse.

→ Où voulons-nous aller ?

Les Dirigeants, au nom des actionnaires qui sont légalement les propriétaires de l'Entreprise, doivent définir le cadre dans lequel ils désirent insérer l'entreprise pour répondre aux volontés des actionnaires. En règle générale, la principale volonté des actionnaires est d'abord la pérennité de l'Entreprise et bien sûr un juste rapport des capitaux investis dans l'affaire.

1.2.3.1 L'identité de l'entreprise

- De quelle Entreprise s'agit-il ? De quel destin, rêvent actionnaires et dirigeants, pour cette Entreprise ?

¹⁰¹ Garibaldi G., op. cit., p. 55.

¹⁰² Garibaldi G., op cit., p. 80.

- Une entreprise familiale et voulant le rester ? Ou bien au contraire prête à s'ouvrir à des capitaux étrangers à la famille ?
- Une entreprise de stature nationale, internationale ou même pourquoi pas devenant une multinationale ?
- Une entreprise se spécialisant sur des marchés de haute voire de très haute technologie ?

On voit bien que par la suite toute la stratégie dépendra des choix qui seront faits à ce niveau. Si ces derniers ne sont pas correctement faits, ou mal faits ou incorrectement explicités, il s'en suivra des incompréhensions à tous les niveaux de l'entreprise des tensions préjudiciables.

L'identité de l'Entreprise, c'est l'explicitation de l'image très personnelle que le niveau politique souhaite que l'on ait de l'Entreprise. S'il devait s'avérer que cette image reste l'apanage exclusif de ce niveau de décision, il existe de très fortes chances pour que cette Image ne soit pas physiquement construite dans la réalité.

1.2.3.2 Le projet de l'entreprise

Le projet de l'entreprise¹⁰³ : est décrit comme la définition de l'ambition économique, de l'ambition sociale et des valeurs auxquelles se réfère l'entreprise. D'une certaine façon, ces valeurs constituent une part du patrimoine commun des membres de l'entreprise et sous-tendent le culturel de celle-ci ainsi que son identité aux yeux du personnel, des clients et des fournisseurs.

Le projet de l'Entreprise, pour cette raison, ne pourra être seulement le projet des «politiques». Il devra, pour posséder des chances réelles de réussite, tenir compte de l'identité collective.

1.2.3.3 Politique générale de l'entreprise

On peut résumer les points sur lesquels s'est appuyé GENERAL ELECTRIC¹⁰⁴ pour concevoir les divers articles de sa politique générale : objet de la société, structure, hommes, social, environnement, investissements, études, etc...

¹⁰³Garibaldi G., op. cit., p. 83.

¹⁰⁴General Electric (GE) : est un conglomérat américain fondé en 1892 par la fusion d'une partie de Thomson-Houston Electric Company et de Edison General Electric Company.

Un exemple c'est celui de GENERAL ELECTRIC dont le président, dans les années 50, R.J. CORDINER écrivait qu'il concevait sa mission comme de devoir :

Adapter les politiques, les produits, les services, les installations, les plans et les programmes de la société a& qu'ils répondent avec continuité, progrès, prévoyance, initiative et bonne volonté aux responsabilités sociales, politiques et économiques de la société ...

Cette compréhension que R. J. CORDINER¹⁰⁵ avait de sa mission a très certainement influencé la rédaction de la charte de politique générale de cette compagnie.

Donc, on note que les sujets abordés touchent tout autant au comportement stratégique du groupe qu'aux relations tant avec l'interne qu'avec les partenaires externes. Ainsi sont abordés des domaines tels que :

- L'objet de la société, la structure et les hommes, les investissements, le développement technologique, la production, la commercialisation,
- Les finances, la présence géographique du groupe, les relations avec : les clients, les fournisseurs, les distributeurs, l'état américain, les états étrangers, les syndicats.
- En définitive, cette charte recouvre non seulement des aspects relatifs à des responsabilités économiques mais aussi politiques et sociales ; nous sommes là assez loin de vues purement mercantiles, même si celles-ci ne restent pas étrangères à l'esprit de la charte, et c'est bien naturel.

1.2.3.4 Les choix des métiers

L'importance déterminante des décisions concernant le choix des métiers exercés par l'entreprise en font un domaine réservé du niveau politique et donc partie essentielle de la stratégie corporate.

Derrière cette sélection des métiers se profile la vision à terme de l'entreprise et donc de son identité ; il s'agit d'un des choix stratégiques majeurs effectué par le dirigeant et d'autant plus important que le métier se conserve très longtemps. Changer de métier est une décision grave, très peu fréquente dans la vie d'une entreprise ; ceci s'explique facilement parce que choisir un métier c'est comprendre¹⁰⁶ :

- Qu'il existe des stratégies spécifiques selon les métiers,

¹⁰⁵BOUQUERFL 'Management. Politique - Stratégie – Tactique'', Dunod, Paris, 1969.

¹⁰⁶ Garibaldi G., op. cit., p. 91.

- Que lorsque dans un secteur le concept de taille critique a un sens, le métier permet de mieux la situer par rapport à la filière,
- Que dans son métier, on a l'obligation d'être parmi les « bons » voire les « meilleurs », puisque c'est la base de la lutte concurrentielle, d'où la nécessité de posséder parfaitement un certain nombre de compétences,
- Qu'il faut concentrer les investissements sur les « savoir-faire » critiques, ceux qu'il est indispensable de maîtriser pour survivre dans la filière.

À la suite de ces quelques affirmations on pourrait penser que tout un chacun doit avoir, naturellement, la même compréhension du métier exercé. Il est indispensable de rester objectif pour décrire un métier et ne pas se livrer à des jeux sémantiques, sans quoi il devient quasi impossible de comprendre les compétences et « savoir-faire » à posséder.

Le BCG (Boston Consulting Group) nous fournit une piste de réflexion très intéressante pour comprendre le type de métier que peut exercer une entreprise dans un secteur économique donné.

1.2.4 La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel

L'action systématique des acteurs et de l'organisation mène à la construction d'un avantage qui permet à l'organisation de survivre dans un monde où la concurrence est souvent rude. Dans un tel monde, ce n'est pas que la performance économique et financière qui assure la survie des organisations ¹⁰⁷; cette dernière peut aussi dépendre de la contribution sociale de l'entreprise.

Le développement d'un avantage concurrentiel peut prendre des formes tout à fait inattendues, comme cela a été le cas pour de nombreuses compagnies au cours des dernières décennies. On comprend l'avantage que peut procurer une découverte technologique révolutionnaire, comme celle de Polaroid au cours des années 1950 et 1960 ; toutefois, on a souvent du mal à percevoir la multitude de créations moins spectaculaires que celle-là, mais qui sont à la source des avantages concurrentiels des entreprises à succès.

Prenons deux exemples :

Le premier exemple est celui de l'Imprimerie Gagné. Jean-Pierre Gagné avait racheté de son père une imprimerie située à Louise ville, au Québec, loin des grands centres urbains de Montréal et de Québec et loin des centres urbains importants des provinces canadiennes

¹⁰⁷ Séguin F., et al., op. cit., p. 121.

avoisinentes. Les produits de l'entreprise étaient diversifiés et l'entreprise était dans le rouge. Jean-Pierre Gagné pensait qu'il lui fallait concentrer ses activités et éviter les segments où la concurrence était trop forte. Il avait alors le choix entre le livre et la presse. Comme la presse exigeait des délais de livraison courts, ce que la localisation de son usine rendait problématique, et comme il considérait le livre comme un produit noble, il décida de se concentrer sur l'impression de livres.

Pour réussir dans le segment de l'impression de livres, il fallait être capable de garantir une grande qualité d'impression à un coût raisonnable. Les clients (généralement les maisons d'édition) appréciaient aussi une programmation rigoureuse de la production afin que les délais de livraison convenus soient scrupuleusement respectés et qu'ils puissent harmoniser en conséquence leurs programmes de mise en marché.

L'Imprimerie Gagné avait un avantage en raison de sa localisation. Les coûts de main-d'œuvre étaient faibles et on pouvait obtenir une plus grande loyauté des employés envers l'entreprise. Cela facilitait la formation et permettait d'accroître la qualité. Pour renforcer cela, M. Gagné a renouvelé ses équipements avec des machines technologiquement supérieures et plus efficaces. Il a créé des conditions de travail séduisantes, avec un accent sur la propreté des lieux, une attention plus grande aux opinions des employés, un investissement dans la formation et des horaires flexibles pour satisfaire les habitudes des habitants de la région. Pour satisfaire les clients, cet entrepreneur a introduit des pratiques nouvelles dans l'industrie. Il avait recruté des vendeurs, alors que l'industrie fonctionnait surtout avec des représentants. Ces vendeurs devaient conseiller les clients sur les formes d'impression possibles et les conditions qui leur étaient attachées. Comme il avait aussi informatisé l'ensemble de la production et de la vente, les vendeurs pouvaient, à l'aide de leur micro-ordinateur portable, donner des renseignements précis sur les délais de livraison et les prix. Les commandes qui étaient prises entraient directement dans le système d'exploitation et étaient traitées immédiatement pour la programmation de la production.

Après avoir accaparé une part de marché importante au Québec, l'entreprise a réussi à s'implanter en Ontario et à reproduire la même trame de succès. Elle est alors devenue une entreprise modèle dont les succès ont été constants. Plusieurs prix de qualité de gestion ont été attribués à Jean-Pierre Gagné au cours des années 1980 et 1990. En 1998, l'Imprimerie Gagné a été acquise par le Groupe Transcontinental.

Par ailleurs, toutes les organisations ne contribuent pas également à leur société. La stratégie adoptée par certaines organisations peut les amener à contribuer très positivement à l'emploi et à la formation d'une main-d'œuvre compétente, mais elle peut aussi les amener à supprimer plusieurs emplois, ce qui tend à gonfler le nombre de personnes en chômage ou vivant de l'aide sociale. De nos jours, les gestionnaires-stratèges doivent se rendre compte que la construction d'un avantage concurrentiel ne découle pas seulement de la capacité d'une entreprise à concurrencer les autres dans une industrie donnée, mais qu'elle découle aussi de sa capacité à être considérée comme légitime au sein de sa société.

2. La compétitivité

Dans le contexte de la mondialisation, la concurrence devient de plus en plus féroce, De plus, la concurrence est devenue une priorité incontournable. Ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché et d'avoir un avantage concurrentiel.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions du marché. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.

Aussi bien dans sa définition que dans son analyse, le concept de compétitivité est un sujet à des interprétations divergentes et même contradictoires¹⁰⁸. Plusieurs définitions puisées dans la littérature sont données à la compétitivité nous allons l'expliquer dans cette partie.

2.1 Définitions du concept de compétitivité

La compétitivité est la capacité pour une entreprise ou des entreprises d'un pays à maintenir ou conquérir des parts de marché en affrontant la concurrence.

La compétitivité est définie comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations¹⁰⁹. Cette définition lie l'entreprise à son produit.

¹⁰⁸Krugman (1994) et le débat qui s'est ensuivi dans la revue *ForeignAffairs*. Voir Buckley et al. (1992) et Markusen (1992) pour des revues générales des définitions économiques du concept de la compétitivité.

¹⁰⁹ Martinet A, 'Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise', In PERCEROU R.ed. (1984)- *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*. Economica, 1984.

Une firme est compétitive lorsqu'elle peut produire des produits et services de qualité supérieure à des coûts inférieurs à ses concurrents. La compétitivité est synonyme de la performance de la rentabilité d'une firme sur le long terme et de sa capacité à rémunérer ses employés et à générer plus de bénéfices pour ses propriétaires¹¹⁰.

2.2 L'évolution du concept de compétitivité

Le concept de compétitivité évolue avec le concept d'entreprise et son développement dans un environnement concurrentiel. Au début du 20e siècle, on a vu une situation où la demande était supérieure à l'offre, le nombre de concurrents était limité et ce n'était pas une menace évidente. Le concept de compétitivité existait implicitement.

Compte tenu de la notion de compétitivité, c'est principalement grâce à la promotion générale de certains produits (encourageant la consommation à grande échelle) que de nouvelles formes de distribution et de consommation sont apparues, donc l'offre est dominante à la demande. L'entreprise fait face à une concurrence de plus en plus féroce, notamment avec le développement de l'internationalisation environnementale, qui intensifie l'impact de la concurrence. Depuis, la compétitivité est devenu un enjeu fondamental pour que les entreprises se démarquent de ces concurrents.

2.3 La compétitivité des entreprises

La compétitivité des entreprises pour Porter M¹¹¹, les acteurs fondamentaux de la concurrence internationale sont d'abord les entreprises. Ce sont elles qui affrontent les marchés internationaux et y acquièrent des avantages concurrentiels, soit par des coûts, soit par des produits différenciés.

Selon l'auteur, à la base de toute stratégie concurrentielle, il y a deux éléments :

- La première repose sur la structure de l'industrie où l'entreprise évolue. La nature de la concurrence varie beaucoup d'une industrie à l'autre et toutes les industries n'offrent pas les mêmes perspectives de rentabilité à long terme.
- Le deuxième élément est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considérée. Certains positionnements seront bien plus avantageux que d'autres, quel que soit le niveau moyen de rentabilité de l'industrie en question.

¹¹⁰Rapport de la commission spéciale de la chambre des Lords sur le commerce international, 1985.

¹¹¹ Porter M., 'L'avantage concurrentiel des firmes', Intereditions, Université de Harvard, 1992.

Pour guider l'entreprise dans le choix de sa stratégie, il faut absolument réunir ces deux éléments. Ces deux éléments sont tous dynamiques. Une stratégie concurrentielle doit s'appuyer sur une analyse approfondie de la structure de l'industrie et de son évolution. M. Porter perfectionne l'environnement de l'entreprise et présente son fameux schéma des cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel tant au niveau national qu'international.

Ces cinq forces déterminent la rentabilité d'une industrie parce qu'elles influent sur les prix praticables par les firmes, sur les coûts qu'elles ont à supporter ainsi que sur les investissements qu'elles ont à réaliser pour être compétitives.

Porter classe les activités faisant l'objet de concurrence en catégories qu'il appelle chaîne de valeur. Elle est un système d'interdépendances, un réseau d'activités liées les unes aux autres. C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système harmonisé que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel. Elle est à la base de la compétitivité d'une entreprise car elle est un outil qui permet d'appréhender les sources d'un avantage par les coûts.

Mucchelli¹¹² définit la compétitivité de l'entreprise comme un concept qui exprime les performances de l'entreprise à long terme, c'est à dire essentiellement sa croissance. Cette compétitivité peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. A court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour les parts de marché, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché.

La compétitivité d'une entreprise dépend également de sa gestion interne, de ses capacités d'investissement, de son adaptabilité à la demande et de son adaptabilité à l'environnement opérationnel de l'entreprise. L'intérêt de ce dernier se concentrera sur la compétitivité du produit dans son emplacement de commercialisation, donc, l'importance de choisir le marché sur lequel se situe le produit. En effet, la recherche de la qualité, la spécialisation en fonction des besoins et la sélection des clients et des pays de destination des exportations sont des éléments stratégiques de compétitivité. Les entreprises doivent envisager des changements dans leur structure et leurs destinations d'exportation avec une stratégie à long terme basée sur l'évolution de la demande internationale.

¹¹²Mucchielli, J. L., "La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants", dossier, 2002.

2.4 Les déterminants de la compétitivité et avantage comparatif

2.4.1 Les déterminants de la compétitivité

La recherche des déterminants de la compétitivité est multidimensionnelle. Elle reprendra les problèmes de prix, de qualité, mais aussi de design, de marketing et de management. Il existe ainsi une analyse de 12 facteurs essentiels pour mesurer la compétitivité globale d'une entreprise incluant la structure de l'entreprise, sa culture, ses ressources humaines, son développement produit/service etc.

- **Les éléments constitutifs de l'avantage compétitif** : au-delà des indicateurs sus mentionnés, le concept de compétitivité doit être mis en perspective avec celui de « capacités de l'entreprise », les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre matériel, humain, financier et technologique. L'examen de l'état de la compétitivité reposera sur l'évaluation de chacune de ces capacités ainsi que sur les relations entre ces capacités.

L'étude des facteurs clés de succès reposera sur l'analyse des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantages couts, de différenciation ou de technologie) et sur les fameuses cinq forces de M. Porter.

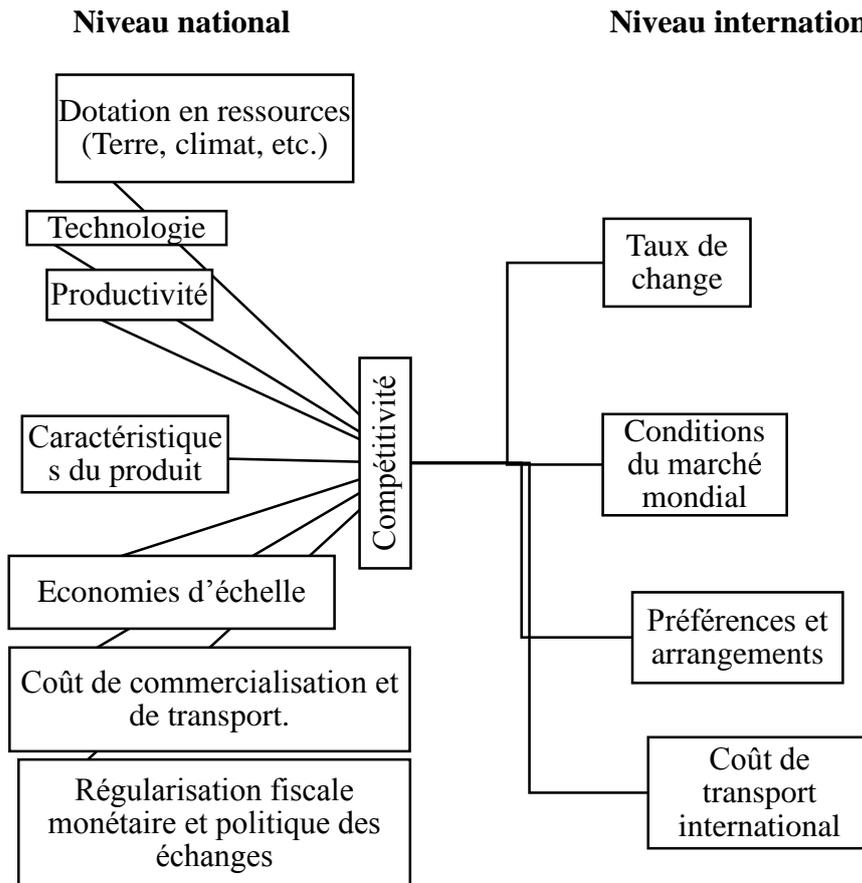
- **Les stratégies de Benchmarking** : l'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise va alors être considéré comme un domaine de l'étalonnage des performances, appeler le benchmarking qui permet d'analyser les comportements des entreprises qui sont le meilleurs dans son secteur ou dans d'autre secteurs et de copier leurs meilleurs pratiques.

Le benchmarking est alors un processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur performantes dans cette fonction, analyser les écarts entre sa propre entreprise et l'étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres vers les résultats de l'entreprise étalon.

- **Les chartes régissant la compétitivité** :

Un éclairage sur les facteurs pouvant agir sur la compétitivité est dû aux nouveaux développements de la théorie de la croissance économique et celle de l'organisation industrielle. Un cadre conceptuel qui intègre différents concepts La figure ci-dessous présente les déterminants de la compétitivité :

Figure N° 27: Les déterminants de la compétitivité.



Source : L. Lachaal (INRAT, Tunis).

→ **Au niveau national :**

1- Les dotations en ressources : il s'agit des ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) et les ressources en capital humain qui sont des facteurs déterminants de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Notons que la qualité de la gestion peut être un facteur du succès ou de l'échec de ces unités.

2- La technologie : l'efficacité du processus de production et le progrès technique impliquent une productivité des facteurs plus élevée. Ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. L'investissement dans la recherche et le développement des nouvelles techniques plus appropriées peut conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

3- Les caractéristiques du produit : les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est plus vrai que le produit est différencié.

4- Les économies d'échelle : la productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée.

5- La régulation et les politiques d'échanges : les mesures de politique de l'état ont également des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Par exemple, les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

→ **Au niveau international :**

Sur le plan international, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Comme plus importants, on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

Le taux de change réel est défini comme le prix relatif des biens non échangeables en termes des biens échangeables selon Krugman, Obsfeld, Sadoulet, et De Janvry. Le taux de change réel reste un des indicateurs le plus cité sur le plan macro-économique.

2. 5 Les types de compétitivité

- **La compétitivité-prix :** capacité à conquérir des parts de marché en raison d'un niveau de prix plus faible que les concurrents. Cette compétitivité est plutôt de l'ordre du court terme car les concurrents vont réagir.

La compétitivité prix ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit ; un produit cher peut être demandé soit parce qu'il sera de meilleure qualité qu'un produit comparable, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande.

Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveau produit. Donc, on peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court termes des parts de marché.

- La compétitivité hors prix ou structurelle : capacité à conquérir des parts de marché indépendamment du niveau de prix grâce à l'adaptation à la demande, à la qualité réelle ou supposée du produit, au service après-vente, à l'image de marque, aux délais de livraison, etc...). Cette compétitivité est plutôt de l'ordre du long terme et elle demande du temps pour se construire.

Cette compétitivité hors prix qui différencie certains produits vis-à-vis de produits des concurrents doit les rendre peu substituables. Une faible substituabilité correspondra un fort degré de différenciation.

Section 3 : l'impact de la veille stratégique sur la compétitivité : revue de la littérature

Dans cette troisième section nous allons voir les moyens nécessaires pour réaliser la compétitivité à partir des avantages stratégiques, la réalisation des nouveaux avantages à partir de la maintenance des anciens mais aussi la relation entre la veille stratégique et la compétitivité.

1. Les moyens nécessaires pour réaliser la compétitivité à partir des avantages stratégiques

Réaliser la compétitivité grâce à des avantages stratégiques représente une perspective moderne de celle-ci, Selon M. Porter, la performance supérieure est souvent l'effet de la possession des avantages compétitifs et pas la cause de celles-ci¹¹³. Par conséquent, la construction durable et le maintien d'un avantage concurrentiel sont des conditions nécessaires pour atteindre des performances supérieures dans le temps et le terme. Dans le processus de décision stratégique, un avantage compétitif correspond à une meilleure maîtrise du facteur clé du succès par la firme, et la position concurrentielle doit être analysée comme la somme de ses avantages et désavantages compétitifs¹¹⁴.

Ce sont des éléments de l'offre qui ont une valeur supérieure pour les clients tout comme des avantages de coût essentiels dans la chaîne de production- distribution du produit ou du service, ce qui permet la réalisation d'un avantage compétitif¹¹⁵.

1.1 Les avantages compétitifs

Selon le type de facteurs clé du succès, les avantages compétitifs peuvent être ¹¹⁶:

- **Des avantages compétitifs « externes »** : qui sont basés sur les qualités distinctives du produit qui présente une valeur pour le client soit en diminuant les coûts d'utilisation, soit en augmentant la performance d'utilisation. Un avantage compétitif externe offre à l'entreprise un pouvoir d'achat élevé au sens qu'il rend possible l'acceptation sur le marché d'un prix de vente supérieur à celui du principal concurrent qui ne possède pas une telle qualité distinctive. Pour créer un tel avantage on peut appliquer une stratégie de différence, par laquelle on vérifie le potentiel de marketing de l'entreprise, sa

¹¹³ PORTER, M., op. cit., p. 9.

¹¹⁴STRATEGOR, "Politique générale de l'entreprise", 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.

¹¹⁵CALORI, R. et ATAMER - T., "L'action stratégique, le management transformateur", Edition d'Organisation, Paris, 1989, p. 103.

¹¹⁶ LAMBIN, J. J., "Le marketing stratégique", 2^{ème} édition, Edition McGraw-Hill, Paris, 1989, p. 112.

capacité de repérer et de satisfaire les besoins des clients pas encore satisfaits par les produits qui existent.

- **Des avantages compétitifs « internes »** : qui sont basés sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion qui apporte la valeur pour le producteur et qui lui permet d'obtenir un coût inférieur à celui du principal concurrent. Un avantage compétitif interne résulte d'une productivité plus grande qui permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure rentabilité et une croissance de la capacité de résistance à la diminution des prix de vente imposés par le marché ou par la concurrence. On peut créer un tel avantage par l'intermédiaire d'une stratégie de domination par les coûts, qui valorise le potentiel organisationnel et technologique de l'entreprise.

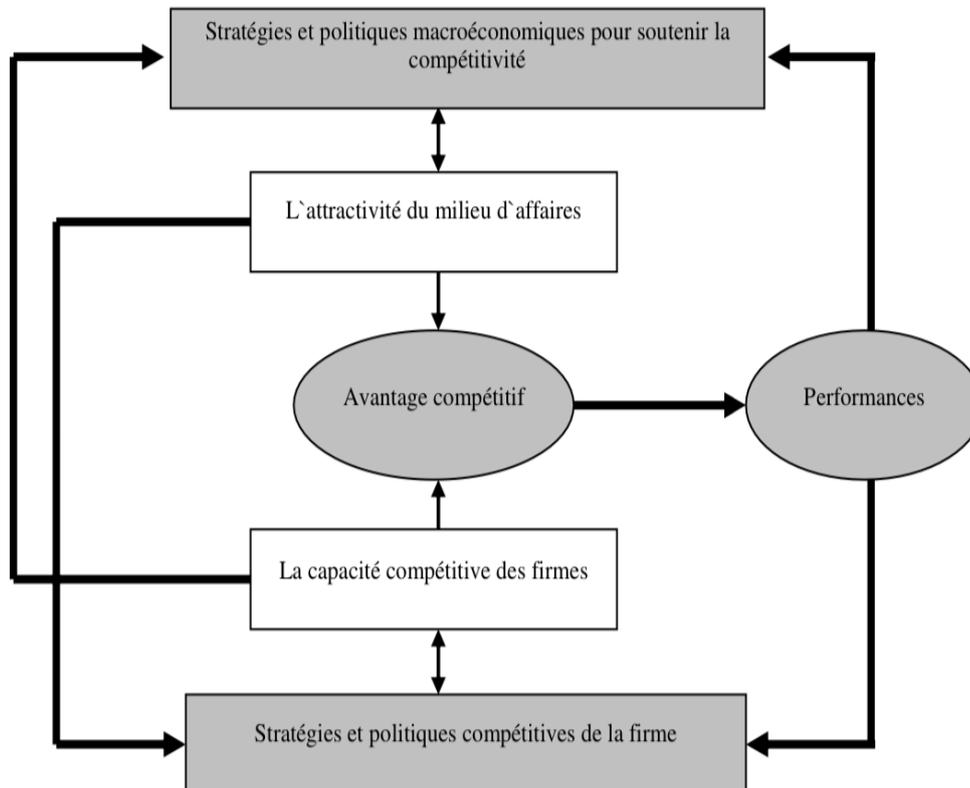
Le maintien de l'avantage compétitif implique la réalisation de nouveaux avantages compétitifs qui remplacent les anciens au cours d'un processus que Schumpeter J.A a surnommé « la destruction créatrice ».

Selon M. Porter, une firme peut obtenir des capacités compétitives, de manière empirique aussi, mais seulement pour de courtes périodes de temps. La compétitivité durable est directement liée à l'abordage de ce problème en termes de stratégie, celle-ci étant « la spécification de l'abordage fondamental pour l'obtention de l'avantage compétitif poursuivie par la firme, qui fournit le contexte des actions qui doivent être entreprises dans chaque domaine de fonctionnement¹¹⁷

Le caractère interdisciplinaire de la compétitivité et la tendance d'abordage de celui-ci, par voie des avantages compétitifs, nous ont permis d'élaborer un modèle stratégique dynamique pour créer et maintenir ceux-ci, modèle inspiré de la théorie des avantages compétitifs du professeur américain M. Porter et de la théorie des ressources et des compétences stratégiques. L'abordage stratégique de ces processus permet la diminution des risques qui accompagnent de tels processus grâce à la possibilité d'adoption des comportements pro actives par lesquels les firmes anticipent les changements du milieu d'affaires et se construisent des stratégies dont l'emploi leur permet de gagner la compétition sur le marché.

¹¹⁷Porter M., op. cit., p. 10.

Figure N° 28: le modèle stratégique de la compétitivité



Source : Yves DOZ, 'Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés', Revue française de gestion, no. 127, janvier-février 2000.

Le modèle ci-dessus aborde, de point de vue stratégique, le processus de réalisation des avantages compétitifs, au niveau microéconomique et le processus de soutien de ceux-ci, au niveau macroéconomique.

Selon ce modèle, la performance de la firme est le résultat de la création et du maintien, par celles-ci, des avantages compétitifs difficiles à reproduire par les firmes concurrentes. La création et le maintien durable des avantages compétitifs est le résultat de l'application des stratégies compétitives, qui influencent leur capacité compétitive par la stimulation des ressources et des compétences stratégiques que l'entreprise possède pour chaque activité créatrice de valeur¹¹⁸.

¹¹⁸DOZ Y., 'Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés', Revue française de gestion, no. 127, janvier-février 2000.

La consolidation et l'élaboration de ces stratégies se fait en fonction de l'attraction du milieu d'affaires, de la capacité compétitive de la firme, donnée par les ressources et les compétences stratégiques dont celle-ci dispose, et de ses performances antérieures.

Dans ce contexte, les membres de l'organisation feront une recherche collective et coopérative, par laquelle ils découvrent les sources d'erreurs, en appliquant ces stratégies, en évaluant et en généralisant les résultats¹¹⁹.

Donc, la firme doit construire ses avantages compétitifs qui vont générer des performances supérieures par l'utilisation des stratégies qui permettent l'exploitation efficace des compétences distinctives possédés ou le renouvellement des compétences clé susceptibles à générer la performance à venir¹²⁰.

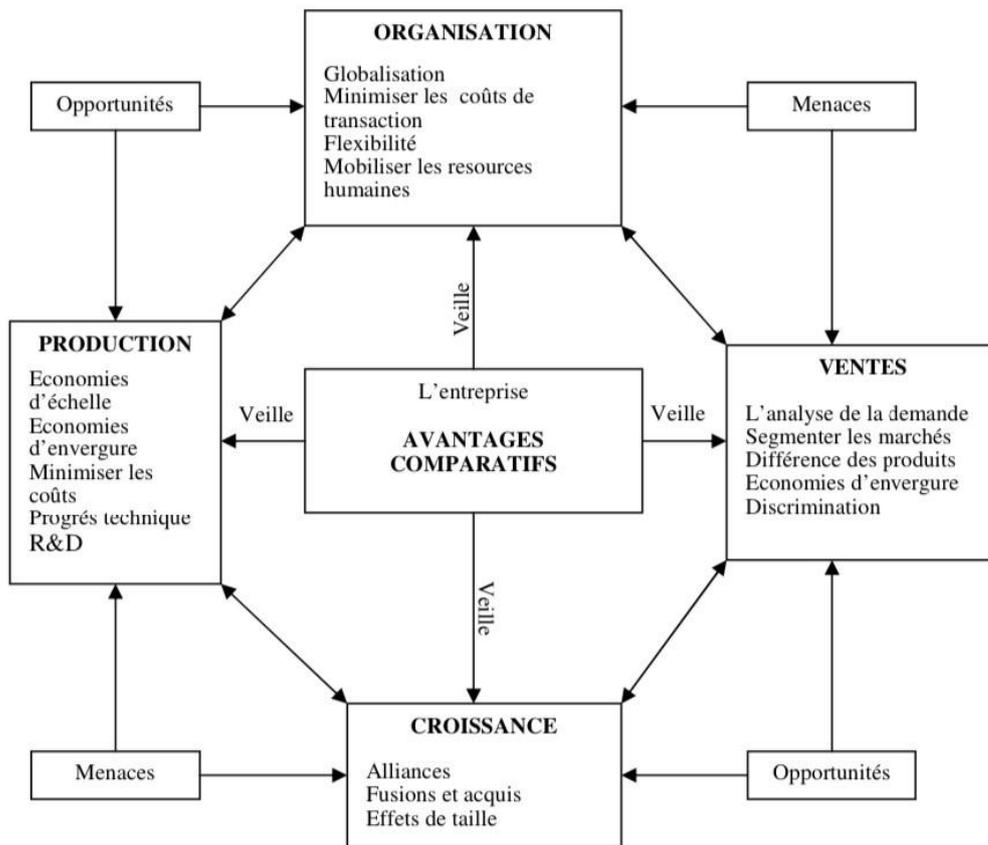
Cherchant le profit et la compétitivité, l'entreprise ne fait, en réalité, que de chercher de rentes : des rentes différentielles qui mesurent les avantages de coût et des rentes de monopole qui reflètent d'autres avantages.

L'articulation des objectifs de l'entreprise avec la dynamique des rentes a fait Chevalier J. M créer un modèle de recherche des rentes différentielles et de monopole.

¹¹⁹Argyris C. et Schon D.A., op. cit.,p. 18.

¹²⁰DOZ Y., "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", Revue française de gestion, no. 97, 1994.

Figure N° 29 : La recherche des rentes différentielles et de monopole.



Source : Chevalier Jean-Marie, 'L'économie industrielle des stratégies d'entreprises', 2^{ème} édition, Montchrestien, Paris, 2000.

Les différences de rente reflètent les différences de coûts qui existent entre de nombreuses sociétés concurrentes. Ils proviennent de la technologie, des compétences, de l'organisation, de la disponibilité des meilleurs entrants, des stratégies de localisation et du contrôle de l'information.

Les rentes de monopole ne couvrent que les différences de produits et de services. Elles peuvent être liées aux marchés captifs, aux monopoles naturels, aux brevets de fabrication et au pouvoir de monopole réel lié à l'innovation (ce que l'on appelle l'initiation à l'innovation), nouveaux produits ou nouveaux procédés.

Dans une vision profit croissance- compétitivité, la stratégie vise, en principal, l'appropriation des rentes, la protection des rentes, la croissance des rentes, la possession des rentes et selon le cas la compréhension sur leur partage¹²¹.

¹²¹Chevalier J.M., op. cit., p. 12.

Cette mobilisation globale des avantages comparatifs peut être conçue de telle manière que, la recherche systématique des rentes de monopole et des rentes différentielles opère en quatre directions entre lesquelles il y a une permanente interaction : production, organisation, ventes et croissance.

Par l'intermède d'une veille systématique des quatre fonctions, l'entreprise cherche à mobiliser les avantages comparatifs dans une vision globale (mondiale) qui permet une recherche, en même temps, des avantages qui lui sont propres et des avantages qui dépendent du lieu d'application (le pays) en termes de coûts et d'externalités positives. Donc, la capacité de l'entreprise de réaliser des produits et des services avec des coûts réduits et/ou perçus comme uniques par les acheteurs doit être adaptée en fonction des signes qui annoncent le changement dans le milieu d'affaires.

Selon le modèle stratégique de la compétitivité proposé, l'avantage compétitif est généré au niveau de la firme. Mais il dépend de l'attraction du milieu d'affaires, attraction donnée par le potentiel profit qui peut être obtenu en fonction de la structure du marché, des mouvements stratégiques de la concurrence, du niveau quantitatif et qualitatif de l'offre de force de travail, du degré de développement de l'infrastructure, de la qualité des services publics, des règlements commerciaux, écologiques, financières, douanières et d'échange, la compétitivité étant le résultat d'une interaction permanente entre les stratégies et les politiques macro et microéconomiques.

Dans ce cas, il est vital pour les entreprises de l'économie nationale de créer et de maintenir des avantages concurrentiels pour incarner la concurrence de manière libre et équitable, et le pays est obligé de créer un environnement commercial compétitif.

2. la relation entre la veille stratégique et la compétitivité

Selon C.W. Choo, H. Lesca et al, la veille stratégique peut être présentée comme un système informationnel qui vise essentiellement à fournir, analyser puis à diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs. Les pratiques de veille stratégique cherchent à accroître la réactivité de l'entreprise en *déTECTANT* des signaux faibles¹²² ou signes d'alerte précoce¹²³ qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements en émergence

¹²²H.I. Ansoff, 1975.

¹²³H. Lesca, 2003.

ou à venir dans son environnement. Ces activités s'inscrivent clairement dans une perspective d'aide à la décision à travers des pratiques de management de l'information.

Des travaux fondateurs de F.J. Aguilar à des recherches plus récentes M.J. Hannon, C.W. Choo, M. Salles, N. Lesca et M.-L. Caron-Fasan, D. Salvetat, un consensus semble s'être établi dans la littérature pour ce qui est de l'utilité et de l'intérêt des activités de veille pour une entreprise.

De ce fait, la veille stratégique et l'innovation par l'exploitation des compétences dont dispose l'entreprise, sont parmi les principaux outils qui vont permettre aux entités économiques d'être compétitives et pérennes¹²⁴, Pr. Matmar a souligné que pour être compétitif et concurrentiel, l'entreprise doit disposer d'une veille stratégique qui lui permettra de maîtriser l'ensemble des aspects (économique, juridique, technologique, réglementaire, normalisation, commercial, et marketing) de son environnement. Et cela par les différents types de veilles distinguées par Martinet et Ribault qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon Porter. Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence du secteur), la veille concurrentielle (entrants potentiels et concurrence du secteur), la veille commerciale (fournisseurs et clients), et la veille environnementale (le reste de l'environnement).

Steven C. Wheelwright décrit la veille comme l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises. Cette veille nécessite un travail de collecte, par des veilleurs, d'informations, tels que les brevets tombés dans le domaine public, les publications et travaux de recherche et qui peuvent être exploités et transformés en innovation. "Cette collecte de l'information lui permettra de garder l'avantage concurrentiel par la créativité et l'innovation pour améliorer son produit sur différents plans (processus de fabrication, marketing)", a-t-elle expliquée.

Pr. Matmar a mis en exergue, par ailleurs, l'importance d'exploiter les compétences qui existent au sein de l'entreprise, de les capitaliser, les motiver et de les mettre en étroite collaboration avec d'autres chercheurs pour qu'elles puissent aller vers la création, l'invention et l'innovation. Selon cette même spécialiste "si cette veille existait au sein de nos entreprises,

¹²⁴Matmar Dalila, "l'information, la veille technologique et l'innovation", université de Tizi-Ouzou, journée d'information et de communication, sur l'innovation, la qualité et la promotion du produit national, Tizi-Ouzou, 2020. <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/146352>.

elle leur aurait permis d'anticiper l'arrêt de l'importation de certains produits et de trouver des moyens pour se redéployer", a-t-elle dit en relevant que "malheureusement nos entreprises sont toujours dans cette démarche d'adaptation et non d'anticipation, car on ne pratique pas de veille", a-t-il insisté. Elle a insisté sur l'importance de créer un organisme de veille une sorte d'observatoire d'intelligence compétitive qui va identifier les informations économiques, technologiques et juridiques pour les différents acteurs afin de "pouvoir répondre aux besoins des industriels par rapport à un besoin d'information". L'entreprise aujourd'hui est appelée à augmenter son niveau concurrentiel et d'essayer d'avoir un avantage concurrentiel réel qui lui permettra d'être plus performante, afin d'améliorer sa compétitivité et de renforcer sa position sur les marchés nationaux et internationaux.

Les travaux académiques traitant de la stratégie d'entreprise font souvent référence à la performance et aux conditions d'acquisition de l'avantage concurrentiel par les firmes. Leur raisonnement porte moins sur l'objectif des firmes que sur les moyens de l'atteindre. L'approche industrielle représentée en management stratégique par les travaux de M. Porter, part de facteurs exogènes pour expliquer la performance des firmes, alors que d'autres empruntent une logique inverse¹²⁵. C'est ainsi que la théorie des ressources explique l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques par les firmes¹²⁶.

¹²⁵Boukhalfa BENAMAR, 'L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DU MARCHE EN ALGERIE', Les Cahiers du CREAD n°91, Unité mixte de recherche «Moisa», SupAgro Montpellier 2, France, 2010.

¹²⁶Barney, J.B, 'FirmResources and SustainedCompetitiveAdvantage', *Journal of Management*, 1991.

Conclusion

Michael Porter a mis l'accent sur l'avantage concurrentiel, les entreprises doivent analyser leur environnement actuel pour découvrir les facteurs clés de succès qui déterminent leurs avantages concurrentiels et améliorent leur compétitivité. La position dominante de l'entreprise sur le marché lui confère un avantage concurrentiel en termes de coût de revient et de rentabilité.

La compétitivité d'une entreprise représente sa performance à long terme et sa croissance dépend de trois critères : le prix, la qualité et le coût. Une entreprise qui obtient des résultats supérieurs à la moyenne est considérée comme une entreprise compétitive. Outre les normes traditionnelles, les déterminants de la compétitivité s'étendent également à la gestion, au marketing, au design et à d'autres domaines. Par rapport à la meilleure industrie, la vérification des forces et des faiblesses de l'entreprise peut utiliser les meilleures pratiques comme référence.

Plus précisément, la compétitivité peut s'exprimer au niveau du produit. Ensuite, nous distinguons la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix. Le premier concerne des produits qui peuvent se substituer entre eux et se concurrencer sur le prix. Le second est en fonction de la qualité du produit, l'innovation... etc. donc la recherche constante de la compétitivité conduit l'entreprise à introduire de nouvelles technologies, à des investissements croissants... etc., cela permet à l'entreprise d'être concurrentes, avoir des parts de marché importantes, et d'avoir un avantage concurrentiel réel et important par rapport à ses concurrents.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Après avoir défini la veille et les différentes étapes de sa réalisation, notre mémoire à étudié des généralités essentielles de veille stratégique. Et cela a permis de dire que la veille est un processus de travail qui incite l'entreprise à s'adapter le plus possible à l'environnement. Car la veille stratégique vise à surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et les opportunités à moyen et long terme.

En se dotant d'une stratégie efficace, une entreprise peut transformer des données provenant de sources disparates en des informations utiles qui lui permettront de disposer, au moment opportun, des connaissances essentielles sur ses relations avec les clients, sur ses marchés et leurs tendances, sur ses fournisseurs et sur son exploitation interne¹²⁷.

Les entreprises doivent avoir la capacité de prendre rapidement et efficacement des décisions basées sur des informations grâce à la recherche, le traitement, la diffusion (en vue de leur exploitation) et l'analyse des informations que les décideurs sont orientés vers la prise des décisions stratégiques. La veille stratégique permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel à partir de ses informations pertinentes au moment où ils en ont besoin.

Pour que la veille stratégique soit couronnée de succès, le développement, la mise en œuvre et l'exploitation continue d'un entrepôt de données et d'informations requièrent de nombreuses modifications à la prise des décisions stratégiques.

Grâce au diagnostic stratégique, l'entreprise peut mettre en évidence des éléments permettant de la distinguer de ses concurrents, augmentant ainsi ses profits et donnant les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels. Ces derniers permettent à l'entreprise de devenir leader du marché et de gagner des bénéfices plus élevés que les concurrents.

Pour que l'entreprise devienne compétitive elle doit savoir exploiter de la meilleure manière les facteurs internes et externes qui sont à sa disposition et de tracer son chemin dans le bon sens. Ce sont les modèles d'analyses stratégiques comme le BCG, SWOT, et le modèle LCAG...etc, qui permettent d'effectuer une analyse réelle des capacités de l'entreprise et les vrais valeurs qu'une firme est capable de créer.

¹²⁷Windsor E. et al., 'Transformer l'information en solutions de veille stratégique', FUJITSU CONSULTING, canada, 2002.

Références bibliographiques :

1. Liste des ouvrages

1. AFNOR, 'Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille', normalisation française, Paris, 1998.
2. Baumard Philippe, 'Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels', Masson, Paris, 1991.
3. Besson Bernard et al, 'Modèle d'intelligence économique', Economica, 2004.
4. Bloch Alain, 'L'intelligence économique', 2^{ème} édition, ECONOMICA, 1999.
5. Bouglet Johan, 'la stratégie de l'entreprise', la 3^{ème} édition, Gualindo-lextenso, édition imprimé, Paris, 2009.
6. BOUQUEREFL Fernand, 'Management. Politique - Stratégie – Tactique', Dunod, Paris, 1969.
7. Bournois, F., & Romani, P. J., 'L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises', Economica, Paris, 2000.
8. Caron-Fasan M.L. et Lesca N, 'Présent et futurs des systèmes d'information', Grenoble : PUG, 2003.
9. Cohen Corine, 'Veille et intelligence stratégique'. Paris : Lavoisier, 2004.
10. DE Bruecker Roland, 'Stratégies organisationnelles', Édition Economica, 1995.
11. De rosney Joel, 'Le Macroscopie Vers une vision globale', collection "point" (no 80), Edition du Seuil, Paris, 1975.
12. Desreumeaux, Alain, 'Structure d'entreprise- Analyse et gestion', Édition Wuibert-Gestion, 1992.
13. Djeflat Abdelkader, ' L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance', fondation Friedrich Ebert, Alger, 2008.
14. DOU Henri, 'la veille technologique et compétitivité'. Edition Dunod, Paris 1995.
15. Edighoffer, J. R, 'Précis de gestion d'entreprise'. Édition Nathan, Paris, 1996.
16. Esambert Bernard, 'La guerre économique mondiale', Paris, Olivier Orban, 1991.
17. Farnel F.J, 'Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention', Editions de l'organisation, Paris, 1994.
18. Garibaldi Gérard, 'Analyse stratégique', 3^{ème} Édition, édition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2008.

19. GUY Massé et FRANÇOISE Thibaut : “intelligence économique, un guide pour une économie de l’intelligence”, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2001.
20. Helfer Jean-Pierre, Michel Kalika, Jacques Orsoni, “Management, stratégie et organisation”, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.
21. Jakobiak François, “Pratique de la veille technologique”, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1991.
22. Jakobiak François & Dou Henri, “La Veille Technologique, l’information scientifique, technique et industrielle”, Dunod, Paris, 1992.
23. Jakobiak François, “L’intelligence économique”, Les Éditions d’Organisation, Paris, 2004.
24. Joffre Patrick, Koenig Gérard, “Gestion stratégique”, Paris, Litec, 1992.
25. Kalika Michel, Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, “Management : cas et applications”, 3^{ème} édition, Vuibert Gestion, Septembre 2010.
26. Lavorata Laure et all, “Mercatique”, T le STG, Editions Bréal, 2007.
27. Le Moigne J-L., “La modélisation des systèmes complexes”, Paris : Dunod, 1990.
28. Lesca Humbert, “Veille stratégique”, la méthode L.E.SCAning®. Edition ems, Management et Société, 2003.
29. Lorino Philippe, “ Méthodes et pratiques de la performance ”, Editions d’Organisation, Paris, 1997, 2001.
30. Ludovic François, “Intelligence territoriale : l’intelligence économique appliquée au territoire”, Lavoisier, 2008.
31. Marmuse Christiane, “Politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques”, 2^{ème} édition, Paris : Economica, 1996.
32. Martinet Alain-Charles, “Diagnostic stratégique”, Vuibert, l’imprimerie Hérissey, Paris, Février 1990.
33. Martinet Bruno, Ribault Jean-Michel, “La veille technologique, concurrentielle et commerciale”, Editions d’Organisation, Paris, 1989.
34. MARTINET Bruno et Marti Yves-Michel, “L’intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l’information”, éditions d’Organisation, Paris, 2001.
35. Martre Henri, “Intelligence économique et stratégie des entreprises”, La Documentation française, Paris, 1994.
36. MEIER Olivier, “Dico du manager”, édition Dunod ; Paris ; 2009.

37. Meyer Janine, "Economie d'entreprise : Première G", 1^{ère} édition, Dunod, France, septembre 1990.
38. Michelle Gillet et Patrick Gillet, "Management des systèmes d'information", 3eme édition, Dunod, 2013.
39. MINTZBERG Henry, "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Paris, Dunod, 1994.
40. Norbert Lebrument, "Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME", L'Harmattan, 2012.
41. PELLETIER. A, CUENOT.P, "intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise", édition PEARSON, Paris 2013.
42. Philippe Gloaguen, "Le Routard - Le guide de l'intelligence économique", édition n°1 Hachette, Italie, 2014.
43. PORTER Michel, "Choix stratégiques et concurrence", Économica, 1982.
44. PORTER Michel, "l'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, 2005.
45. PORTER Michel, "La concurrence". Village Mondial, 1999.
46. Possin J. C., et BERNARD B., "du renseignement à l'intelligence économique", 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
47. ROMAGNI Patrick et WILD Valérie, "l'intelligence économique au service de l'entreprise", éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998.
48. Rouach Daniel, "La veille technologique et l'intelligence économique", Paris : PUF, 1996.
49. Rouach Daniel, "Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller", PUF, 1999.
50. Soulié Daniel, "ANALYSE ECONOMIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE", édition EDICEF, Paris, 1992.
51. Stéphane BallandAnne-marie Bouvier "Management des entreprises en 24 fiches", 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.
52. Steve William Azeumo, "L'intelligence économique camerounaise (IEC)", Editions L'Harmattan, 2013.
53. Strategor, "Stratégie, structure, décision, identité", 2^{ème} édition, InterEditions, Paris, 1993.
54. Sun Tzu, "l'art de la guerre", Flammarion, Paris, 1972.
55. Suzanne Rivard et Jean Talbot, "Le Développement de Systèmes d'Information : Une Méthode Intégrée à la transformation des processus", 3^{ème} édition, PUQ, 2001.

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

2. Articles et revues scientifiques

1. BENAMAR Boukhalifa, " L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DU MARCHE EN ALGERIE", Les Cahiers du CREAD n°91, Unité mixte de recherche «Moisa», SupAgro Montpellier. 2, Montpellier France, 2010.
2. Chartrand M. et al, "L'Observatoire de l'administration publique", in, Coup d'œil, vol. 9, n° 1, QUÉBEC, février 2003.
3. Djeghdjeh A., et al, "Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie", in, Revue de l'intelligence économique, N°1, 2012.
4. DOZ Yves, "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", Revue française de gestion, no. 127, janvier-février 2000.
5. ISSOR, Zineb, "Projectics, proyéctica, projectique : La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions", N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008 à 2017.
6. Jonathan L. et al, "la veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires", Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol. 28, no 2, 2008.
7. Le Moigne J-L., "Informé la décision ou décider de l'information ?", Economies et Sociétés, Cahier de l'ISMEA, série G, 1, 1979.
8. Lesca Humbret, "Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche", Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion SG, Vol. 20. n° 5, 1994.
9. Lesca Humbret et Ruibah K "Des outils au service de la veille stratégique", Systèmes d'Information et Management. Vol. N° 2, 1997.
10. Lévét J-L., Paturol R., "Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique", Revue d'Intelligence Economique, N° 5, 1999.
11. Melbouci, Leila, "Responsabilité et environnement : L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234 – Stratégie, novembre-décembre 2008.

12. Mouda M., "Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie", *Intelligences Journal*, N°1, septembre, 2012.

3. Thèses

Audet J., "La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaison inter sites", Thèse de Doctorat, Université de Laval, Sainte-Foy, Québec-Canada, 1991.

Bertrand Delecroix, "La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique", Thèse de doctorat, Université de Marne-la-Vallée, 2005.

BOUAKA N., "Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique", thèse Doctorale, université Nancy 2, 2004.

Bulinge, F. "Pour une culture de l'information dans les PMO : un modèle incrémental d'intelligence économique", Thèse de doctorat en SIC, Université de Toulon et du Var, 2002.

Delecroix B., "La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique", Thèse de doctorat, Université de Marne-la-Vallée, 2005.

LARIVET Sophie "Les réalités de l'intelligence économique en PME [Ressource électronique] sous la direction de Robert Paturel", Thèse doctorat : Sciences de gestion : Université de Toulouse et du Var : 2002.

Melbouci, L. "Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005)", Thèse de Doctorat de l'Université de Tizi-Ouzou. Mai 2007.

4. Conférences et colloques :

1. Levet J-L., Paturel R., "L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique", Actes de la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 1996.
2. Matmar Dalila, "l'information, la veille technologique et l'innovation", université de Tizi-Ouzou, journée d'information et de communication, sur l'innovation, la qualité et la promotion du produit national, Tizi-Ouzou, 2020.
3. Rapport de CIGREF, "gérer les connaissances, défis, enjeux et conduite de projet", octobre, 2000.
4. RIBAUT Jean-Michel, séminaire, "Veille Stratégique", ENSPTT, 1992.

5. Varrault N, ‘‘Pour une mise en relation des concepts de vision et d’intention stratégiques : configurations de processus de prise de décision stratégique’’, Actes du colloque des IAE, Nantes, 1998.

5. Sites internet

<http://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/11/veille-informationnelle/>.

<http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/50/43/PDF/MIAUX.pdf>.

<http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique>

<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_.

http://www.dite-ens.cm/~diteensy/images/stories/KEUMOE_IDRISS.pdf

<http://www.scip.org>

<https://cours.unjf.fr/repository/coursefilearea/file.php/136/Cours/C2iD2-TraitInfoJuri/D221-Roland.pdf>.

<https://medium.com/@interludist/webperf-et-%C3%A9conomie-de-lattention-c09c5aea44ec>

<https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-3-page-70.htm>

<https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing/>

<https://www.weka.fr/administration-locale/base-documentaire/management-strategique-de-l-information-t2->.

Résumé

Dans un environnement complexe et instable en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités, il est impératif pour les entreprises d'adopter des stratégies pour maintenir leurs pérennités ou d'accroître dans le marché, en étant plus attentive aux changements et aux évolutions de leur environnement. En effet, la veille stratégique est devenue une nécessité pour les entreprises car elle leur permet d'analyser l'environnement et d'anticiper les menaces et les opportunités et faire face à la concurrence accrue. Ses différents outils d'analyses stratégiques permettent de maîtriser leurs domaines d'activités et obtenir un avantage concurrentiel certain.

Dans ce contexte, a émergé le concept de compétitivité offrant à l'entreprise l'habileté de faire face à la concurrence, mais aussi d'accroître ses parts de marché, et par conséquent d'avoir un avantage concurrentiel important.

Notre travail constitué de deux chapitres vise principalement à partir de la revue des études académiques de mettre en évidence la relation entre la veille stratégique, la compétitivité, le diagnostic stratégique et l'avantage concurrentiel.

Mots clé : information, veille stratégique, analyse stratégique, diagnostic stratégique, l'avantage concurrentiel, compétitivité.

Abstract

While describing an environment as being complex driven by a constant evolution and facing different threats and opportunities, it's worth to mention that companies should adopt faithful strategies to armrest the market and be the leader, being more concerned by the changes and evolutions of their own environment.

In fact, this strategic monitoring "watch" has become an important factor or tool for companies, it enables them to analyze the environment and foresee the threats, which they can encounter and be able to face the competition.

These different strategies can help companies to master their work be skilled and go more competitive advantage.

In this context, the concept of competitively has emerged and been developed by permitting to face competition and be the leader of the market and of course get a better competitive advantage.

Our work is divided in to two chapters which are principally devotes to highlight and bring out the relationship between the strategic watch the strategic watch, competitiveness and strategic diagnosis and competitive advantage.

Keywords: words in information, strategic diagnostic watch, company analysis, strategic diagnosis, competitive advantage and competitiveness.